

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

η.μ.σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ΜΙΑ ΟΨΗ ΤΟΥ ΝΟΜΙΣΜΑΤΟΣ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

ΕΛΕΝΗ Σ. ΧΑΝΤΖΗ

Κόρινθος, Απρίλιος 2019



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics – Democritus University of Thrace

Department of Economics – Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

STRATEGIC MANAGEMENT

THE ONE VIEW OF THE COIN: THE STRATEGY FORMULATION

**THE STUDY OF THE DIRECTION OF PRESCHOOL EDUCATION OF THE
MUNICIPALITY OF ILION**

ELENI CHANTZI

Corinth, April 2019

Ευχαριστίες

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, για τη διδασκαλία του, την πολύτιμη καθοδήγηση στην εκπόνηση της εργασίας και τη διαρκή παρότρυνσή του να κατανοώ και να ανακαλύπτω *«το κάτι παραπάνω»*.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τους συναδέλφους και φίλους οι οποίοι με βοήθησαν ή συμπαραστάθηκαν, ο καθένας με το δικό του τρόπο, στη διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγό μου Βασίλη και στις κόρες μας Νίκη και Ηλιάνα-Κατερίνα. Η αγάπη τους είναι για μένα το πολυτιμότερο στήριγμα. Αποτελούν το πιο γλυκό κεφάλαιο της ζωής μου και η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη σε αυτούς...

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ΜΙΑ ΟΨΗ ΤΟΥ ΝΟΜΙΣΜΑΤΟΣ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Σημαντικοί Όροι: στρατηγικό μανάτζμεντ, ανίχνευση περιβάλλοντος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, έλεγχος και αξιολόγηση

Περίληψη

Η χρησιμότητα του στρατηγικού μανάτζμεντ έχει ήδη καταγραφεί στη βιβλιογραφία και έχει αποδειχθεί από την εμπειρία και σχετικές έρευνες. Στόχος της παρούσας εργασίας, είναι η εφαρμογή της μεθοδολογίας του στρατηγικού μανάτζμεντ, με έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό, στη Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής του Δήμου Ιλίου.

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί τη θεωρητική προσέγγιση στο μοντέλο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Βασίζεται σε βιβλιογραφικές πηγές αναφοράς και στις πανεπιστημιακές παραδόσεις στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών. Στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης στρατηγικού σχεδιασμού της Διεύθυνσης Προσχολικής Αγωγής Δήμου Ιλίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται η εισαγωγή στη στρατηγική και το στρατηγικό μανάτζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφεται η σημασία της αγωγής στην πρώιμη παιδική ηλικία, και ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αναλύεται επίσης το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ώστε να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνεται η αποστολή, καθορίζονται οι σκοποί και διαμορφώνονται οι στρατηγικές του οργανισμού. Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται συνοπτικά, ορισμένα κρίσιμα για τον οργανισμό ζητήματα υλοποίησης και ελέγχου της στρατηγικής. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα.

STRATEGIC MANAGEMENT

THE ONE VIEW OF THE COIN: THE STRATEGY FORMULATION THE STUDY OF THE DIRECTION OF PRESCHOOL EDUCATION OF THE MUNICIPALITY OF ILION

Keywords: strategic management, environmental scanning, competitive advantage, strategy formulation, strategy implementation, control and evaluation

Abstract

The use of strategic management has already been written to the bibliography and it has been approved by the experience and somewhat researches. The purpose of this task is the implementation of the methodology of strategic management, giving the appropriate emphasis to the strategic planning, to the Direction of Preschool Education of the Municipality of Ilion.

The task is divided in two main parts. The first part is consisted of the theoretical approach on the model of strategic planning. It is based on bibliographical reference sources and of the university lectures in the framework of the master degree curriculum. In the second part, is being analyzed the preparatory study of the strategic planning of the Direction of Preschool Education of the Municipality of Ilion.

In the first chapter we have the introduction of strategic management. In the second chapter we have the analysis of the model of strategic management. In the third chapter, is recorded the meaning of the education in the early childhood and the importance that Local Subsidiarity has. It is also analyzed the external surroundings of the entity in order to be found the opportunities and the threats. In the fourth chapter is being analyzed the interior surroundings of the entity in order to be found the opportunities and the threats. In the fifth chapter is expressed the assignment, define the purposes and configure the strategy of the entity. In the sixth chapter, is recorded some critical for the organization matters of implementation importance and control of this strategy. In the seventh chapter we have the results.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Κατάλογος πινάκων.....	iv
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	v
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή στη στρατηγική και στο στρατηγικό μάνατζμεντ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ	5
2.1 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	5
2.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος επιχείρησης	6
2.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	8
2.2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	11
2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	16
2.3.α Αποστολή	16
2.3.β Σκοποί	17
2.3.γ Στρατηγικές	17
2.3.δ Πολιτικές	17
2.4 Υλοποίηση στρατηγικής	19
2.4.α Προγράμματα	19
2.4.β Προϋπολογισμοί	19
2.4.γ Διαδικασίες	19
2.5 Αξιολόγηση – έλεγχος - ανατροφοδότηση	21
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού	
3.1 Η φροντίδα στην πρώιμη παιδική ηλικία και ο ρόλος της Τ.Α.	24
3.2 Ανάλυση εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος	26
3.3 Ανάλυση εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού	
4.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Διαμόρφωση στρατηγικής	43
5.1 SWOT ανάλυση	43
5.2 Πίνακας EFAS	45
5.3 Πίνακας IFAS	47
5.4 Μήτρα SFAS	48
5.5 Αποστολή	50
5.6 Σκοποί	50
5.7 Μήτρα TOWS	51
5.8 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής	53
5.9 Διαμόρφωση Επιχειρηματικής Στρατηγικής	56
5.10 Διαμόρφωση Λειτουργικής Στρατηγικής	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Υλοποίηση έλεγχος και αξιολόγηση στρατηγικής	62
6.1 Υλοποίηση Στρατηγικής	62
6.2 Έλεγχος Αξιολόγηση Ανατροφοδότηση	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72

Κατάλογος Πινάκων

Αριθμός πίνακα	Τίτλος πίνακα	Σελίδα
2.1	Περιβαλλοντικές μεταβλητές	6
2.2	Μήτρα TOWS	7
2.3	Κριτήρια αναγνώρισης της στρατηγικής σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων	7
2.4	Σημαντικότερες μεταβλητές ανά κατηγορία του Μακρο-περιβάλλοντος	8
2.5	Τα οφέλη από μια σαφή δήλωση αποστολής	16
2.6	Επίπεδα στρατηγικής	17
2.7	Αρχές αποτελεσματικού ελέγχου	22
4.1	Σύνθεση προσωπικού (κατά φύλλο και σχέση εργασίας)	39
4.2	Σύνθεση προσωπικού (κατά σχέση εργασίας και κλάδο)	39
4.3	Σύνθεση προσωπικού (κατά σχέση εργασίας και έτη προϋπηρεσίας)	39
4.4	Κατατεθείσες αιτήσεις πενταετίας 2014-2019 (εκτός voucher)	40
4.5	Κτιριακές εγκαταστάσεις – δυναμικότητα δομών	41-42
5.1	Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	53
5.2	Επιλογές στρατηγικής «συγκέντρωσης»	54
5.3	Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	56

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός διαγράμματος	Τίτλος διαγράμματος	Σελίδα
1.1	Στρατηγική επιχείρησης	2
2.1	Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ	5
2.2	Τροποποιημένο υπόδειγμα M. Porter	10
2.3	Η αλυσίδα αξίας	12
2.4	Πόροι και στρατηγική ανταγωνιστικότητα	14
4.1	Οργανόγραμμα Δήμου Ιλίου	35

Ο στρατιωτικός αρχηγός για να πετύχει τη νίκη,
πρέπει να γνωρίζει καλά τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση
(τις επιδιώξεις ή την αποστολή του, το στράτευμα
και γενικότερα τις δυνάμεις που έχει στη διάθεσή του,
τον εχθρό, το έδαφος, τον καιρό και φυσικά τον διαθέσιμο χρόνο)
και κάθε φορά να κάνει σωστή εκτίμηση των αναλογιών μεταξύ τους.
Να μην επηρεάζεται από διαμορφωμένες προηγούμενες απόψεις
και να μην ενεργεί σύμφωνα με «καλούπια»
ή έστω και δοκιμασμένες από παλαιότερα καταστάσεις,
αλλά να ενεργεί σύμφωνα με τους συνδυασμούς που επιβάλλει
η συγκεκριμένη συγκυρία που βρίσκεται μπροστά του.

(ΣΟΥΝ ΤΣΟΥ από τον πρόλογο)

Δεν υπάρχουν περισσότερα από 5 βασικά χρώματα,
όμως με συνδυασμούς μπορούμε να πάρουμε αποχρώσεις
περισσότερες από όσες μπορεί κανείς να δει.

Δεν υπάρχουν περισσότερες από πέντε κύριες γεύσεις,
όμως οι συνδυασμοί τους παράγουν γευστικές ποικιλίες
περισσότερες από όσες είναι δυνατό να γευτεί κανείς.

(ΣΟΥΝ ΤΣΟΥ)

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στη στρατηγική και στο στρατηγικό μάνατζμεντ

Με αρχαιοελληνικές καταβολές στην ετυμολογία της, η **στρατηγική** ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» + «άγω» (ηγούμαι, οδηγώ) και το νόημά της είναι άμεσα συνδεδεμένο με την **τέχνη** του σχεδιασμού και της διεξαγωγής του πολέμου. Θεμελιώδεις αρχές της πολεμικής στρατηγικής, ανεξάρτητες από τον τόπο και τον χρόνο, επιδρούν σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Έτσι, διαπιστώνουμε πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στην στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το **«ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον**. Το ταίριασμα ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη, ώστε να επιτυγχάνεται ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)** ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή (Γεωργόπουλος, 2013).

Η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προϋποθέτει την **πλήρη κατανόηση του περιβάλλοντος** του οργανισμού. Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, ο οργανισμός πρέπει να αφουγκράζεται και να κατανοεί τις οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικο-πολιτιστικές δυνάμεις, τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείται, τις ομάδες ενδιαφερόντων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη δράση του (stakeholders). Εσωτερικά, θα πρέπει να αναγνωρίζει τα σημεία υπεροχής του, τις λοιπές δυνάμεις και αδυναμίες του.

Η σπουδή των εκάστοτε συνθηκών είναι εκείνη που καθορίζει τελικά τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Πιο απλά, η επιχείρηση συνυπολογίζει όλες τις επικρατούσες συνθήκες στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, πριν από τον καθορισμό της αποστολής της, των σκοπών της, των στρατηγικών επιλογών της και του τρόπου εφαρμογής και αξιολόγησής τους (Παπαδάκης, 2007).

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1, η **στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση** των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, και του επιτρέπει την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών στηριζόμενος στα δυνατά σημεία του, και την ικανότητα να αποφύγει ή να αμβλύνει τις συνέπειες από τις απειλές και τις αδυναμίες του (Γεωργόπουλος, 2013).

Διάγραμμα 1.1 στρατηγική επιχείρησης



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο, δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον, το οποίο διαφέρει σημαντικά σήμερα σε σχέση με το παρελθόν, πολύ δε περισσότερο με το μέλλον. Καθώς οι **επιχειρήσεις/οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα**, επηρεάζονται άμεσα από τις συνθήκες του περιβάλλοντός τους. Η βιωσιμότητα και η επιτυχία τους εξαρτάται εν πολλοίς από την ικανότητά τους να **προσαρμόζονται στην αλλαγή** και να ενεργούν σε **συνθήκες αβεβαιότητας**.

Στη σύνθετη αυτή πραγματικότητα, αναπτύχθηκε το **στρατηγικό management**, ως εργαλείο για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της **"αβεβαιότητας"**. Το στρατηγικό management απαντά στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός: πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Είναι μια συνεχής διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων σήμερα, που προετοιμάζουν τον οργανισμό να διαχειριστεί σημαντικά γεγονότα που θα τον επηρεάσουν αναπόφευκτα. Καθιστά τον οργανισμό ευπροσάρμοστο στις ραγδαίες και απρόβλεπτες περιβαλλοντικές μεταβολές, και ικανό όχι μόνο να αντιδρά στην αλλαγή (reactive) αλλά και να είναι σε θέση να προκαλεί ο ίδιος με τη δράση του κάποιες αλλαγές (proactive) (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο Κάρολος Δαρβίνος στην προέλευση των ειδών, σημειώνει ότι δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές. **Η διαχείριση της αλλαγής (the management of change)** αποτελεί το επίκεντρο του στρατηγικού μάντζμεντ: αλλαγή τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, καθώς και αλλαγή του τρόπου με τον οποίο διασυνδέονται, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013). Βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως απειλή, μειώνοντας τις αντιστάσεις τους απέναντι στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τους G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (2005), τρία είναι τα **βασικά στοιχεία που εμπεριέχει το στρατηγικό μάντζμεντ:**

- κατανόηση της στρατηγικής θέσης
- στρατηγικές επιλογές για το μέλλον
- μετατροπή της στρατηγικής σε πράξη.

*Επομένως, θα μπορούσαμε να ορίσουμε το **στρατηγικό μάντζμεντ (strategic management)** ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις/οργανισμοί αναλύουν και μαθαίνουν από το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον, θέτουν μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους, διαμορφώνουν στρατηγικές ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι, και υλοποιούν αυτές τις στρατηγικές σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τους βασικούς stakeholders (Γεωργόπουλος, 2013).*

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ (όπως αναλυτικά θα παρουσιάσουμε στο επόμενο κεφάλαιο) μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς: από μικρές επιχειρήσεις έως πολυεθνικές εταιρείες, σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, από τον ιδιωτικό ως τον δημόσιο τομέα. Με σαφή προσανατολισμό στο μέλλον, επιτρέπει την εκμετάλλευση ευκαιριών, ενθαρρύνοντας την αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν αυτό εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού. Συγκεντρώνει την προσπάθεια, συντονίζει και ελέγχει τις δράσεις. Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη κατανομή του χρόνου και των περιορισμένων πόρων. Δημιουργεί ένα πλαίσιο εσωτερικής επικοινωνίας και βοηθά στην ενσωμάτωση της ατομικής συμπεριφοράς και προσπάθειας στην επίτευξη των συλλογικών στόχων. Εξοικονομεί πόρους και χρόνο που απαιτούνται για διόρθωση εσφαλμένων αποφάσεων (Fred R. David, 2011). Πράγματι οι έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικό μάντζμεντ, έχουν καλύτερες επιδόσεις από αυτούς που δεν το εφαρμόζουν. Το στρατηγικό management αποτελεί το εργαλείο εκείνο, που επιτρέπει σε

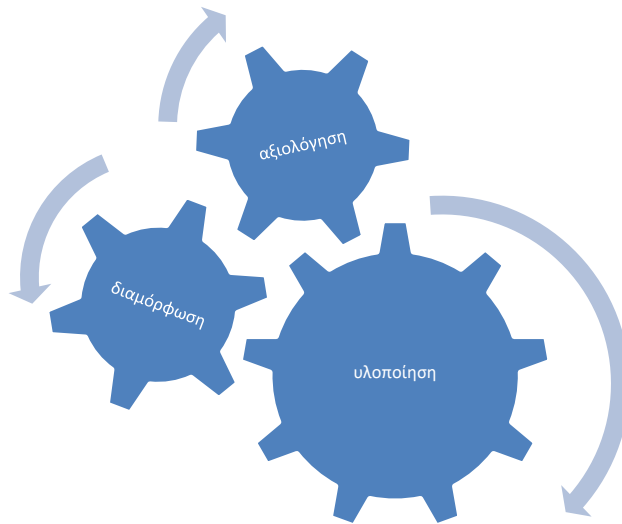
κάθε επιχείρηση/οργανισμό, να απαντά δομημένα και αξιόπιστα κάθε στιγμή, σε τρία βασικά στρατηγικά ερωτήματα:

⇒Πού βρίσκομαι;

⇒Πού θέλω να πάω;

⇒Πώς θα πάω εκεί;

Συμπερασματικά, η συστηματική – ορθολογική προσέγγιση στην διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής, αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες οποιουδήποτε φορέα δράσης, να διαγράψει μια βιώσιμη και επιτυχημένη πορεία.



Κεφάλαιο 2

Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ

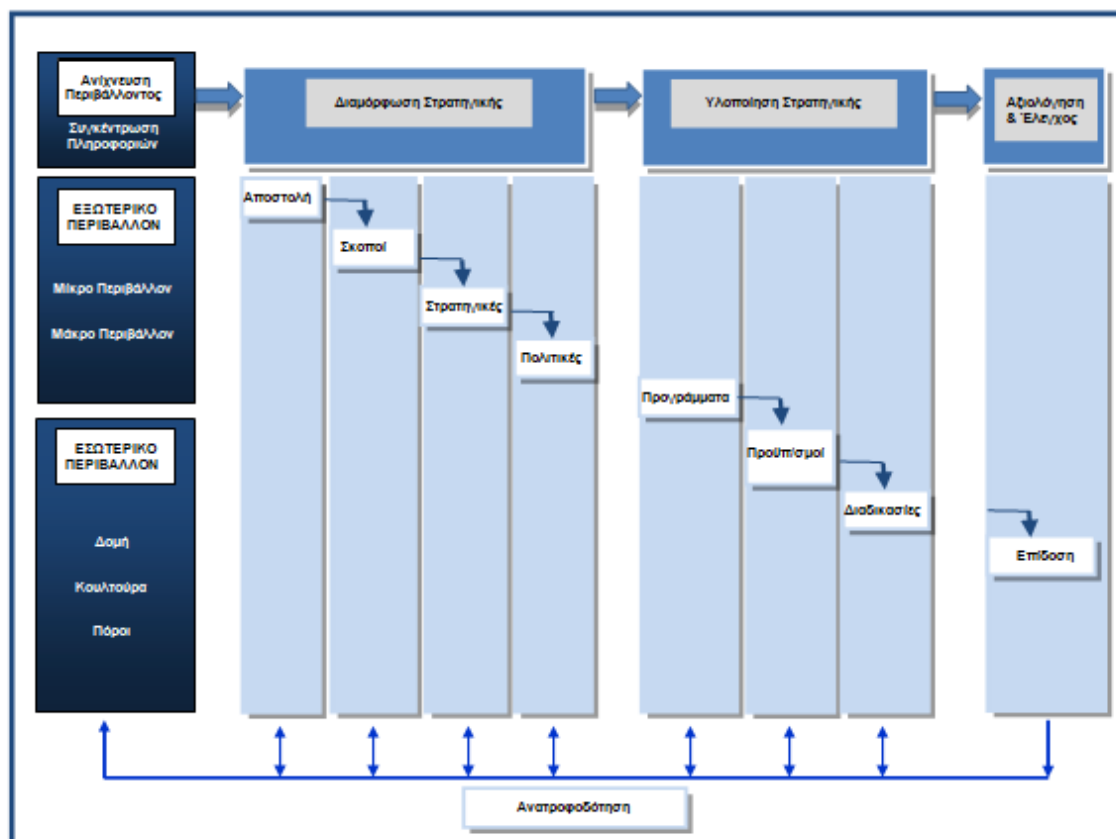
2.1 Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ, συνοψίζεται σε τέσσερα βασικά στάδια:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος

Τα στάδια, οι δραστηριότητες που τα απαρτίζουν και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση αποτυπώνονται στο διάγραμμα 2.1:

Διάγραμμα 2.1 υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ



Πηγή: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger: Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Prentice Hall, 2012

2.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος (environmental scanning)

Η απάντηση στο στρατηγικό ερώτημα «πού βρισκόμαστε;»

Προκειμένου ένας οργανισμός να διαμορφώσει τη στρατηγική του, πρέπει προηγουμένως να ανιχνεύσει (να καταγράψει και να αξιολογήσει ποσοτικά και ποιοτικά) τους στρατηγικούς παράγοντες τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον(αναζητώντας ευκαιρίες και πιθανές απειλές), όσο και στο εσωτερικό του περιβάλλον (εντοπίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του). Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να αποφύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να διασφαλίσει τη μακροχρόνια υγεία (J.Hunger-T.Wheelen, 2004). Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης / οργανισμού:

Πίνακας 2.1 περιβαλλοντικές μεταβλητές



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013.

Η SWOT ανάλυση (ακρωνύμιο των λέξεων Strengths/Δυνάμεις, Weaknesses/Αδυναμίες, Opportunities/Ευκαιρίες, Threats/Απειλές), είναι ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα για την ανάλυση του περιβάλλοντος.

Η SWOT ανάλυση αποτελεί τη βασική εισροή για την διαμόρφωση της στρατηγικής που λαμβάνει χώρα στην δεύτερη φάση(Γεωργόπουλος, 2013).Ο τρόπος με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες-απειλές αντιστοιχίζονται με τις εσωτερικές

δυνάμεις-αδυναμίες του οργανισμού, παρουσιάζεται στη **Μήτρα TOWS**, όπου και αποτυπώνονται οι πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2 ΜΗΤΡΑ TOWS

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Δυνάμεις (S)	Αδυναμίες (W)
	Ευκαιρίες (O)	SO - Στρατηγικές Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	WO - Στρατηγικές Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες για να υπερικήσουν τις αδυναμίες
	Απειλές (T)	ST - Στρατηγικές Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	WT - Στρατηγικές Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές

Πηγή: Thomas L. Wheelen J. David Hunger: Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Prentice Hall, 2012

Οι στρατηγικές επιλογές δεν προκύπτουν απλώς ως αποτέλεσμα της συσχέτισης των συνθηκών εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος. Εξαρτώνται επιπλέον από την ένταση και την πορεία της εξέλιξής τους (Τερζίδης, 2015). Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 2.3, τα στρατηγικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή οι περιβαλλοντικές τάσεις που έχουν μέτρια έως μεγάλη πιθανότητα να συμβούν και μέτρια έως υψηλή πιθανότητα να έχουν αντίκτυπο στον οργανισμό, κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την προτεραιότητά τους, είτε ως ευκαιρίες είτε ως απειλές, και συμπεριλαμβάνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Πίνακας 2.3 Κριτήρια αναγνώρισης της στρατηγικής σημασίας περιβαλλοντικών παραγόντων

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή	Υψηλής προτεραιότητας		
	Μέτρια		Μέτριας προτεραιότητας	
	χαμηλή			Χαμηλής προτεραιότητας

Πηγή: Νικόλος Β. Γεωργόπουλος, 2013.

2.2.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, βρίσκονται εκείνοι οι εξωτερικοί παράγοντες και καταστάσεις που επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοσή του. Οι οργανισμοί οφείλουν να αντιλαμβάνονται και να παρακολουθούν από κοντά τις συνεχείς αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, για να διακρίνουν νέες ευκαιρίες και απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο σχετίζεται με όλες τις επιχειρήσεις/οργανισμούς, ανεξάρτητα από τη φύση και τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, ονομάζεται μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον.

Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος γίνεται με το πλαίσιο PEST, ακρωνύμιο από τη βασική διαστρωμάτωση του μακρο-περιβάλλοντος σε Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό και Τεχνολογικό περιβάλλον (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST). Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν ευκαιρίες και απειλές. Τις βοηθά να εκτιμούν τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν και τις επιπτώσεις που θα επιφέρουν τόσο στις ίδιες όσο και στον κλάδο, καθώς η ίδια περιβαλλοντική τάση (environmental trend), μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις που ανήκουν κατά κανόνα σε διαφορετικούς κλάδους (Γεωργόπουλος, 2013). Γενικά, οι επιχειρήσεις ασκούν μικρή επιρροή στη διαμόρφωση των μακρο-περιβαλλοντικών συνθηκών και επηρεάζονται έμμεσα από αυτές. Οι μεταβλητές του μακρο-περιβάλλοντος παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4.

Πίνακας 2.4 Σημαντικότερες μεταβλητές ανά κατηγορία του Μακρο-περιβάλλοντος

Πολιτικό	Οικονομικό	Κοινωνικο-Πολιτιστικό	τεχνολογικό
Σταθερότητα κυβέρνησης	Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές τρόπου ζωής	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Οικονομική πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Συνήθειες αγοραστών	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Υψος πληθωρισμού	Δομή οικογένειας	Κλαδική δαπάνη σε έρευνα
Εργατική νομοθεσία	Ποσοστό ανεργίας	Επίπεδο μόρφωσης	Πρόσοδοι στην αυτοματοποίηση
Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Υπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Δημογραφικά στοιχεία	Διάδοση του διαδικτύου
Διεθνή πολιτικά δρώμενα	Κόστος ενέργειας	Μετακίνηση πληθυσμού	Προστασία ευρεσιτεχνίας
Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών	Ελεγχοί μισθών/τιμών	Επίδραση μόδας και προβαλλόμενων προτύπων	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών

Πηγή: προσαρμογή Ν. Γεωργόπουλος (2013), Β. Παπαδάκης (2007)

Οι δυνάμεις ωστόσο του περιβάλλοντος, που έχουν άμεσο αντίκτυπο στη στρατηγική ενός οργανισμού, ανάγονται συνήθως στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο. Οι δυνάμεις αυτές αναφέρονται στον κλάδο που δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται μία επιχείρηση/οργανισμός. Για το λόγο αυτό ονομάζεται και ανταγωνιστικό ή κλαδικό περιβάλλον.

Η ανάλυση εδώ επικεντρώνεται σε εκείνες τις δυνάμεις και ομάδες που άμεσα επηρεάζουν/επηρεάζονται από τις αποφάσεις και τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Τέτοιες ομάδες (*stakeholders*) είναι οι: κυβερνήσεις, μέτοχοι (*shareholders*), πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, τοπική κοινωνία, σύλλογοι, ενώσεις, σωματεία κ.ά. με αντικρουόμενα μεταξύ τους συμφέροντα. Η επιχείρηση/οργανισμός, πρέπει να γνωρίζει τα βασικά ενδιαφέροντα και τη συμπεριφορά αυτών των ομάδων και να τα λαμβάνει υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η πιο γνωστή τεχνική ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, είναι το υπόδειγμα της δομικής ανάλυσης ενός κλάδου (*structural analysis of an industry*) ή αλλιώς **υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Michael Porter (1980)**. Βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται και κατ' επέκταση την ελκυστικότητα του κλάδου, η οποία σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας της. Ο Μ. Porter υποστηρίζει ότι σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να τοποθετηθεί κατάλληλα στον κλάδο που δραστηριοποιείται και να είναι σε θέση να αμύνεται αποτελεσματικά από τις δυνάμεις ανταγωνισμού ή να τις επηρεάζει προς όφελός της, επιδρώντας η ίδια με τις κατάλληλες κινήσεις στις δυνάμεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Μ. Porter, η φύση του ανταγωνισμού στο κλαδικό περιβάλλον προσδιορίζεται από τις ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούν 5 δυνάμεις:

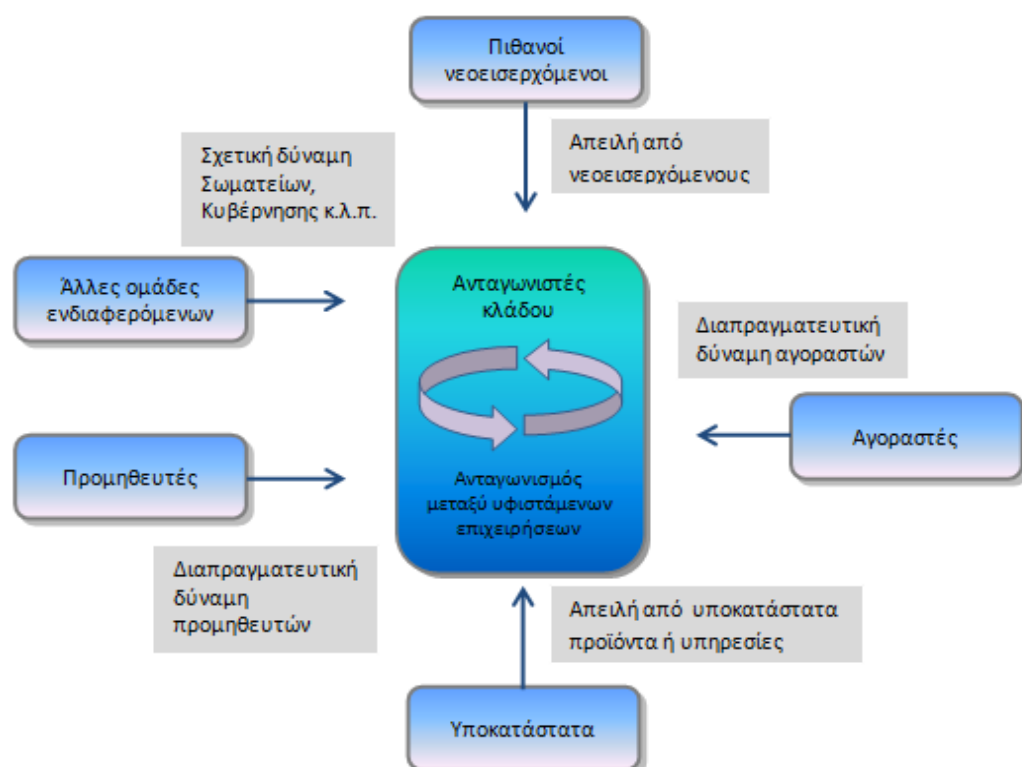
- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Η σύνθεση των ανταγωνιστικών πιέσεων και η συλλογική ισχύς των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και τελικά τις δυνατότητες κέρδους. Ο συλλογικός αντίκτυπος των ανταγωνιστικών κλαδικών δυνάμεων είναι αντιστρόφως ανάλογος με την προοπτική κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Όσο υψηλότερες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις, τόσο ελαττώνονται τα περιθώρια κερδοφορίας. Όταν μια επιχείρηση περιβάλλεται και πιέζεται από ισχυρές διαπραγματευτικές δυνάμεις, αν δεν βρει τρόπο

να τις αντιμετωπίσει στρατηγικά, τότε αυτές θα «τραγανίσουν» τα περιθώρια του κέρδους της, την απόδοση των κεφαλαίων της και θα την οδηγήσουν τελικά σε περιορισμένη ανάπτυξη και δυσχερή επιβίωση (Βλάδος, 2016).

Μεταγενέστεροι του M. Porter αναλυτές εισήγαγαν στο υπόδειγμα του M. Porter και μία έκτη δύναμη: τη διαπραγματευτική δύναμη λοιπών ενδιαφερόμενων ομάδων. Σε αυτή τη διάσταση εξετάζεται η επιρροή λοιπών φορέων ενδιαφέροντος όπως είναι τοπικοί φορείς, εργατικές ενώσεις, μέτοχοι, συμπληρωματικά προϊόντα κ.λ.π. Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2 :

Διάγραμμα 2.2: Τροποποιημένο υπόδειγμα M. Porter (5 + 1 δυνάμεις ανταγωνισμού)



Πηγή: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger/Strategic Management and Business Policy TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Prentice Hall, 2012

2.2.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον δεν επαρκεί ώστε ένας οργανισμός να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαιτείται και ο εντοπισμός των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων, που θα αποκαλύψουν τις δυνάμεις-ικανότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τη δυνατότητά του να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, ενώ παράλληλα αποφεύγει τις εξωτερικές απειλές. (Hunger-Wheelen, 2004)

Κυρίαρχο στοιχείο στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί ο **εντοπισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, στο οποίο βασίζεται κάθε στρατηγική απόφαση. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει η επιχείρηση/οργανισμός όταν κάνει κάτι διαφορετικά ή/και καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποτελέσει κάθε μεταβλητή που χαρακτηρίζεται ως δύναμη για τον οργανισμό (Γεωργόπουλος, 2013).

Δύο θεωρίες αναλύουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προσεγγίζοντας από διαφορετική σκοπιά τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage):

- Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας
- Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων

➤ **Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας** επιτρέπει να καθορίσουμε εκείνες τις δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (προσφέροντας πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (προσφέροντας πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013).

Αποτυπώνει την επιχείρηση/οργανισμό όχι απλώς σαν μια σειρά ανεξάρτητων μεταξύ τους δραστηριοτήτων, αλλά σαν ένα οργανικό σύνολο δραστηριοτήτων που αλληλεξαρτώνται και αλληλοεπιδρούν. Βοηθά να κατανοήσουμε **πώς και πού δημιουργείται αξία για τον αγοραστή (η οποία βασικά αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)**. Σύμφωνα με τον M. Porter, ένας οργανισμός επιτυγχάνει την **ανώτερη επίδοση (superior performance) μόνο όταν δημιουργεί αξία, πετυχαίνοντας να είναι μοναδικός, όχι απλά ο καλύτερος** (J. Magretta, 2011). Το είδος της αξίας που θα δημιουργήσει και ο τρόπος με τον οποίο θα τη δημιουργήσει, εντοπίζονται μέσα στις κύριες (primary activities) και υποστηρικτικές δραστηριότητες (support activities), όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.3

Κύριες δραστηριότητες: Αφορούν το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων που προσφέρουν αξία άμεσα, μετασχηματίζοντας τις εισροές σε εκροές, καθώς η επιχείρηση κινεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία οριζόντια στην αλυσίδα αξίας. Αυτές είναι:

- Διαχείριση Εισροών
- Λειτουργίες/παραγωγή
- Διαχείριση Εκροών
- Μάρκετινγκ και Πωλήσεις,
- Υπηρεσίες μετά την Πώληση

Υποστηρικτικές δραστηριότητες: Αφορούν δραστηριότητες μιας επιχείρησης που προσθέτουν αξία έμμεσα, αλλά είναι απαραίτητες για να διατηρήσουν τις κύριες λειτουργίες. Αυτές είναι:

- Προμήθεια
- Έρευνα - Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Υποδομή της Επιχείρησης

Διάγραμμα 2.3 Η αλυσίδα αξίας



Πηγή: <http://users.teiath.gr/asachinidis/files/strategy.ppt>

Όταν μια δραστηριότητα (η οποία περιλαμβάνει πολλές μικρότερες) μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους, πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση, ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με ανταγωνιστές. Βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι

βασικές διαφορές ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών, εκεί όπου επιτρέπεται η δημιουργία υψηλότερης αξίας για τον αγοραστή/πελάτη/πολίτη.

➤ **Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** αποτελεί τη δεύτερη προσέγγιση στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Εδώ η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και τα οποία είναι σε θέση να της εξασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πόροι της επιχείρησης είναι το σύνολο των παραγωγικών στοιχείων που βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχό της και διατίθενται για την επίτευξη των σκοπών της. Διακρίνονται σε:

- **Υλικούς:** Τα υλικής υπόστασης περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, μονάδες παραγωγής, χρηματοοικονομικά στοιχεία).
- **Άυλους:** Τα μη υλικής υπόστασης περιουσιακά στοιχεία (π.χ. τεχνογνωσία, έρευνα, φήμη, πελατεία, κουλτούρα, γνώσεις εργαζομένων) και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ίσως η σημαντικότερη μεταβλητή του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της στρατηγικής. Ουσιαστικά, οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν (Γεωργόπουλος, 2013)

Η ύπαρξη των πόρων από μόνη της δεν είναι ικανή να δημιουργήσει στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανεξάρτητα από το αν είναι πολλοί ή λίγοι, ακριβότεροι ή φθηνότεροι από αυτούς των ανταγωνιστών της, σημασία έχει πως τελικά συνθέτονται και αξιοποιούνται αυτοί οι πόροι στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το μυστικό είναι να φτιαχτεί το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον με τρόπο σωστό, ανθεκτικό στο χρόνο και δύσκολα αντιγράψιμο. **Αυτό δημιουργείται από τον τρόπο με τον οποίοι πόροι απασχολούνται, συνδυάζονται και μετασχηματίζονται για τη δημιουργία μοναδικών ή διακεκριμένων ικανοτήτων** (Βλάδος, 2016).

Ικανότητες(competencies):οργανωτικές-διοικητικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για το συνδυασμό των πόρων. Είναι εκ φύσεως άυλες. Γενικότερα μπορούν να βρεθούν σε συστήματα διοίκησης, δομές, καθημερινές εργασίες και κουλτούρα. (Rothaermel, 2017)

Οι ικανότητες διακρίνονται σε:

- **Βασικές ικανότητες(core competencies):** Είναι σημαντικές για την στρατηγική/ανταγωνιστικότητα/κερδοφορία μιας επιχείρησης. Προσδίδουν στην

επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια, τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν.

- **Μοναδικές ικανότητες ή διακεκριμένες (distinctive competencies) ή πυρήνας ανταγωνισμού:** Τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν να αντιγραφούν. Αποτελούν το θεμέλιο για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Επομένως, στις βασικές ικανότητες βρίσκουμε την αναγκαία συνθήκη, ενώ στις διακεκριμένες ικανότητες την ικανή συνθήκη για επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία (Παπαδάκης, 2007).

Η αλυσιδωτή αυτή σχέση των πόρων με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτυπώνεται στο διάγραμμα 2.4.

Διάγραμμα 2.4 Πόροι και στρατηγική Ανταγωνιστικότητα



Πηγή: <http://users.teiath.gr/asachinidis/files/strategy.ppt>

Οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού, για να επιφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα, πρέπει να ικανοποιούν **4 βασικά κριτήρια (VRIO):**

- **Valuable:** είναι πολύτιμοι, επιτρέπουν στον οργανισμό να εξουδετερώνει τις απειλές ή να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Rare:** είναι σπάνιοι, κατέχονται από έναν έως λίγους ανταγωνιστές.
- **Inimitable:** δεν αντιγράφονται, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να τους αναπτύξουν ή τους αποκτούν με υψηλότερο κόστος, και τέλος θα πρέπει ο οργανισμός να είναι

- **Organized** – οργανωμένος με τρόπο που να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνάμεις του υποστηριζόμενος από κατάλληλη δομή, συστήματα ελέγχων και ανταμοιβών.

Βεβαίως, η προστασία απλώς των πόρων και ικανοτήτων δεν επαρκεί. Απαιτείται συνεχώς η επέκτασή τους (διεύρυνση και ενίσχυση), που θα επιφέρει ανταγωνιστική θωράκιση και μακροχρόνια επιβίωση (Βλάδος, 2016). Σύμφωνα με τον F. Rothaermel, οι επιχειρήσεις που δεν καταφέρνουν να προσαρμόσουν τις διακεκριμένες ικανότητες στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν διακεκριμένες ακαμψίες και σταδιακά, πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

Μαζί με τους πόρους, δύο ακόμα παράγοντες αναλύονται στο εσωτερικό περιβάλλον: η οργανωτική δομή και η εταιρική κουλτούρα.

Η επιχειρηματική κουλτούρα, όπως και η δομή, μπορεί να αποτελέσουν είτε δύναμη είτε αδυναμία, ανάλογα με το αν συμβαδίζουν με την στρατηγική του οργανισμού. Εάν δεν υποστηρίζουν την υφιστάμενη ή την εξεταζόμενη στρατηγική, είναι βέβαιο πως η στρατηγική δεν θα υλοποιηθεί. Για να επέλθει συμβατότητα, θα πρέπει η επιχείρηση είτε να τροποποιήσει τη δομή και την κουλτούρα της είτε να αλλάξει τη στρατηγική της (Γεωργόπουλος, 2013).

2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Η απάντηση στο στρατηγικό ερώτημα «πού θέλουμε να βρεθούμε;»

Με τις προσλαμβάνουσες της SWOT ανάλυσης που επιτελέστηκε στο προηγούμενο στάδιο, η επιχείρηση/οργανισμός καλείται να διαμορφώσει την ενδεδειγμένη στρατηγική. Σε αυτό το στάδιο, διατυπώνεται η αποστολή (ή επαναπροσδιορίζεται ανάλογα με τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος), καθορίζονται οι σκοποί του οργανισμού (οι οποίοι απορρέουν από την αποστολή και ενεργοποιούν τη στρατηγική), διαμορφώνονται οι στρατηγικές για την επίτευξη των σκοπών και αναπτύσσονται οι πολιτικές που θα υποστηρίξουν τα προηγούμενα.

→2.3.α Αποστολή (mission)

Είναι ο ειδικός λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Ορίζει το σκοπό, τις αρχές και προσδιορίζει τα όριά της. Σε μία πρόταση αποστολής, θα πρέπει να γίνεται κατανοητό σε ποιους απευθύνεται η επιχείρηση και τι αξία δημιουργεί στους πελάτες (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Να αποτυπώνεται αυτό που τη διακρίνει σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές: τί θα έχανε ο κλάδος εάν δεν υπήρχε η επιχείρηση; Το τελευταίο συνοψίζει και το νόημα της αποστολής (mission, miss=χάνω) (Γεωργόπουλος, 2013).

Πίνακας 2.5 Τα οφέλη από μια σαφή δήλωση αποστολής

- ♦ Αποτελεί την πηγή από την οποία απορρέουν οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια η στρατηγική της επιχείρησης καθώς και οι επιμέρους τακτικές της.
- ♦ Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό.
- ♦ Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- ♦ Δίνει το γενικό επιχειρησιακό κλίμα και στίγμα.
- ♦ Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες ενός ομίλου ταυτίζονται με το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό, και ξεχωρίζει επίσης όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν.
- ♦ Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών σκοπών σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
- ♦ Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.
- ♦ Χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007

Για να είναι αποτελεσματική μία δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη, να θέτει στόχους, να είναι ρεαλιστική και να εμπνέει, να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών, χωρίς ταυτόχρονα να παραγνωρίζει τις ανάγκες των λοιπών ομάδων-stakeholders (εντός και εκτός του οργανισμού). Κυρίως όμως θα

πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλους του εργαζόμενους της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

→2.3.β Σκοποί (objectives)

Είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας και οδηγούν στην εκπλήρωση της αποστολής. Δηλώνουν το ΤΙ πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως ΠΟΤΕ. Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, μακροπρόθεσμοι, ρεαλιστικοί, κατανοητοί για κάθε μονάδα της επιχείρησης. Οι σαφώς καθορισμένοι σκοποί, παρέχουν κατευθύνσεις, επιτρέπουν τη συνέργεια, βοηθούν στην αξιολόγηση, καθορίζουν προτεραιότητες, μειώνουν την αβεβαιότητα, ελαχιστοποιούν τις συγκρούσεις, τονώνουν την προσπάθεια, υποστηρίζουν τη συνεκτική λήψη αποφάσεων από άτομα των οποίων οι στάσεις και οι αξίες διαφέρουν (Fred R. David, 2011).

→2.3.γ Στρατηγικές (strategies)

Είναι τα περιεκτικά σχέδια που αποτυπώνουν ΠΩΣ ο οργανισμός θα εκπληρώσει την αποστολή και θα πετύχει τους σκοπούς του.

Οι στρατηγικές ενός διευρυμένου οργανισμού διαστρωματώνονται και ιεραρχούνται σε 3 επίπεδα, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.6. Η στρατηγική κάθε επιπέδου αναπτύσσεται εντός των περιορισμών και των κατευθύνσεων που θέτουν οι υπερκείμενες στρατηγικές.

Πίνακας 2.6 Επίπεδα Στρατηγικής

Επίπεδο στρατηγικής	Αντικείμενο στρατηγικής
Επιχειρησιακό	Η στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού: σε ποιές επιχειρηματικές δραστηριότητες βρίσκεται ή θέλει να βρεθεί.
Επιχειρηματικό	Ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μια διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού
Λειτουργικό	Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούν οι επιχειρηματικές μονάδες. Τι πόρους και ικανότητες διαθέτει ο οργανισμός για να υποστηρίξει τις υπερκείμενες στρατηγικές του.

Πηγή: προσαρμογή Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

→2.3.δ Πολιτικές (policies)

Είναι γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης/οργανισμού. Διασφαλίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποφασίζει και

ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και την επιλεγμένη στρατηγική. Συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

2.4 Υλοποίηση στρατηγικής

Η απάντηση στο στρατηγικό ερώτημα «πώς θα φτάσουμε εκεί;»

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η μετουσίωση των στρατηγικών σχεδίων και αποφάσεων σε ενέργειες και πράξεις (Γεωργόπουλος, 2013). Εφαρμόζεται με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Γενικότερα, η υλοποίηση της στρατηγικής εκτός από τις καθημερινές ενέργειες περιλαμβάνει: πιθανή αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, διαμόρφωση στόχων σε ετήσια βάση, πολιτικές ανταμοιβών, αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων (Γεωργόπουλος 2013).

Ένας επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός είναι καταδικασμένος να αποτύχει, εάν τον ακολουθήσει μία κακή υλοποίηση. Μια σωστή υλοποίηση στρατηγικής, δεν θα οδηγήσει τον οργανισμό στην εκπλήρωση της αποστολής και των σκοπών του, εάν η διαμορφωμένη στρατηγική παρουσιάζει κενά ή αδυναμίες. Διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, είναι οι δύο βασικοί πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ. Και κατά γενική παραδοχή, η υλοποίηση της στρατηγικής είναι πιο δύσκολη σε σχέση με την διαμόρφωσή της.

Στο ερώτημα ποιοι θα υλοποιήσουν τη στρατηγική, η απάντηση είναι: όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό/επιχείρηση. Μάλιστα, όσο κατεβαίνουμε στα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, τόσο μεγαλώνει η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία υλοποίησης. Το γεγονός ότι αυτοί που κυρίως καλούνται να υλοποιήσουν τη στρατηγική, έχουν ελάχιστη έως καθόλου συμμετοχή στη διαμόρφωσή της, είναι ο κυριότερος ίσως λόγος δυσκολίας και πιθανής αποτυχίας σε αυτό το στάδιο.

Η ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών έρχεται να απαντήσει στο ερώτημα Τι πρέπει να γίνει και ΠΩΣ,

➤ **Προγράμματα (programs)**

Προγράμματα, είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.

➤ **Προϋπολογισμοί (budgets)**

Προϋπολογισμοί, είναι η περιγραφή σε ευρώ των προγραμμάτων της επιχείρησης.

➤ **Διαδικασίες (procedures)**

Πρόκειται για ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών. Περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Κρίσιμα ζητήματα που προκύπτουν στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής αφορούν:

- τη συνέργεια ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού
- την κατανομή των περιορισμένων πόρων και τη διευθέτηση των συγκρούσεων
- την οργανωτική δομή
- την υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα
- τη σημασία του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διεργασιών
- τη στελέχωση του οργανισμού (επιλογή, εκπαίδευση, κ.λ.π.)
- την ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών
- την ανάπτυξη πυρήνα ανταγωνισμού
- την καλή σύνδεση του προϋπολογισμού με τις στρατηγικές ανάγκες
- την εταιρική κουλτούρα
- τη διοίκηση με στόχους
- τη διοίκηση ολικής ποιότητας

2.5 Αξιολόγηση, έλεγχος και ανατροφοδότηση διαδικασίας μοντέλου

Στο στάδιο αυτό, ο οργανισμός εξετάζει εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι του, καταγράφει τυχόν αποκλίσεις και προβλήματα και προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις όπου και όταν απαιτείται. Μπορεί να επισημάνει αδυναμίες τόσο στην υλοποίηση όσο και στη διαμόρφωση της στρατηγικής του.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής περιλαμβάνει πέντε διαδικασίες:

1. Προσδιορισμό του αντικειμένου της μέτρησης
2. Ορισμό προκαθορισμένων προτύπων
3. Μέτρηση της επίδοσης
4. Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης
5. Λήψη διορθωτικών μέτρων, στην περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υστερούν σε σχέση με τα προκαθορισμένα πρότυπα.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής, αποτυπώνονται ως το τέταρτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, στην πραγματικότητα όμως είναι μία συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της στρατηγικής.

Η **επίδοση(performance)** αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο, οι στρατηγικοί σκοποί, επιτυγχάνονται με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Ένα έλλειμμα στην επίδοση του οργανισμού υποδηλώνει είτε μία αδύναμη στρατηγική, είτε μία προβληματική υλοποίηση, είτε και τα δύο (Παπαδάκης 2007).

Η αποδοτικότητα (efficiency) είναι ένα ποσοτικό μέγεθος (και γιαυτό εύκολα μετρήσιμο με κριτήρια κυρίως χρηματοοικονομικά αλλά και παραγωγικότητας), και αποδίδει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των εισροών και των εκροών ενός συστήματος. Μετράει το παρελθόν και σχετίζεται με την πραγματοποίηση διαφόρων δραστηριοτήτων με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (doing the things right).

Η αποτελεσματικότητα (effectiveness), είναι ένα ποιοτικό μέγεθος (που το καθιστά δυσκολότερο στη μέτρηση), και ενδιαφέρεται κυρίως για το εάν επιτυγχάνονται οι σκοποί, παρά για την ακολουθούμενη διαδικασία. Αφορά περισσότερο στο μέλλον και σχετίζεται με την πραγματοποίηση των επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (doing the right things).

Ακολουθώντας, μέσα από τη διαδικασία ανατροφοδότησης, μία χαμηλή αποδοτικότητα, οδηγεί σε διορθώσεις στην υλοποίηση της στρατηγικής. Μία χαμηλή αποτελεσματικότητα, οδηγεί την επιχείρηση/οργανισμό στην επαναξιολόγηση της

διαμορφωθείσας στρατηγικής ή ακόμα και στην επαναξιολόγηση του περιβάλλοντος και των στρατηγικών σκοπών.

Στον πίνακα 2.9 συνοψίζονται οι αρχές που θα πρέπει να ακολουθούνται ώστε η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου να είναι αποτελεσματική.

Πίνακας 2.7 Αρχές για αποτελεσματικό έλεγχο

1. Ο έλεγχος θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λιγότερη δυνατή ποσότητα πληροφοριών, που μπορεί να μας δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα.
2. Οι έλεγχοι θα πρέπει να αφορούν μόνο τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που έχουν κάποια αξία, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες μέτρησης.
3. Οι έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται στην ώρα τους, έτσι ώστε οι διορθωτικές κινήσεις να πραγματοποιούνται πριν είναι πολύ αργά.
4. Πρέπει να γίνονται τόσο μακροπρόθεσμοι, όσο και βραχυπρόθεσμοι έλεγχοι (οι βραχυπρόθεσμοι μόνο, δεν προσφέρουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε η επιχείρησιν «δει» μακριά).
5. Οι έλεγχοι πρέπει να αποσκοπούν στην εξεύρεση των εξαιρέσεων, για τις οποίες θα πρέπει να βρίσκονται λύσεις.
6. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων, παρά τιμωρία για τη μη επίτευξή τους.

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

Ένα σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής, αποτελεί το υπόδειγμα του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων. Συνδυάζει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες (που αφορούν αποτελέσματα από ενέργειες που έχουν ήδη υλοποιηθεί), με λειτουργικούς δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τους εργαζόμενους (που αποτελούν στοιχεία της μελλοντικής χρηματοοικονομικής επίδοσης). Όλα αυτά τα συνθέτει μέσα από τέσσερις συνιστώσες:

- Τη χρηματοοικονομική συνιστώσα (πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;)
- Την πελατειακή συνιστώσα (πώς μας βλέπουν οι πελάτες;)
- Τη συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών (σε τί πρέπει να υπερέχουμε;)
- Τη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης (μπορούμε να βελτιωθούμε και να παράγουμε αξία;)

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

3.1 Η φροντίδα στην πρώιμη παιδική ηλικία και ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η φροντίδα στην πρώιμη παιδική ηλικία αναφέρεται στην αγωγή και φροντίδα των παιδιών μέχρι την ηλικία ένταξής τους στο νηπιαγωγείο. Αποτελεί κομμάτι του ευρύτερου πλαισίου της προσχολικής αγωγής, η οποία με τη σειρά της αφορά στις ηλικίες παιδιών 0-6 ετών. Οι ψυχολόγοι θεωρούν συνολικότερα την προσχολική ηλικία –από 0 έως 6 ετών- την πιο κρίσιμη ηλικία στη ζωή ενός ανθρώπου. Είναι η περίοδος κατά την οποία οι άνθρωποι αναπτύσσουν τις γνωστικές δεξιότητες και τον συναισθηματικό τους κόσμο. Αναπτύσσουν τη γλώσσα και τη νοημοσύνη τους με τρόπους που δεν μπορούν να αναπληρωθούν αργότερα.¹ Καλλιεργούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαμορφώνουν το χαρακτήρα τους και δομούν την προσωπικότητά τους. Ως εκ τούτου, η αγωγή, η φροντίδα και τα ερεθίσματα που λαμβάνουν στην πρώιμη παιδική ηλικία, θεωρούνται μεγίστης σημασίας, καθώς συμβάλλουν στην ψυχική, κοινωνική και διανοητική ανάπτυξη του μικρού παιδιού.

Εκτός όμως από τα πολλαπλά οφέλη που επιφέρει στην προσωπική ανάπτυξη, η θεσμοθετημένη ποιοτική παροχή φροντίδας στην πρώιμη παιδική ηλικία, έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνική και οικονομική ευημερία γενικότερα:

- Θεωρούμενη ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η επένδυση στην προσχολική ηλικία αναδεικνύεται ως μία από τις καλύτερες –και με υψηλή απόδοση- επενδύσεις μιας χώρας.²

- Όπως δείχνει σχετική μελέτη του ΟΟΣΑ (2018), η πρόσβαση στις υπηρεσίες προσχολικής εκπαίδευσης και αγωγής προάγει την ισότητα των φύλων και καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για την συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας.³

- Στη σύσταση του Συμβουλίου της Ευρώπης όπως αυτή υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) σχετικά με συστήματα προσχολικής εκπαίδευσης και φροντίδας υψηλής ποιότητας,⁴ καταγράφεται η συμβολή γενικότερα της προσχολικής αγωγής στην κοινωνική συνοχή, την οικονομική ανάπτυξη, την οικογενειακή πολιτική και την καταπολέμηση ανισοτήτων και διακρίσεων.

¹https://www.dianeosis.org/2017/02/prosxoliki_agogi/

²https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/01/Heckman_Perry_Preschool.pdf

³https://read.oecd-ilibrary.org/education/how-does-access-to-early-childhood-education-services-affect-the-participation-of-women-in-the-labour-market_232211ca-en#page1

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0271>

Οι προαναφερθείσες θετικές εξωτερικές επιδράσεις στην κοινωνική και οικονομική ευημερία, καθώς και το γεγονός ότι ο αποκλεισμός από τη χρήση του αγαθού είναι εφικτός αλλά απολύτως ανεπιθύμητος, εντάσσουν την παροχή θεσμοθετημένης φροντίδας στην πρώιμη παιδική ηλικία, στην κατηγορία των ημιδημόσιων/μικτών αγαθών.⁵

Θεσμοί της προσχολικής αγωγής για την βρεφική και πρώιμη παιδική ηλικία είναι οι Παιδικοί, Βρεφικοί και Βρεφονηπιακοί σταθμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, ως η βαθμίδα της διοίκησης που βρίσκεται πιο κοντά στον πολίτη, στοχεύει στην προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας. Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο,⁶ στις αρμοδιότητες των Δήμων και Κοινοτήτων που αφορούν τον τομέα της Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, περιλαμβάνονται και οι δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας. Η λειτουργία δημοτικών παιδικών/βρεφονηπιακών σταθμών, εκτός από θεσμοθετημένη αρμοδιότητα της Τ.Α., αποτελεί για τους Δήμους ένα ισχυρό μέσο για την αντιμετώπιση των -ιδιαίτερα οξυμένων στην εποχή μας- κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων.

Η λειτουργία των Δημοτικών Παιδικών, Βρεφικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών διέπεται από τον «Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών» (Κοινή Υπουργική Απόφαση 41087/29-11-2017).

Οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί του Δήμου Ιλίου Αττικής, αποτελούν Διεύθυνση του Δήμου με τίτλο «Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής». Ο Δήμος Ιλίου, στην προσπάθειά του να επιτελέσει όσο αρτιότερα γίνεται το κοινωνικό του έργο και με πλήρη επίγνωση των ευθυνών του απέναντι στους σημερινούς γονείς και τα παιδιά - τους αυριανούς πολίτες-έχει αγκαλιάσει με ιδιαίτερη αγάπη το θεσμό της προσχολικής αγωγής.⁷ Στη μελέτη που ακολουθεί, θα διερευνήσουμε τους στρατηγικούς παράγοντες και θα εστιάσουμε στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών, που οδηγούν τη Δ/νση προσχολικής αγωγής του Δήμου Ιλίου στην αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της.

⁵ Βλ. Σχετ:Ράλλης Γκέκας:Τα οικονομικά της Τ.Α-πανεπιστημιακές παραδόσεις, Αθήνα 2017-2018

⁶άρθρο 75_Ν 3463/06 «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» όπως αυτό συμπληρώθηκε με τα άρθρα 94 και 95 του Ν 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»

⁷<http://www.ilion.gr/web/guest/paidikoi>

3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Μακρο-περιβάλλοντος

Οι παράγοντες και οι τάσεις που καταγράφονται στο μακρο-περιβάλλον, επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο τη δραστηριότητα και τις μακροχρόνιες αποφάσεις των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Θα επικεντρωθούμε σε εκείνους τους παράγοντες, που αφορούν στη δραστηριότητα και τις αποφάσεις του υπό μελέτη οργανισμού.

➤ **Πολιτικό- νομικό περιβάλλον**

Ο συσχετισμός της Τ.Α. με τα υπερκείμενα επίπεδα διακυβέρνησης (περιφερειακό, εθνικό αλλά και ευρωπαϊκό) είναι ισχυρός. Συνεπώς, η αφαίρεση ή η προσθήκη νομοθετικών-κανονιστικών ρυθμίσεων επηρεάζουν την Τ.Α. (άρα και τις δομές της) με ένταση και έκταση μεγαλύτερη από ότι τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

- *Πολιτική αστάθεια* με 5 εκλογικές αναμετρήσεις τα τελευταία 9,5 χρόνια⁸
- *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019* με πολιτοκεντρική προσέγγιση, διασφάλιση της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας, με ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην απόδοση των διοικητικών φορέων, όσο και στην ποιότητα των υπηρεσιών τους⁹
- *Η Ελλάδα ως Κράτος Μέλος στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Στο στρατηγικό πλαίσιο «ΕΚ 2020» έχει τεθεί στόχος σε ευρωπαϊκό επίπεδο μέχρι το 2020 τουλάχιστον το 95% των παιδιών θα πρέπει να συμμετέχει στην προσχολική εκπαίδευση.¹⁰ Συνεπείς με τα ανωτέρω, οι διατάξεις του Ν. 4521/2018, για τη δίχρονη υποχρεωτική προσχολική αγωγή και εκπαίδευση στο δημόσιο νηπιαγωγείο.
- *Έλλειψη εθνικού στρατηγικού σχεδιασμού και ενιαίου εκπαιδευτικού προγράμματος*.
- *Οικονομική και φορολογική πολιτική* της κυβέρνησης ως προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- *Καθεστώς απαγόρευσης μόνιμων προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα*.
- *Έλλειψη οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ* και η συνεχής μείωση των θεσμοθετημένων πόρων τους ως αποτέλεσμα της σφιχτής δημοσιονομικής πολιτικής.

⁸<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Ekloges/Eklogika-apotelesmata-New/>

⁹www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf

¹⁰https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_el

➤ **Οικονομικό περιβάλλον**

- Σύμφωνα με την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το έτος 2017,¹¹ η περίοδος παρατεταμένης κρίσης της ελληνικής οικονομίας, έχει επιφέρει σημαντικό κόστος σε όρους προϊόντος και απασχόλησης και αξιοσημείωτη μείωση στον πλούτο των νοικοκυριών. Κατά το χρονικό διάστημα 2008–2016, η χώρα έχει απωλέσει περισσότερο από το ¼ του ΑΕΠ σε σταθερές τιμές και η αύξηση της ανεργίας ανήλθε σε 16 σχεδόν ποσοστιαίες μονάδες. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ (σε ισοδύναμα αγοραστικής δύναμης) διαμορφώθηκε το έτος 2016 σε 68% του κοινοτικού μέσου όρου, έναντι του 93% στο οποίο είχε ανέλθει το έτος 2008.
- Οι πολιτικές λιτότητας, οι φορολογικές επιβαρύνσεις στο εισόδημα και την ακίνητη περιουσία, το επίπεδο μισθών και η ανεργία, καθώς και η αύξηση του ΦΠΑ, έχουν επιφέρει δυσμενείς μεταβολές στο διαθέσιμο οικογενειακό εισόδημα.
- Οι μειώσεις στον κρατικό προϋπολογισμό, στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και στους μεταφερόμενους προς την Τ.Α. πόρους παράλληλα με την αύξηση των παρακρατηθέντων υπέρ αυτής πόρων και σε συνδυασμό με την αδυναμία φοροδοτικής ικανότητας των πολιτών, οδηγούν την Τ.Α. σε οικονομική δυσπραγία.
- Η ισορροπία στην αγορά συναλλάγματος και στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών δια φωτίζει τον επηρεασμό του κόστους των πρώτων υλών–καυσίμων (Αγαπητός, 2004).
- Η παρατεταμένη περίοδος ύφεσης της Ελληνικής οικονομίας, που μεταξύ άλλων, οδηγεί και τις επιχειρήσεις σε αυξημένο ανταγωνισμό.
- Η αυστηροποίηση των προϋποθέσεων για χορήγηση πιστωτικών διευκολύνσεων, επηρεάζουν τη δυνατότητα για την ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και επενδύσεων.

➤ **Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον**

- Η στρατηγική κάθε επιχείρησης/οργανισμού θα πρέπει διαρκώς να προσαρμόζεται στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2007). Οι δημογραφικές εξελίξεις στο Δήμο Ιλίου, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο από πλευράς μεταβολής του αριθμού των απογραφέντων από την ΕΛ.ΣΤΑΤ. όσο και από την πλευρά της ηλικιακής διαστρωμάτωσης. Ο πραγματικός πληθυσμός του Δήμου Ιλίου σύμφωνα με τις απογραφές της ΕΛ.ΣΤΑΤ. ετών 1961 και 2011, κατέγραψε μία αύξηση της τάξης του 162%

¹¹https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Publications/GovReport.aspx?Filter_By=8

περίπου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας απογραφής, η μέση ηλικία του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Ιλίου είναι 39,6 έτη ενώ η αντίστοιχη στην Περιφέρεια Αττικής είναι 41,3 έτη. Καταγράφεται μεγάλη συρρίκνωση του παιδικού πληθυσμού και ισχυρές τάσεις γήρανσης του μόνιμου πληθυσμού.¹²

- Η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των πολιτών και της πρόσβασης στην πληροφόρηση που οι τελευταίοι λαμβάνουν, πιέζουν τους οργανισμούς προς την κατεύθυνση παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών.
- Η αύξηση της πολυπλοκότητας κοινωνικών προβλημάτων τα οποία παραδοσιακά διαχειρίζεται η Τ.Α., λόγω της όξυνσης της κοινωνικής κρίσης, η αύξηση του πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικό αποκλεισμό (34,8% στο έτος 2017).¹³
- Οι προσφυγικές-μεταναστευτικές ροές και οι πολιτικές ενσωμάτωσης.
- Η αυξανόμενη έξοδος στην αγορά εργασίας της γυναίκας-μητέρας, ως απότοκο και του αυξημένου κόστους ζωής.

➤ **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Ο υπό μελέτη οργανισμός είναι πάροχος υπηρεσιών και δραστηριοποιείται σε έναν τομέα έντασης εργασίας. Η ενσωμάτωση των τεχνολογικών εξελίξεων, μπορεί να ενεργήσει υποστηρικτικά στη λειτουργία του οργανισμού. Ο οργανισμός, παρακολουθεί και καταγράφει τις αλλαγές στα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα και τις νέες εξελίξεις, που θα μπορούσαν να τον υποβοηθήσουν:

- στις διαδικασίες του
- στη συλλογή πληροφοριών, στην επεξεργασία και αξιολόγηση δεδομένων, στη λήψη αποφάσεων
- στη διαδραστικότητα και συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων
- στα νέα κανάλια προβολής και επικοινωνίας με τους πολίτες
- στηνonline παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών.

¹²<http://www.ilion.gr/web/guest/epixeirisiako>

¹³www.statistics.gr/documents/20181/14479704/LivingConditionsInGreece_0119.pdf/1e900b8a-7b90-4afc-9cf0-03ade639fcbc

3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Μικρο-περιβάλλοντος

Ένα βήμα πιο κοντά στον οργανισμό βρίσκεται το κλαδικό του περιβάλλον. Κλάδος είναι μια ομάδα από υφιστάμενες εταιρείες/οργανισμούς που έχουν λίγο ή πολύ τους ίδιους προμηθευτές και αγοραστές και προσφέρουν παρεμφερή προϊόντα ή υπηρεσίες καλύπτοντας συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες (Rothaermel, 2017).

Στην παρούσα μελέτη, τον κλάδο αποτελούν όλες οι μονάδες φροντίδας-αγωγής παιδιών πρώιμης παιδικής ηλικίας, δηλαδή οι βρεφικοί, βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι.

Για την ανάλυση του κλάδου χρησιμοποιούμε το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter, που μας βοηθά να διαπιστώσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου, και πως ο οργανισμός μπορεί να τοποθετηθεί για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να δημιουργήσει αξία στον πελάτη του.

➤ **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές αποτελούν:

- Το αυστηρό και πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο.
- Η φήμη και η εμπειρία που διαθέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις-οργανισμοί
- Οι απαιτήσεις κεφαλαίου για μια επένδυση υψηλού σταθερού-λειτουργικού κόστους που ενέχει κινδύνους βιωσιμότητας.
- Η αυστηροποίηση των προϋποθέσεων πιστοληπτικής ικανότητας για την κάλυψη των επενδυτικών δαπανών ή και των λειτουργικών δαπανών (περίπτωση ανάγκης για άμεση ρευστότητα).

Ευνοϊκές παραμέτρους για την είσοδο νέων ανταγωνιστών αποτελούν:

- Η απουσία ισχυρών εμποδίων εξόδου (ισχύει για τους ιδιωτικούς φορείς).
- Το γεγονός ότι το προσφερόμενο προϊόν-υπηρεσία είναι σχετικά αδιαφοροποίητο.
- Δεν υπάρχει άλλο ιδιαίτερο κόστος μετακίνησης για τους πελάτες, οι επιλογές των οποίων κατευθύνονται κυρίως από το κριτήριο της τιμής και από την προσβασιμότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Συνεπώς, η πίεση που μπορεί να ασκήσει η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, καθίσταται μέτρια έως χαμηλή.

➤ **Απειλή από υποκατάστατα**

Η αγωγή των μικρών παιδιών από εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, δεν υποκαθίσταται. Ως προς το κομμάτι της φύλαξης και φροντίδας όμως, υποκατάστατο

μπορεί να θεωρηθεί η φύλαξη στο σπίτι από μπέμπισιτερ ή από πρόσωπα οικεία του οικογενειακού περιβάλλοντος.

Ασφαλώς οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί, καλύπτουν ευρύτερες ανάγκες και προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες σε σχέση με την κατ' οίκον φύλαξη. Η δομή όμως και οι δεσμοί της ελληνικής οικογένειας, μπορεί να υποστηρίξει την κατ' οίκον φύλαξη και φροντίδα των μικρών παιδιών, εμφανίζοντάς τη ως μια ελκυστική εναλλακτική λύση σε όρους τιμών για τους γονείς.

Στον βαθμό που η ένταξη στην προσχολική αγωγή των νηπίων έως 4,5 ετών δεν είναι υποχρεωτική, η απειλή από υποκατάστατα θεωρείται μέτρια.

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν έχουν κόστος μετακίνησης ως πελάτες όταν αλλάζουν προμηθευτή. Δεν παρατηρείται συγκέντρωση στους κλάδους των προμηθευτών, οι οποίοι δεν προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα και δεν μπορούν να απειλήσουν με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό αποτελεί σημαντικό προμηθευτή για τον κλάδο, και μάλιστα χωρίς διαθέσιμα υποκατάστατα για τις υπηρεσίες που προσφέρει στον κλάδο. Τα υψηλά όμως ποσοστά ανεργίας και η ανελαστικότητα στους μισθούς, καθιστούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη χαμηλή.

Συνολικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται χαμηλή.

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Ενώ τις παρεχόμενες υπηρεσίες απολαμβάνουν πρωτίστως τα εξυπηρετούμενα βρέφη και νήπια, πελάτες θεωρούνται οι γονείς-κηδεμόνες των παιδιών.

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες είναι πολλοί σε αριθμό, δεν μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα πίσω και οι παρεχόμενες υπηρεσίες του κλάδου είναι σχετικά ομοιογενείς. Παρ' όλα αυτά, η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και η αναζήτηση από πλευράς τους του άριστου συνδυασμού τιμής-ποιότητας, πιέζουν σημαντικά για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμπιέζουν τις τιμές προς τα κάτω.

Ειδικότερα για τους δημοτικούς σταθμούς, το κόστος μετακίνησης σε χρηματικούς όρους των πολιτών-πελατών σε ιδιωτικές δομές, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό, με συνέπεια να ασκούν έντονες πιέσεις στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Αν λάβουμε υπόψη τη σύγχρονη πολιτοκεντρική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης και την εστίαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη (ο οποίος είναι και ο

εντολέας της κάθε 4 χρόνια μέσω της ψήφου του), για τους δημοτικούς σταθμούς, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθίσταται ιδιαίτερα ισχυρή.

➤ **Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ιδιωτικών σταθμών είναι υψηλός σε επίπεδο ανταγωνισμού τιμών, εξαιτίας της ευαισθησίας των πολιτών ως προς την τιμή και καθώς ο βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών δεν είναι μεγάλος. Η μεγάλη συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό, συμπιέζει τα περιθώρια του κέρδους, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς ώστε να λειτουργούν σε καθεστώς πληρότητας. Τα παραπάνω δεν αφορούν τους δημοτικούς σταθμούς, οι οποίοι δεν ανταγωνίζονται ούτε μεταξύ τους, ούτε με τις λοιπές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου, επηρεάζεται επίσης από το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται ο συγκεκριμένος κλάδος.

Για τον εντοπισμό των κρίσιμων ζητημάτων που αφορούν το στάδιο ανάπτυξης του υπό μελέτη κλάδου, ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί η έλλειψη στατιστικών δεδομένων για το πόσες ακριβώς δομές υπάρχουν, τα χαρακτηριστικά των δομών αυτών, την προσφορά και τη ζήτηση θέσεων φιλοξενίας βρεφών και νηπίων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) και εμπειρικούς υπολογισμούς,¹⁴ εκτιμάται ότι στην Ελλάδα λειτουργούν περίπου 1370 παιδικοί-βρεφονηπιακοί σταθμοί (δημόσιοι και ιδιωτικοί). Εξυπηρετούν περίπου 120.000 παιδιά στις επιλέξιμες ηλικίες 1-4 ετών, ενώ υπολογίζεται πως το σύνολο των παιδιών στις επιλέξιμες ηλικίες ανέρχεται περίπου στις 300.000.¹⁵

Συνεπώς, καθώς όλοι οι δυνητικοί πελάτες δεν είναι χρήστες των υπηρεσιών, και η ζήτηση μπορεί να παρουσιάζει αύξηση σε ποσοστό μεγαλύτερο της αύξησης της οικονομικής ανάπτυξης συνολικά, το επίπεδο ανάπτυξης του κλάδου χαρακτηρίζεται ελκυστικό.

Συνοψίζοντας, παρά τον έντονο ανταγωνισμό και την ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, ο κλάδος θεωρείται ελκυστικός, κυρίως γιατί η υπερβάλλουσα ζήτηση αφήνει περιθώρια ανάπτυξης, ενώ συγχρόνως η είσοδος νέων ανταγωνιστών αντιμετωπίζει σημαντικά εμπόδια.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να επισημάνουμε την εξής ιδιαιτερότητα: οι παρεχόμενες υπηρεσίες του κλάδου, έχουν χαρακτήρα ιδιωτικού αγαθού όταν αυτές προσφέρονται από ιδιωτικούς παιδικούς

¹⁴https://www.dianeosis.org/2017/02/prosxoliki_agogi/

¹⁵https://www.dianeosis.org/2017/02/prosxoliki_agogi/

σταθμούς, και ημιδημόσιου αγαθού, όταν αυτές προσφέρονται από δημοτικούς σταθμούς. Για το λόγο αυτό, κάποιες από τις βασικές παραδοχές του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter, δεν έχουν εφαρμογή στον υπό ανάλυση κλάδο. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η εφαρμογή του μοντέλου, απαιτεί τέλειο ανταγωνισμό στην αγορά, ενώ στην περίπτωση μας παρουσιάζονται σημαντικές κρατικές παρεμβάσεις. Οι δημοτικοί σταθμοί επιτελούν κοινωνική πολιτική στα πλαίσια μιας θεσμοθετημένης αρμοδιότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό δημιουργεί μια στρατηγική δέσμευση για τους δημοτικούς σταθμούς που υψώνει εμπόδια εξόδου ως αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών. Επίσης, λειτουργεί ως κριτήριο για την τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο παράγοντας αυτός δεν ισχύει για τις ιδιωτικές δομές.
2. Η ανάλυση μας βοηθά να εντοπίσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου, η οποία σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Ενώ το κέρδος αποτιμάται με οικονομικούς όρους στον ιδιωτικό τομέα, στην περίπτωση των δημοτικών σταθμών (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί), το κέρδος αφορά τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, η οποία δεν αποτιμάται με χρηματικούς όρους.
3. Σε κάθε περίπτωση αλλά και στον υπό ανάλυση κλάδο, λαμβάνει υπόψη μόνο τον ανταγωνισμό, και όχι το ενδεχόμενο συνεργασίας τόσο μεταξύ των δημόσιων φορέων (διαδημοτικές συνεργασίες) όσο μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων.

Κάθε φορέας δράσης στον κλάδο (τόσο οι ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όσο και οι δημόσιοι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί) οφείλουν να αναλύουν το κλαδικό τους περιβάλλον για να εντοπίζουν ευκαιρίες και απειλές προκειμένου να διαμορφώνουν τη στρατηγική τους. Να αναλύουν με τεχνικές την προβλεπόμενη ζήτηση. Να αναλύουν τους 'ανταγωνιστές' τους και τις στρατηγικές που αυτοί ακολουθούν. Μέσω αυτής της ανάλυσης τοποθετούνται στρατηγικά και βλέπουν πώς δημιουργούν και συντηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διασφαλίζει τη βιωσιμότητά τους.

Οι δημόσιοι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί του κλάδου, παρόλο που δεν συμμετέχουν στον ανταγωνισμό, οφείλουν να γνωρίζουν τις πιέσεις που δέχεται ο κλάδος, να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον κλάδο και τη συμπεριφορά των ιδιωτικών φορέων, για τρεις πολύ σημαντικούς λόγους:

1. Στο βαθμό που οι εξελίξεις στον κλάδο μπορεί να επηρεάσουν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των δικών τους πελατών-πολιτών. Για παράδειγμα, ένας

‘‘ματωμένος’’ ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων, θα μπορούσε να οδηγήσει ορισμένες από αυτές στην έξοδο από τον κλάδο, με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα αιτήματα που θα δεχθεί η τοπική αυτοδιοίκηση για εξυπηρέτηση βρεφών και νηπίων. Σε κάποιες περιπτώσεις επίσης, είναι πιθανό οι προσφερόμενες από τον ιδιωτικό τομέα υπηρεσίες, να επηρεάσουν τις επιθυμίες των πελατών-πολιτών, οι οποίοι θα ασκήσουν πίεση προς τους Δήμους τους, για την παροχή ανάλογων υπηρεσιών.

2. *Η στρατηγική κάθε οργανισμού, τον δεσμεύει για τα επόμενα χρόνια.* Για την υλοποίηση δε της στρατηγικής, ο δημόσιος οργανισμός θα δεσμεύσει τμήμα από τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει, οι οποίοι έχουν δημόσιο χαρακτήρα. Πρέπει λοιπόν να γνωρίζει την «ελκυστικότητα» του κλάδου, δηλαδή το περιθώριο που έχει για βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και δημιουργία επιπλέον αξίας στον πολίτη, προκειμένου να διασφαλίσει την αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων του. *Τον βοηθά να διαχειριστεί ορθολογικά τους πόρους του και να αποφύγει τη σπατάλη τους.*
3. Στην περίπτωση δε, που ο δημόσιος οργανισμός αποφασίσει να προχωρήσει σε *συμπράξεις με τον ιδιωτικό τομέα*, θα πρέπει να γνωρίζει πώς λειτουργεί η αγορά, ώστε να είναι σε θέση να προτείνει και να αποδεχθεί όρους αμοιβαίας επωφελούς συνεργασίας.

Κεφάλαιο 4

Εσωτερικό περιβάλλον Οργανισμού

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, στοχεύει στην καταγραφή και στην αξιολόγηση, ποσοτική και ποιοτική, των κύριων συστατικών του στοιχείων. Βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει και να αξιοποιήσει περαιτέρω τα ισχυρά του σημεία και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες του.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, θα βασιστούμε στην προσέγγιση της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων. Εξετάζονται η δομή, η κουλτούρα, και οι πόροι του οργανισμού, ως πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων.

4.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

➤ **Δομή του οργανισμού**

Η οργανωτική δομή καθορίζει τη ροή εργασίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα (organization chart) και περιγραφικά στον κανονισμό λειτουργίας της Διεύθυνσης Προσχολικής αγωγής του Δήμου Ιλίου.

Όπως προκύπτει από τα διαγράμματα 4.1, η οργανωτική δομή της Διεύθυνσης Προσχολικής Αγωγής, είναι μια γεωγραφικά τμηματοποιημένη δομή, με ξεχωριστές μονάδες μέσα στις οποίες λειτουργούν ενοποιημένοι οι πόροι του οργανισμού για την από κοινού παραγωγή και παροχή της προσφερόμενης υπηρεσίας. Αποτελεί Διεύθυνση της ευρύτερης λειτουργικής δομής του Δήμου Ιλίου.

Οι προϊστάμενοι τμημάτων αναφέρονται στην προϊσταμένη διεύθυνση και αυτή με τη σειρά της στη γενική διεύθυνση και στη διοίκηση του δήμου.

Με απόφαση Δημάρχου (κατά τις διατάξεις του άρθρου 44 παρ. 3 Ν.3979/2011), έχει οριστεί εντεταλμένη δημοτική σύμβουλος, στην οποία ανατίθεται ο συντονισμός και εποπτεία των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών του Δήμου, με δικαίωμα υπογραφής των σχετικών εγγράφων.

Διάγραμμα 4.1 Οργανόγραμμα



Πηγή: Δήμος Ιλίου

Σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις, λαμβάνονται από τη Διοίκηση του Δήμου συνεπικουρούμενη από τη Διεύθυνση των Σταθμών. Η συνολική εποπτεία και ο συντονισμός όλων των τμημάτων προς την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών, ανήκει στην προϊσταμένη Διεύθυνση. Η εποπτεία των επιμέρους λειτουργιών κάθε τμήματος και η μέριμνα για την εύρυθμη λειτουργία του, ανήκει στην προϊσταμένη τμήματος, η οποία αποφασίζει για τις καθημερινές ενέργειες (σύμφωνα με τα τιθέμενα προγράμματα και πολιτικές) και ανατροφοδοτεί τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα με τις ανάγκες και τα αποτελέσματα της υλοποίησης του έργου. Η αποκέντρωση αυτής της εξουσίας και η μεταβίβαση της αρμοδιότητας, επιβάλλεται από τη γεωγραφική διασπορά των Σταθμών. Λύνει το πρόβλημα της πολυπλοκότητας του ελέγχου κεντρικά από τη Διευθύντρια, προσφέροντάς της χώρο και χρόνο για την ενασχόληση με θέματα στρατηγικού προγραμματισμού.

Για κάθε θέση εργασίας, τα άμεσα και ειδικά καθήκοντα, περιγράφονται ενδεικτικά στον κανονισμό λειτουργίας. Προβλέπεται η δυνατότητα ανάληψης από το προσωπικό επικουρικών δραστηριοτήτων όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο για λειτουργικούς λόγους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας της εργατοδύναμης και συγχρόνως να λειτουργήσει ως μέσο υποκίνησης και αύξησης του ενδιαφέροντος για την εργασία. Λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα της κουλτούρας του οργανισμού και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού (όπως θα εξετάσουμε στη συνέχεια), η δυνατότητα εμπλουτισμού της θέσης εργασίας μπορεί να οδηγήσει στην

ενδυνάμωση των εργαζομένων με σκοπό να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις.

Η δομή όπως την περιγράψαμε, είναι πλήρως κατανοητή από το σύνολο των εργαζομένων στους Σταθμούς. Πέρα όμως από την τυπική οργανωτική δομή, με πρωτοβουλία της Δ/νσης έχουν αναπτυχθεί σχέσεις επικοινωνίας και συναντήσεις ομάδων με άτυπο χαρακτήρα, που ενισχύουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών προς όφελος των ατόμων και του οργανισμού. Αυτή η πρακτική υπερβαίνει τα όρια της τυπικής οργανωτικής δομής και προσδίδει στον οργανισμό ένα πρόσημο ευελιξίας.

➤ **Κουλτούρα του οργανισμού**

Βασικό και αναγνωρίσιμο χαρακτηριστικό των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών Δήμου Ιλίου, αποτελεί η κουλτούρα τους, δηλαδή οι αξίες, και οι παραδοχές που διαπνέουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών του και εν γένει τη λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς που προάγει τη συνεργασία και την υπευθυνότητα, και δίνει έμφαση στην ποιότητα σε κάθε τομέα και εκδοχή της. Προσδιορίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο μεταξύ τους όσο και απέναντι σε τρίτους. Η κοινωνική ευθύνη, η ευγένεια, το αίσθημα εμπιστοσύνης και η αφοσίωση στους κοινούς σκοπούς, χαρακτηρίζουν τόσο τη διοίκηση όσο και τους εργαζόμενους στους σταθμούς.

Εάν λάβουμε υπόψη το γεγονός, ότι το 50% και πλέον του προσωπικού συμβάλλεται με τον οργανισμό με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα που έχει μια βαθιά καθορισμένη κουλτούρα στη διαδικασία ενσωμάτωσης των νέων κάθε φορά υπαλλήλων. Συγχρόνως, η συνεργασία και η αφοσίωση στους κοινούς σκοπούς, είναι ο τόπος συνάντησης και ζύμωσης της υποκουλτούρας του μόνιμου-αορίστου χρόνου προσωπικού, με την υποκουλτούρα του προσωπικού ορισμένου χρόνου.

Το γεγονός ότι δεν υπάρχει κοινό παιδαγωγικό πρόγραμμα σε όλες τις δομές, σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα, αφήνει σε κάθε σταθμό περιθώρια για πρωτοβουλίες και καινοτομίες. Στις περιπτώσεις δε, που δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και πολιτικές, η κουλτούρα καθοδηγεί τόσο τη λήψη αποφάσεων από το προσωπικό όσο και τη διάχυση των καλών πρακτικών στο σύνολο των σταθμών.

➤ **Θέματα στρατηγικού μάρκετινγκ**

- *Τμηματοποίηση (segmentation) και Στοχοθέτηση (targeting) αγοράς:* Το μοναδικό στοιχείο τμηματοποίησης και στοχοθέτησης της αγοράς είναι ο σκοπός που

εξυπηρετούν οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί του Δήμου. Ο κοινωνικός χαρακτήρας της αποστολής που καλούνται να εκπληρώσουν, οδηγεί στην τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των πολιτών προς τους οποίους απευθύνεται, και συνάδει με τη στόχευση στις κοινωνικά ευάλωτες και ασθενέστερες οικονομικά οικογένειες του Δήμου. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως ενώ αποδέκτες των υπηρεσιών είναι τα παιδιά, υπηρεσίες απευθύνονται άμεσα στα παιδιά και έμμεσα στους γονείς τους και πελάτες θεωρούνται οι γονείς-κηδεμόνες των παιδιών. Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και η συμπεριφορά των γονέων-πελατών, είναι αναπόσπαστο κομμάτι του προσανατολισμού του οργανισμού, και το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατανόηση αυτής της συμπεριφοράς.

- *Τοποθέτηση (positioning):* Η τοποθέτηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο μυαλό των πολιτών-πελατών της αγοράς-στόχου, αφορά την εικόνα που έχουν οι γονείς για τους δημοτικούς βρεφονηπιακούς σταθμούς. Οι γονείς, ήδη αναγνωρίζουν και διακρίνουν το ποιοτικό έργο που επιτελούν οι σταθμοί, και τους εμπιστεύονται την φροντίδα και αγωγή των παιδιών τους.

➤ **Στρατηγικά θέματα έρευνας και ανάπτυξης**

Η έρευνα αφορά στην καταγραφή των αναγκών των παιδιών και των γονέων και μπορεί να προκύψει μέσα από τη διαβούλευση και σε συνεργασία με τους γονείς και το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Η έρευνα μπορεί επίσης να αφορά στα θέματα ενημέρωσης γύρω από καλές πρακτικές, σύγχρονες παιδαγωγικές προσεγγίσεις, σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα για την ανάπτυξη και την αγωγή των παιδιών.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα, μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό στον ανασχεδιασμό και ανάπτυξη υπηρεσιών με τρόπο ώστε να ενισχύσει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του έργου του. Μία ερευνητική καταγραφή της γνώμης και των προτάσεων των εμπλεκόμενων μερών, για παράδειγμα στο τέλος κάθε σχολικού έτους, θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, που θα στηρίξουν τον οργανισμό στην προσπάθεια περαιτέρω βελτίωσης και ανάπτυξης των υπηρεσιών του. Η συγκέντρωση και επεξεργασία αυτών των πληροφοριών, συντελείται σήμερα, με μη συστηματικό και άτυπο τρόπο, με πρωτοβουλία και μέριμνα της Δ/νσης του οργανισμού και της διοίκησης του Δήμου.

➤ **Στρατηγικά οικονομικά θέματα**

Οι παιδικοί σταθμοί του Δήμου Ιλίου, δεν έχουν οικονομική αυτοτέλεια αφού λειτουργούν ως Διεύθυνση του ευρύτερου οργανισμού του Δήμου. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι και η κατανομή τους, η συγκέντρωση κεφαλαίων από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η ροή των κεφαλαίων, η δανειοληπτική ικανότητα, η σχέση με δανειστές και πιστωτές, η χρηματοοικονομική μόχλευση, αφορούν τη συνολική οικονομική λειτουργία του Δήμου.

➤ **Στρατηγικά ζητήματα ανθρώπινων πόρων**

Η αδιαιρετότητα στη φύση των υπηρεσιών, απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εκτός από τα τυπικά προσόντα, θα πρέπει να διαθέτει αυξημένα ουσιαστικά προσόντα. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον παράγοντα άνθρωπο, δηλαδή την ποιότητα του προσωπικού. Το προσωπικό των δημοτικών σταθμών του Δήμου Ιλίου, είναι φιλικό, καταρτισμένο και εμπνέει την εμπιστοσύνη των γονέων.

Όπως προκύπτει, το 55,2% του προσωπικού απασχολείται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Λόγω του περιορισμού των προσλήψεων, ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει με άλλο τρόπο τις ανάγκες του (με εξαίρεση την ενδοκινητικότητα). Το νομικό καθεστώς που διέπει τις προσλήψεις, μοριοδοτεί και αξιολογεί τα τυπικά προσόντα, όπως αυτά απαιτούνται για κάθε μία από τις θέσεις εργασίας. Για την προσαρμογή κάθε νέου μέλους στη θέση εργασίας του, αφιερώνεται χρόνος και προσπάθεια από το μόνιμο προσωπικό.

Το μόνιμο προσωπικό δεν είθισται να μετακινείται εντός των οργανικών μονάδων, παρά μόνο όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο για την κάλυψη αναγκών. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ακολουθεί το ευρύτερο σύστημα αξιολόγησης που ισχύει για το προσωπικό των δημόσιων οργανισμών. Πραγματοποιούνται προγράμματα ενημέρωσης του προσωπικού, ασκήσεις ετοιμότητας για περίπτωση σεισμού ή πυρκαγιάς, σεμινάρια για πρώτες βοήθειες κλπ. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει η αναπλήρωση εργαζομένου σε περίπτωση απουσίας, επηρεάζει και τη συμμετοχή του προσωπικού σε επιμορφωτικά προγράμματα εκτός οργανισμού, η οποία κρίνεται χαμηλή.

Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και η αναγνώριση της συμβολής και της αξίας των εργαζομένων, έχουν ενισχύσει την προσήλωση και τη δέσμευση του προσωπικού στην υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών του οργανισμού.

Η σύνθεση του προσωπικού κατά φύλλο, σχέση εργασίας, κλάδο και έτη προϋπηρεσίας, αποτυπώνεται στους πίνακες 4.1, 4.2 και 4.3

Πίνακας 4.1 σύνθεση προσωπικού (κατά φύλλο και σχέση εργασίας)

Σχέση εργασίας	Αντρες	γυναίκες	σύνολα
Ορισμένου χρόνου	2	12	14
Οριμένου εσπα	5	45	50
Μόνιμοι	-	30	30
Αορίστου	2	20	22
σύνολα	9	107	116

Πηγή: Δήμος Ιλίου

Πίνακας 4.2 σύνθεση προσωπικού (κατά σχέση εργασίας και κλάδο)

κλάδος	Οριμένου χρόνου	Μόνιμοι	Αορίστου χρόνου	σύνολα
ΥΕ	23	1	1	25
ΔΕ	21	11	6	38
ΤΕ	20	18	10	48
ΠΕ			5	5
σύνολα	64	30	22	116

Πηγή : Δήμος Ιλίου

Πίνακας 4.3 σύνθεση προσωπικού (κατά σχέση εργασίας και έτη προϋπηρεσίας)

Έτη προϋπηρεσίας	ΜΟΝΙΜΟΙ	ορισμένου χρόνου (μέσω ΕΣΠΑ)	Ορισμένου χρόνου	Αορίστου χρόνου	σύνολα
0-5	2	18	14	0	34
6-10	5	32	0	1	38
11-15	3	0	0	1	4
16-20	2	0	0	18	20
21-25	11	0	0	2	13
26-30	3	0	0	0	3
31-35	4	0	0	0	4
σύνολα	30	50	14	22	116

Πηγή: Δήμος Ιλίου

➤ **Ζητήματα στρατηγικών πληροφοριακών συστημάτων και χρήσης νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).**

Το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού, ενώ υποστηρίζει το σύνολο σχεδόν των καθημερινών λειτουργιών του, παρουσιάζει ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα. Δεν διασυνδέεται με το πληροφοριακό σύστημα του Δήμου. Τα δεδομένα εισάγονται με ευθύνη των Προϊσταμένων των οργανικών μονάδων και του γραφείου υποστήριξης, και οι πληροφορίες υποστηρίζουν το έργο της Δ/νσης ως προς τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων ρουτίνας.

Το Διαδίκτυο, το εσωτερικό δίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δεν έχουν αξιοποιηθεί κατάλληλα, ώστε ο οργανισμός να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη προβολής και αμφίδρομης επικοινωνίας.

➤ **Κτιριακές εγκαταστάσεις και υλικο-τεχνική υποδομή**

Όλοι οι δημοτικοί σταθμοί είναι πλήρως εξοπλισμένοι και διαθέτουν επαρκή αύλειο εξωτερικό χώρο. Δύο από τους δώδεκα σταθμούς στεγάζονται σε μισθωμένα κτίρια, για τα οποία υπάρχει πρόβλεψη μετεγκατάστασης. Σε εξέλιξη βρίσκεται η επισκευή από το Δήμο ιδιόκτητου κτιρίου (με χρηματοδότηση της Περιφέρειας Αττικής) για την μεταφορά του 5^{ου} παιδικού σταθμού. Επίσης, στο στάδιο δημοπράτησης από την Περιφέρεια Αττικής, βρίσκεται η κατασκευή του 13^{ου} Παιδικού Σταθμού. Τέλος, ελεύθερος χώρος χαρακτηρίστηκε ως χώρος Β/Ν σταθμού και βρίσκεται στο στάδιο της αναγκαστικής απαλλοτρίωσης.

Η δυναμικότητα των δομών σε βρέφη και νήπια, δεν καλύπτει επαρκώς τις αιτήσεις που δέχεται ετησίως ο οργανισμός. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 4.4την τελευταία πενταετία, περίπου το 45% των αιτήσεων φιλοξενίας παιδιών εργαζόμενων μητέρων, δεν μπόρεσε να εξυπηρετηθεί. Επίσης, παρατηρείται χαμηλή δυναμικότητα φιλοξενίας βρεφών, οι θέσεις των οποίων αφορούν σήμερα το 15,7% των συνολικά προσφερόμενων θέσεων.

Πίνακας 4.4 κατατεθείσες αιτήσεις πενταετίας 2014-2019 (εκτός voucher)

Έτος	Αιτήσεις που κατατέθηκαν (εκτός voucher)	Αιτήσεις που εξυπηρετήθηκαν (εκτός voucher)	
2014-2015	789	461	58,4%
2015-2016	765	409	53,5%
2016-2017	722	389	53,9%
2017-2018	706	423	59,9%
2018-2019	739	348	47,1%

Πηγή: Δήμος Ιλίου

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, η δυναμικότητα¹⁶ φιλοξενίας σε βρέφη και νήπια και η παλαιότητα των κτιρίων, αποτυπώνονται στον πίνακα 4.5

¹⁶ Σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Β/Ν Σταθμών, ΦΕΚ 4249/Β'/05-12-2017), προβλέπεται η δυνατότητα εγγραφής βρεφών και νηπίων καθ' υπέρβαση της δυναμικότητας, μέχρι ποσοστού 10% αυτής, εφόσον υπηρετεί το προβλεπόμενο από τις σχετικές διατάξεις προσωπικό.

Πίνακας 4.5 κτιριακές εγκαταστάσεις – δυναμικότητα δομών

Δομές	Δυναμικότητα		Παλαιότητα σε έτη						Ιδιοκτησιακό καθεστώς
	Βρέφη	νήπια	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 και άνω	
1 ^{ος} Β/Ν σταθμός	20	40					Από έτος οικ. άδειας		Ιδιόκτητο
2 ^{ος} Β/Ν σταθμός	20	62				Από έτος κατασκευής			Ιδιόκτητο
3 ^{ος} Β/Ν σταθμός	20	62				Από έτος κατασκευής			Ιδιόκτητο
4 ^{ος} παιδικός σταθμός		40				Από έτος κατασκευής			ιδιόκτητο
5 ^{ος} παιδικός σταθμός		50						Από έτος οικ. άδειας	μισθωμένο
6 ^{ος} παιδικός σταθμός		35				Από έτος κατασκευής			Ιδιόκτητο
7 ^{ος} Β/Ν σταθμός	20	62				Από έτος κατασκευής			Ιδιόκτητο
8 ^{ος} παιδικός σταθμός		50			Από έτος οικ. άδειας				Δωρεάν παραχώρηση με προγραμματική σύμβαση
9 ^{ος} παιδικός σταθμός		22						Από έτος οικ. άδειας	Μισθωμένο
10 ^{ος} Β/Ν σταθμός		50							(συστεγάζεται με τον 8 ^ο παιδικό σταθμό)

συνέχεια πίνακα 4.5

Δομες	Δυναμικότητα		Παλαιότητα σε έτη					Ιδιοκτησιακό καθεστώς	
	Βρέφη	νήπια	0-5	6-10	11-15	16-20	21-25		26 και άνω
11 ^{ος} Β/Ν σταθμός	10	50		Από έτος κατασκευής					Ιδιόκτητο
12 ^{ος} Β/Ν σταθμός		50	Από έτος κατασκευής						Ιδιόκτητο
Επιμέρους σύνολο	90	573							
Γενικό σύνολο	663								

Πηγή : Δήμος Ιλίου

➤ Λοιποί άυλοι πόροι

Η φήμη των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών του Δήμου Ιλίου και η συνολική τους εικόνα προς τα έξω, οι εξωστρεφείς συνεργασίες που έχουν δημιουργήσει,¹⁷ η εμπιστοσύνη των πολιτών και των προμηθευτών, το γεγονός ότι αποτελούν τμήμα ενός ευρύτερου αξιόπιστου οργανισμού, πρωτοβουλίες και δράσεις που υλοποιούν όπως η σχολή γονέων, και η συμμετοχή τους στα ευρωπαϊκά προγράμματα CARE και ISOTIS,¹⁸ σκιαγραφούν θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού και καταγράφονται ως δυνατά του σημεία.

¹⁷ Πρωτόκολλα συνεργασίας με ιδρύματα «ΘΕΟΤΟΚΟΣ» και «ΜΗΤΕΡΑ», Νοσοκομείο Παιδών «Παν. & Αγλαΐα Κυριακού), με επιστήμονες Αναπτυξιακής Ψυχολογίας, διατροφολόγους, Παιδοψυχολόγους, Θεραπευτές λόγου και ομιλίας.

¹⁸ Ο Δήμος Ιλίου επιλέχθηκε να εκπροσωπήσει την Ελλάδα στο συνέδριο "Great Start in Life", που διεξήχθη στις Βρυξέλλες υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και συγκεκριμένα των Γενικών Διευθύνσεων Έρευνας & Καινοτομίας, Εκπαίδευσης & Πολιτισμού, επίκεντρο του οποίου ήταν η παρουσίαση του ερευνητικού προγράμματος CARE, ενός ευρωπαϊκού έργου συνεργασίας 11 χωρών. Ο Δήμος Ιλίου ήταν ένας από τους τρεις Δήμους που συμμετείχαν στο πρόγραμμα και ο μοναδικός που επιλέχθηκε να την εκπροσωπήσει στο Συνέδριο. Σήμερα οι σταθμοί του Δήμου συμμετέχουν στο πρόγραμμα ISOTIS, που αποτελεί τη συνέχεια του προηγούμενου ερευνητικού προγράμματος. Πραγματοποιείται με τη σύμπραξη 17 πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων από 11 χώρες. Εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν το πρόγραμμα σπουδών, την ποιότητα και τον αντίκτυπο της προσχολικής αγωγής και εκπαίδευσης στην Ευρώπη και το ρόλο της προσχολικής εκπαίδευσης στην αντιμετώπιση της ανισότητας και του αποκλεισμού.

Κεφάλαιο 5

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ή αλλιώς στρατηγικός σχεδιασμός, ξεκινά με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης. Καταγράφονται οι στρατηγικοί παράγοντες που προέκυψαν από την ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, δηλαδή οι ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες, που επηρεάζουν σημαντικά την παρούσα και μελλοντική επίδοση του οργανισμού.

5.1 SWOTΑΝΑΛΥΣΗ

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΙΛΙΟΥ	
<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>	<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none">• Χρηματοδότηση έργων και δράσεων από κοινοτικούς – εθνικούς – περιφερειακούς πόρους.• Χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.• Ύπαρξη προγράμματος «εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής».• Πλεονάζουσα ζήτηση για την παροχή υπηρεσιών φροντίδας και αγωγής βρεφών και νηπίων.• Η Ελλάδα στην Ευρώπη: νέες ιδέες, νέα συνεργατικά σχήματα, ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών, ενίσχυση εξωστρέφειας.	<ul style="list-style-type: none">• Νομοθετική ρύθμιση περί υποχρεωτικής δίχρονης προσχολικής αγωγής.• Νομοθετική ρύθμιση περί μειωμένου ωραρίου εργασίας παιδαγωγών.• Μείωση προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων.• Μείωση διαθέσιμου οικογενειακού εισοδήματος.• Αυξημένη ανεργία• Ελλειψη επαρκών και διασφαλισμένων πόρων χρηματοδότησης Τοπικής Αυτοδιοίκησης.• Υπογεννητικότητα• Αυστηρές τεχνικές προδιαγραφές για δημιουργία και λειτουργία παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών.• Περιορισμός προσλήψεων λόγω νομοθεσίας.• Μειωμένοι κρατικοί πόροι για προσχολική αγωγή.• Διακοπή του προγράμματος «εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής».

SWOT ANALΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΙΛΙΟΥ

<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none">• Καλαίσθητες και λειτουργικές κτιριακές εγκαταστάσεις με χαμηλό κόστος συντήρησης.• <u>Ικανοποιητικός</u>, (αλλά όχι επαρκής) αριθμός υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων.• Συνέργειες με λοιπές υπηρεσίες Δήμου.• Πρωτόκολλα συνεργασίας με λοιπούς φορείς.• Εμπειρο προσωπικό• Κουλτούρα• Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.• Υποδομές με ικανοποιητική γεωγραφική κάλυψη.• Καλή φήμη – εμπιστοσύνη πολιτών και προμηθευτών.• Εμπειρία• Υγιής οικονομική κατάσταση δήμου.• Αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα δήμου.• Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά φόρουμ.• Βαρύτητα του Δήμου Ιλίου σε δράσεις κοινωνικής πολιτικής.	<ul style="list-style-type: none">• Ανεπαρκής δυναμικότητα εξυπηρετούμενων παιδιών (κυρίως βρεφών).• Υψηλό ποσοστό προσωπικού ορισμένου χρόνου και μεγάλη εξάρτηση από τη δράση «εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής» της ΕΕΤΑΑ (ΕΣΠΑ).• Μηχανογραφικά συστήματα.• Συνεχής μείωση προϋπολογισμού Δήμου.• Λειτουργία δομών σε μισθωμένα κτίρια.• <u>Όχι επαρκής</u>, αν και ικανοποιητικός, αριθμός υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων.• Αδυναμία πρόσληψης μόνιμου προσωπικού και υψηλό ποσοστό συμβάσεων ορισμένου χρόνου.• Κτιριακές εγκαταστάσεις με περιθώρια ενεργειακής αναβάθμισης.• Επιμορφωτικά προγράμματα προσωπικού.

Οι σημαντικότεροι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, συνοψίζονται και αξιολογούνται στους πίνακες:

- Περίληψη της Ανάλυσης Εξωτερικών Παραγόντων (External Factor Analysis Summary – EFAS)
- Περίληψη της Ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων (Internal Factor Analysis Summary – IFAS)

και συνολικά στη Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων (Strategic Factors Analysis Summary–SFAS).

5.2 Περίληψη Εξωτερικών Παραγόντων

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΑ ΕΦΑΣ

Εξωτερικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Χρηματοδοτήσεις από κοινοτικούς, εθνικούς, περιφερειακούς πόρους	0,20	4	0,80	Πολύ καλή απορροφητικότητα από πλευράς Δήμου
Βελτίωση μορφωτικού επιπέδου πολιτών	0,05	3,5	0,175	Κοινωνοί και συμμετοχοί οι γονείς
Ανάπτυξη διαδικτύου και νέων ΤΠΕ	0,05	3,5	0,175	Νέα κανάλια ενημέρωσης και επικοινωνίας
Συμμετοχή στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»	0,10	5	0,50	Πλήρης αξιοποίηση της δράσης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη λειτουργία των σταθμών.
Πλεονάζουσα ζήτηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	0,10	3	0,30	Περιθώρια ανάπτυξης
Απειλές				
Υπογεννητικότητα	0,05	4	0,20	Μακροπρόθεσμη μείωση ζήτησης
Δίχρονη υποχρεωτική προσχολική αγωγή	0,10	3	0,30	Ανακατανομή προσφερόμενων θέσεων βρεφών/νηπίων
Μείωση χρηματοδοτικών πόρων ΟΤΑ και Οικονομική κρίση	0,15	5	0,75	Ο οργανισμός ανταποκρίνεται με ορθή οικονομική διαχείριση και με χαμηλά τροφεία – μειώσεις – απαλλαγές. Αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης
Περιορισμός στις προσλήψεις	0,05	4	0,20	Ο οργανισμός ανταποκρίνεται με προσωπικό ορισμένου χρόνου
Διακοπή ευρωπαϊκού προγράμματος «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»	0,15	3	0,45	Μεγάλη εξάρτηση σε καλυπτόμενες θέσεις εξυπηρετούμενων παιδιών και προσωπικού. Εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας σε περίπτωση διακοπής του προγράμματος.
σύνολα	1,00		3,85	

Ο πίνακας περίληψης της ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων (EFAS) καταγράφει τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές για τον οργανισμό και αναλύει πόσο καλά (βαθμολογία) ανταποκρίνεται ο οργανισμός σε αυτούς τους συγκεκριμένους παράγοντες, υπό το πρίσμα της εκλαμβανόμενης σπουδαιότητας (σταθμισμένη βαθμολογία) αυτών των παραγόντων για τον οργανισμό (WheelenT.-HungerJ., 2012). Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση/οργανισμό είναι πάντα 3,00. Ο υπό μελέτη οργανισμός, ανταποκρίνεται σε ικανοποιητικό -πάνω από το μέσο όρο- βαθμό, στους τρέχοντες και στους προσδοκώμενους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

5.3 Περίληψη Εσωτερικών Παραγόντων

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΑ IFAS

Εσωτερικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Δυνάμεις				
Οικονομική ευρωστία Δήμου	0,15	4	0,60	Διατήρηση και ενίσχυση
Υπεύθυνο και καταρτισμένο προσωπικό	0,10	4	0,40	Η ποιότητα του προσωπικού κλειδί της επιτυχίας. Ενθάρρυνση συμμετοχής προσωπικού σε επιμορφωτικά προγράμματα.
Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών	0,10	5	0,50	Η ποιότητα των υπηρεσιών κλειδί της επιτυχίας.
Κουλτούρα	0,05	4	0,20	Συνεργασία,εξωστρέφεια, αίσθημα κοινωνικής υπευθυνότητας.
Ποιοτικές υποδομές	0,10	4	0,40	Επενδύσεις για διατήρηση ποιότητας.
Αδυναμίες				
Ελλείψεις σε μόνιμο προσωπικό	0,10	4	0,40	Οι ανάγκες καλύπτονται από εποχικό – προσανατολισμός σε λύση μέσω ενδοκινητικότητας
Χαμηλή δυναμικότητα κυρίως σε βρέφη	0,15	3,5	0,525	Ανάγκη αύξησης προσφερόμενων θέσεων βρεφών.
Μισθωμένα κτίρια	0,10	5	0,50	Πρόβλεψη και ενέργειες μετεγκατάστασης
Πληροφοριακά συστήματα	0,05	3,5	0,175	Πρόβλημα στη διαλειτουργικότητα
Ενεργοβόρες εγκαταστάσεις	0,10	4	0,40	Περιθώρια βελτίωσης για ελαχιστοποίηση λειτουργικού κόστους
σύνολα	1,00		4,10	

Ο πίνακας περίληψης της ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων (IFAS) καταγράφει τα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού και αναλύει *πόσο καλά (βαθμολογία) ανταποκρίνεται ο οργανισμός σε αυτούς τους* συγκεκριμένους παράγοντες, υπό το πρίσμα της εκλαμβανόμενης σπουδαιότητας (σταθμισμένη βαθμολογία) αυτών των παραγόντων για τον οργανισμό (WheelenT.-HungerJ., 2012). Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση/οργανισμό είναι πάντα 3,00. Ο υπό μελέτη οργανισμός, ανταποκρίνεται σε πολύ καλό βαθμό, στη διαχείριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του.

5.4 Συνοπτική Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

ΛΙΣΤΑ ΜΗΤΡΑΣ SFAS

Στρατηγικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμησης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	διάρκεια			Σχόλια
				Β ρ α χ υ χ ρ ό ν ι α	Μ ε σ ο χ ρ ό ν ι α	Μ α κ ρ ο χ ρ ό ν ι α	
Οικονομική ευρωστία Δήμου (Δ)	0,10	4	0,40			X	Διατήρηση και ενίσχυση
Υπεύθυνο και καταρτισμένο προσωπικό (Δ)	0,10	4	0,40			X	Η ποιότητα του προσωπικού κλειδί της επιτυχίας. Ενθάρρυνση συμμετοχής προσωπικού σε επιμορφωτικά προγράμματα
Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Δ)	0,10	5	0,50			X	Η ποιότητα των υπηρεσιών κλειδί της επιτυχίας
Χαμηλή δυναμικότητα κυρίως σε βρέφη (Α)	0,15	3,5	0,525		X		Ανάγκη αύξησης προσφερόμενων θέσεων βρεφών
Μισθωμένα κτίρια (Α)	0,05	5	0,25		X		πρόβλεψη και ενέργειες μετεγκατάστασης
Χρηματοδοτήσεις από κοινοτικούς, εθνικούς, περιφερειακούς πόρους (Ε)	0,15	4	0,60			X	Πολύ καλή απορροφητικότητα από πλευράς Δήμου
Συμμετοχή στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» (Ε)	0,05	5	0,25	X			Πλήρης αξιοποίηση της δράσης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη λειτουργία των σταθμών.
Διακοπή ευρωπαϊκού προγράμματος «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» (Α)	0,15	3	0,45		X		Μεγάλη εξάρτηση σε καλυπτόμενες θέσεις εξυπηρετούμενων παιδιών και προσωπικού. Εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας σε περίπτωση διακοπής του προγράμματος.
Μείωση χρηματοδοτικών πόρων ΟΤΑ και Οικονομική κρίση (Α)	0,10	5	0,50		X		Ο οργανισμός ανταποκρίνεται με ορθή οικονομική διαχείριση – μειώσεις – απαλλαγές. Αναζήτηση νέων πηγών χρηματοδότησης
Δίχρονη υποχρεωτική προσχολική αγωγή (Α)	0,05	3	0,15	X			Ανακατανομή προσφερόμενων θέσεων βρεφών/νηπίων.
σύνολα	1,00		4,025				

Η Μήτρα SFAS, συνοψίζει τους στρατηγικούς παράγοντες με τον υψηλότερο συντελεστή στάθμισης από τους πίνακες EFAS και IFAS, συνδυάζοντας τους εξωτερικούς με τους εσωτερικούς παράγοντες. Απαιτεί περαιτέρω σύμπτυξη παραγόντων και επανεξέταση του συντελεστή στάθμισης για κάθε παράγοντα (Wheelen T.-Hunger J., 2012). Όπως προκύπτει, οι παιδικοί σταθμοί του Δήμου Ιλίου, ανταποκρίνονται πολύ καλά στους τρέχοντες και στους προσδοκώμενους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

5.5 Αποστολή του Οργανισμού

Αποστολή των Παιδικών Σταθμών του Δήμου Ιλίου, είναι να αποτελούν ένα ποιοτικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο τα παιδιά αναπτύσσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Υποστηρίζουν τις ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, διευκολύνουν τους εργαζόμενους και άνεργους γονείς, στα πλαίσια άσκησης μιας σύγχρονης και ποιοτικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Η αποστολή, μία ευρεία δήλωση της ιδιαίτερης ταυτότητας του οργανισμού, αντικατοπτρίζεται ακολούθως στους σκοπούς, στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής του.

5.6 Στρατηγικοί Σκοποί

Όπως προκύπτει από το άρθρο 2 του Κανονισμού Λειτουργίας της Διεύθυνσης Προσχολικής Αγωγής του Δήμου Ιλίου(ΑΔΑ:6ΨΙΙΩΕΒ-3Θ4):

Οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί είναι πρωταρχικά χώροι αγωγής και ασφαλούς διαμονής για παιδιά προσχολικής ηλικίας και έχουν ως σκοπό:

- α) Να παρέχουν ενιαία προσχολική αγωγή σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.*
- β) Να βοηθούν τα παιδιά να αναπτυχθούν ολόπλευρα, σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά.*
- γ) Να εξαλείφουν κατά το δυνατό, τις διαφορές που τυχόν προκύπτουν από το πολιτιστικό και οικονομικό επίπεδο του οικογενειακού τους περιβάλλοντος.*
- δ) Να εξυπηρετούν γονείς και κηδεμόνες και παράλληλα να τους ευαισθητοποιούν πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας.*
- ε) Να βοηθούν τα παιδιά προσχολικής ηλικίας στην ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον.*
- στ) Να παρέχουν ημερήσια διατροφή και φροντίδα στα παιδιά που φιλοξενούν τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.*
- ζ) Να διευκολύνουν τους εργαζόμενους και άνεργους γονείς.*
- η) Έννοιες όπως: αγάπη, εμπιστοσύνη, αποδοχή, ισοτιμία και αλληλεγγύη, εμπεριέχονται στους στόχους και τη φιλοσοφία της προσχολικής αγωγής, ούτως ώστε να αντισταθμίζονται κατά το δυνατόν πολιτιστικές, μορφωτικές, οικονομικές και κοινωνικές διαφορές των οικογενειών.*

Όλα τα παραπάνω, είναι κατανοητά, συμφωνούν με την αποστολή και παρέχουν την απαιτούμενη καθοδήγηση. Είναι διατυπωμένα σύμφωνα με την υπ' αριθμ.

4187/2017 ΚΥΑ (ΦΕΚ 4249, Β/5-12-2017): "Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών". Καθώς όμως δεν εμπεριέχουν ποσοτικοποίηση αποτελεσμάτων, αφορούν περισσότερο στους στόχους λειτουργίας των παιδικών σταθμών. Οι σκοποί, προκειμένου να είναι μετρήσιμοι, θα πρέπει να εμπεριέχουν τις συνιστώσες του ΠΟΣΟ -ΤΙ θα πρέπει να επιτευχθεί και έως ΠΟΤΕ. Οι μακροχρόνιοι σκοποί, αναλύονται με τη σειρά τους σε βραχυχρόνιους, ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους.

- Η αύξηση της συνολικής δυναμικότητας φιλοξενούμενων παιδιών κατά 10% την επόμενη πενταετία.
- Η μετατροπή ποσοστού 5% των υφιστάμενων θέσεων φιλοξενίας νηπίων σε θέσεις φιλοξενίας βρεφών, την επόμενη τριετία.
- Η αύξηση σε ποσοστό 15% των ενταγμένων βιολογικών προϊόντων στο πρόγραμμα διατροφής, την επόμενη τριετία.
- Η ολοκλήρωση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων, την επόμενη διετία.
- Η αύξηση σε ποσοστό 30% ετησίως της συμμετοχής του προσωπικού σε προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων, την επόμενη πενταετία.
- Η μείωση σε ποσοστό 7% ετησίως των τηλεφωνικών εξόδων, με τη χρήση των νέων Τ.Π.Ε. και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, την επόμενη πενταετία.
- Η μείωση σε ποσοστό 20% της ενεργειακής κατανάλωσης, με δράσεις ενεργειακής αναβάθμισης, την επόμενη τριετία.

αποτελούν ρεαλιστικούς, μετρήσιμους και σύμφωνους με την αποστολή σκοπούς.

5.7 Δημιουργία εναλλακτικών Στρατηγικών – ΜΗΤΡΑ ΤΩWS

Μία καλή μέθοδος για τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών είναι η Μήτρα ΤΩWS. Αντιστοιχίζοντας τις εξωτερικές ευκαιρίες (Ο) και απειλές (Τ) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, με τα εσωτερικά δυνατά (S) και αδύνατα (W) σημεία του, καταλήγει σε τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών:

- Στρατηγικές SO όπου ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα δυνατά σημεία του για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- Στρατηγικές ST όπου ο οργανισμός χρησιμοποιεί τα δυνατά σημεία του για να αποφύγει τις απειλές.
- Στρατηγικές WO όπου ο οργανισμός εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες του.

- Στρατηγικές WΤείναι, κατά κύριο λόγο αμυντικές στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση των αδύνατων σημείων και την αποφυγή των απειλών.

Η Μήτρα TOWS, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία εναλλακτικών επιχειρησιακών, επιχειρηματικών αλλά και λειτουργικών στρατηγικών.

ΜΗΤΡΑ TOWS

<p style="text-align: center;">Εσωτερικό περιβάλλον</p> <p style="text-align: center;">Εξωτερικό περιβάλλον</p>	<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Υπεύθυνο και καταρτισμένο προσωπικό • Οικονομική ευρωστία δήμου • Ποιοτικές υποδομές που συνεχώς ανανεώνονται • κουλτούρα • Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη προσωπικού • Χαμηλή δυναμικότητα σε βρέφη • Μισθωμένα κτίρια • Πληροφοριακά συστήματα • Έλλειψη υποδομών για εξυπηρέτηση παιδιών με ειδικές ικανότητες. • Κτιριακές εγκαταστάσεις ενεργοβόρες
<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Στρατηγικές S/O</u>	<u>Στρατηγικές W/O</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Χρηματοδοτήσεις έργων από κοινοτικούς, εθνικούς, περιφερειακούς πόρους. • Βελτίωση μορφωτικού επιπέδου πολιτών • Ανάπτυξη διαδικτύου και νέων Τ.Π.Ε. • Συμμετοχή στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» • Πλεονάζουσα ζήτηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Διεύρυνση ωραρίου υφιστάμενων δομών ➢ Δημιουργία απογευματινού σταθμού ➢ δημιουργία νέων νηπιακών και βρεφικών δομών 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Δημιουργία σταθμού για παιδιά με ειδικές ικανότητες. ➢ Αλλαγή πληροφοριακών συστημάτων ➢ Μετεγκατάσταση σε ιδιόκτητα κτίρια ➢ Ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων ➢ Δημιουργία νέων βρεφικών δομών ➢ Χρήση νέων τπε για την επικοινωνία και την παροχή υπηρεσιών
<u>Απειλές</u>	<u>Στρατηγικές S/T</u>	<u>Στρατηγικές W/T</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Υπογεννητικότητα • Δίχρονη υποχρεωτική προσχολική αγωγή • Οικονομική κρίση • Περιορισμό προσλήψεων • Μείωση χρηματοδοτικών πόρων ΟΤΑ • Διακοπή ευρωπαϊκού προγράμματος «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Μετατροπή σε βρεφικά υπαρχόντων νηπιακών τμημάτων ➢ Συνέργειες με υπηρεσίες Δήμου και τρίτους φορείς για ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών ➢ Αύξηση προσωπικού μέσω ενδοκινητικότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Outsourcing σε μαγειρεία και καθαριότητα ➢ Συντήρηση υφιστάμενων υποδομών ➢ Διατήρηση υφιστάμενου αριθμού εξυπηρετούμενων βρεφών και νηπίων αναπροσαρμογή τροφείων

5.8 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής – Εταιρικής Στρατηγικής

Με τις προσλαμβάνουσες της SWOTANALYSIS, και αφού ο οργανισμός έχει διατυπώσει την αποστολή και τους σκοπούς του, καλείται να αποφασίσει για το γενικότερο προσανατολισμό του και να διαμορφώσει την επιχειρησιακή/εταιρική στρατηγική του (corporate strategy). Στο στάδιο αυτό, γενικότερες στρατηγικές επιλογές για τον οργανισμό αποτελούν οι:

- Στρατηγικές ανάπτυξης, με τις οποίες ο οργανισμός διευρύνει τις δραστηριότητές του
- Στρατηγικές σταθερότητας, με τις οποίες ο οργανισμός δεν μεταβάλλει τις τρέχουσες δραστηριότητές του
- Στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες μειώνουν τις δραστηριότητες και το μέγεθος του οργανισμού.

Στον πίνακα 5.1 φαίνονται οι διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές για έναν οργανισμό, σε συνάρτηση με την ανταγωνιστική του θέση και την ελκυστικότητα του κλάδου.

Πίνακας 5.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u> ♦ Συγκέντρωση ♦ Καθετοποίηση	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u> ♦ Συγκέντρωση ♦ Οριζόντια ολοκλήρωση	<u>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</u> ♦ Διάσωση – αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	<u>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</u> ♦ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u> ♦ Συγκέντρωση ♦ Οριζόντια Ολοκλήρωση <u>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</u> ♦ Καμία αλλαγή	<u>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</u> ♦ Αιχμάλωτη επιχείρηση ♦ Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u> ♦ Συσχετισμένη Διαποίκιση	<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u> ♦ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	<u>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</u> ♦ Χρεοκοπία ♦ Ρευστοποίηση

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

Όπως προέκυψε από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η συνεχιζόμενη κοινωνικο-οικονομική κρίση και η υπερβάλλουσα ζήτηση για παρεχόμενες υπηρεσίες από τους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς, καθιστούν τον κλάδο ελκυστικό, καθώς σημειώνουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της κοινωνικής ευημερίας.

Ακολούθως, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, σκιαγραφεί έναν υγιή και δυνατό οργανισμό, που διαθέτει σημαντικές ικανότητες – πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η στρατηγική δέσμευση παραμονής του οργανισμού στον κλάδο και λοιποί νομοθετικοί περιορισμοί, αποκλείουν την επιλογή της καθετοποίησης. Συνεπώς, η ενδεδειγμένη επιχειρησιακή στρατηγική για τη Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής στο Δήμο Ιλίου, είναι η στρατηγική ανάπτυξης μέσω συγκέντρωσης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί και μέσω ανάπτυξης αγοράς ή/και μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων-υπηρεσιών, όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.2.

Πίνακας 5.2 επιλογές στρατηγικής «συγκέντρωσης»

		Προϊόντα	
		Παρόντα	Νέα
Αγοραστής	Σημερινοί	Εκμετάλλευση Προϊόντος/ Αγοράς	Ανάπτυξη Προϊόντος
	Νέοι	Ανάπτυξη Αγοράς	Εξάπλωση Προϊόντος/ Αγοράς

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

Η αποστολή του οργανισμού όπως διατυπώθηκε προγενέστερα, προσανατολίζει τον οργανισμό, στο ενδεχόμενο διείσδυσής του σε νέες αγορές ή και σε νέες υπηρεσίες. Η δήλωση της αποστολής του ενέχει μια κοινωνικο-οικονομική και μια παιδαγωγική διάσταση. Ο κοινωνικο-οικονομικός χαρακτήρας της αποστολής, συνάδει με τη στόχευση στις κοινωνικά ευάλωτες και ασθενέστερες οικονομικά οικογένειες του Δήμου. Εάν πρωτίστως δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτής της ομάδας πολιτών-γονέων, ο οργανισμός δεν μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να απευθυνθεί στους λοιπούς πολίτες-γονείς, εντός ή/και εκτός των διοικητικών του ορίων. Συνεπώς, για τα επόμενα χρόνια παραμένει προσανατολισμένος στις κοινωνικά ευάλωτες και ασθενέστερες οικονομικά οικογένειες του Δήμου. Διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά, για τον οργανισμό σημαίνει αύξηση της διαθεσιμότητας των προσφερόμενων θέσεων, με

δημιουργία νέων δομών, για την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών της ομάδας-στόχου πολιτών.

Μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος, ο οργανισμός προσανατολίζεται στη βελτίωση των υφιστάμενων παρεχόμενων υπηρεσιών ή/και στην προσφορά νέων. Βελτίωση των υφιστάμενων παρεχόμενων υπηρεσιών, επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης της ποιότητας, και μέσω εξέλιξης και εμπλουτισμού των σημερινών του δράσεων. Παραδείγματα βελτίωσης και εμπλουτισμού, αποτελούν:

- η ακόμα μεγαλύτερη αύξηση των βιολογικών προϊόντων στο καθημερινό διατροφικό πρόγραμμα,
- η προσθήκη στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα της εκμάθησης μιας ξένης γλώσσας,
- η χρήση διαδραστικών πινάκων κ.λ.π.

Η προσφορά νέων υπηρεσιών, θα μπορούσε να αφορά τη λειτουργία απογευματινού παιδικού σταθμού. Ή το "άνοιγμα" των δομών ορισμένα απογεύματα, για τη διοργάνωση περιφερειακών σεμιναρίων και διαλέξεων με θεματολογία που απασχολεί τους σημερινούς γονείς. Επίσης, θα μπορούσαν να λειτουργήσουν βιωματικά-εκπαιδευτικά προγράμματα (θέατρο, ζωγραφική κ.λ.π.), τα οποία με τη συμμετοχή των παιδιών από κοινού με τους γονείς, θα δίνουν τη δυνατότητα εποικοδομητικής και ποιοτικής αξιοποίησης του απογευματινού χρόνου.

Η ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών στις παρεχόμενες υπηρεσίες και η προσθήκη νέων πακέτων υπηρεσιών, αντανακλούν την εστίαση της αποστολής του οργανισμού στην ποιότητα, στη βέλτιστη συνεισφορά για την ολόπλευρη ανάπτυξη των παιδιών, στην υποστήριξη και διευκόλυνση των γονέων και εν γένει στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Συμπερασματικά, οι Παιδικοί Σταθμοί στο Δήμο Ιλίου, θα πρέπει να υιοθετήσουν μια αναπτυξιακή στρατηγική συγκέντρωσης, συνδυαστικά, μέσω διείσδυσης στην υπάρχουσα αγορά και μέσω ανάπτυξης παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.9 Διαμόρφωση Επιχειρηματικής – Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή με την αξία που δημιουργεί ο οργανισμός στον πολίτη-αγοραστή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον M. Porter, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.3, τρεις είναι οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές για τον οργανισμό:

1. **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost-leadership strategy):** Η επιχείρηση/οργανισμός δημιουργεί υπερέχουσα αξία στον αγοραστή, με την προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών που παρήχθησαν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο, και τα διαθέτει σε χαμηλή/ανταγωνιστική τιμή.
2. **Στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy):** υπερέχουσα αξία δημιουργείται με την προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών τα οποία είναι ή φαίνεται να είναι μοναδικά. Διατίθενται σε υψηλότερη τιμή, την οποία ο αγοραστής είναι πρόθυμος να καταβάλλει λόγω του διαφοροποιημένου χαρακτηριστικού που του προσφέρει.
3. **Στρατηγική Εστίασης (focus strategy):** Εδώ η επιχείρηση εστιάζει στην αγορά-στόχο αποβλέποντας σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς και ακολουθεί εστίαση με βάση το κόστος (**cost-focus**) ή εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (**differentiation-focus**) είτε και τα δύο, γι' αυτό το τμήμα της αγοράς.

Πίνακας 5.3 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Θέση Χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου	με βάση το κόστος	με βάση τη διαφοροποίηση

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013

Έχουμε ήδη αναφερθεί στην τμηματοποίηση και στοχοθέτηση της αγοράς του υπό μελέτη οργανισμού. Οι παιδικόι σταθμοί του Δήμου Ιλίου, μπορούν να δημιουργήσουν υπερέχουσα αξία στους πολίτες που απευθύνονται, κυρίως μέσα από

την ουσιαστική διαφοροποίηση και τη μοναδικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Ο σταθερός προσανατολισμός προς την ποιότητα (όπως διατυπώνεται και στην πρόταση αποστολής τους) και οι θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού που θα αποτελέσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μας οδηγούν στην επιλογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Η στρατηγική διαφοροποίησης, δεν αγνοεί τον παράγοντα του κόστους, αν και δεν του προσδίδει πρωταρχική σημασία. Ο οργανισμός, μπορεί να αναζητήσει τρόπους για τη μείωση του κόστους στα πεδία εκείνα, που δεν σχετίζονται άμεσα με τον παράγοντα της διαφοροποίησης. Ο προσδιορισμός και ο έλεγχος του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης, ενισχύει την αποδοτικότητα του οργανισμού και επαυξάνει την προσλαμβάνουσα από τον πολίτη αξία.

Για τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο οργανισμός βασίζεται στις διακεκριμένες ικανότητές του. Αυτά τα στοιχεία μοναδικότητας, που τον διαφοροποιούν σε σχέση με τους λοιπούς παιδικούς σταθμούς που δραστηριοποιούνται στο Δήμο, θα στηρίξουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

❖ Η βασικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον υπό μελέτη οργανισμό, είναι το γεγονός ότι αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου δυνατού και επιτυχημένου οργανισμού, του Δήμου Ιλίου. Μπορεί λοιπόν να επιτύχει τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, μέσα από οριζόντιες διασυνδέσεις και συνέργειες με λοιπές δομές και υπηρεσίες του Δήμου. Τέτοιες συνέργειες υφίστανται και σήμερα, θα μπορούσε όμως να γίνουν πιο συστηματικά και σε ευρύτερη κλίμακα.

Για τις νηπιακές ηλικίες, μπορεί να ενταχθεί στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα

- Θεατρικό εργαστήρι – παιχνίδι
- Ζωγραφική
- Μουσική
- Μουσικοκινητική αγωγή
- Γυμναστική

σε συνεργασία με τα τμήματα Αθλητισμού και Πολιτισμού. Τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται και από τους ιδιωτικούς παιδικούς σταθμούς, πλην όμως συνήθως εντάσσονται στα καθήκοντα των νηπιαγωγών και δεν παρέχονται από εξειδικευμένο προς τούτο προσωπικό. Αυτή η συνέργεια, μπορεί να έχει διάρκεια στο χρόνο, και δεν αντιγράφεται εύκολα από τους "ανταγωνιστές" καθώς συνεπάγεται για τους τελευταίους υψηλά κόστη υλοποίησης. Συνεπώς, μπορεί να προσφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, ή αλλιώς μια διατηρήσιμη υπερέχουσα αξία για τον πολίτη.

Ανάλογες συνεργασίες προκύπτουν και με τις λοιπές υπηρεσίες του Δήμου. Το εκπαιδευτικό προσωπικό των σταθμών, είναι ικανό να επιμεληθεί και να διαμορφώσει ειδικά βιωματικά διδακτικά παιχνίδια-προγράμματα σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της προσχολικής αγωγής. Ακολουθώντας, σε συνεργασία με την Υπηρεσία Πρασίνου, τα παιδιά ανακαλύπτουν τα βότανα, ασχολούνται με τη φροντίδα των φυτών, και δημιουργούν το δικό τους κήπο. Σε συνεργασία με την Υπηρεσία Καθαριότητας, τα παιδιά γνωρίζουν «την κυρία Ανακύκλωση» και τον περίπατο «του κυρίου Σκουπιδάκη» και καλλιεργείται ο σεβασμός προς το περιβάλλον. Σε συνεργασία με τις δημοτικές βιβλιοθήκες, τα παιδιά ανακαλύπτουν το «μαγικό κάστρο της γνώσης» κ.λ.π.

Μια τέτοια τακτική συνεργασιών, εκτός από το γεγονός ότι υπηρετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης των δημοτικών παιδικών σταθμών, βρίσκεται σε απόλυτη συμφωνία με τη γονική στρατηγική του Δήμου Ιλίου, αυξάνοντας τη συνολική επιχειρησιακή αξία του.

❖ Η πολύ καλή φήμη των Παιδικών σταθμών Ιλίου αλλά και του ίδιου του Δήμου, καθώς και η εμπειρία που ήδη διαθέτουν από συνέργειες με τρίτους φορείς, μπορεί να αποτελέσει το «εισιτήριο» για την εισαγωγή νέων καινοτόμων προγραμμάτων και υπηρεσιών, που θα προκύψουν από συνεργασίες με

- Πανεπιστημιακά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Δίκτυα Εθελοντών
- Πολιτιστικούς Οργανισμούς
- Τοπικούς Πολιτιστικούς φορείς

προδίδοντας μια ακόμα διάσταση διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

❖ Η συμμετοχή των παιδικών σταθμών Ιλίου στα ευρωπαϊκά προγράμματα CARE και ISOTIS, αποτελούν ένα μοναδικό πλεονέκτημα στο οποίο μπορεί να στηρίξει ο οργανισμός τη διαφοροποίησή του. Με την «αδελφοποίηση» κάθε δημοτικού παιδικού σταθμού με αντίστοιχη δομή άλλων ευρωπαϊκών δήμων, ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει ισχυρή διαφοροποίηση με:

- Προγραμματισμένες, εβδομαδιαίες μέσω skype επικοινωνίες των «αδελφοποιημένων» παιδικών σταθμών, όπου με την καθοδήγηση του παιδαγωγικού προσωπικού, βοηθούν τα παιδιά να έρθουν σε λεκτική και κοινωνική αλληλεπίδραση με άλλες κουλτούρες. Να καλημερίσουν και να επικοινωνήσουν σε μια ξένη γλώσσα με συνομήλικα παιδιά, να ακούσουν σύντομα τραγουδάκια σε γλώσσα διαφορετική από τη δική τους και με τη βοήθεια των παιδαγωγών να κατανοήσουν και να τραγουδήσουν όλα μαζί κ.λ.π.

- Συνεργασία μεταξύ του προσωπικού των “αδελφοποιημένων” σταθμών, για την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων και την αμφίδρομη διάχυση καλών πρακτικών, για δημιουργία καινοτόμων προγραμμάτων κ.λ.π.

Συμπερασματικά, οι Παιδικοί Σταθμοί στο Δήμο Ιλίου, θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, η οποία στηρίζεται στις διακεκριμένες ικανότητές τους, δημιουργεί υπερέχουσα αξία στους πολίτες που απευθύνονται, και ενισχύει τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα για μια μακροχρόνια ανώτερη επίδοση.

5.10 Διαμόρφωση Λειτουργικής Στρατηγικής

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής, αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους τμημάτων-λειτουργιών του οργανισμού(functional strategy).Καθορίζονται από την επιχειρηματική στρατηγική, την οποία καλούνται να υποστηρίξουν. Οι σημαντικότεροι τομείς στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει ο υπό μελέτη οργανισμός για την επίτευξη των στρατηγικών του σκοπών, είναι η χρηματοοικονομική διαχείριση, και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

➤ **Οικονομική στρατηγική**

Η κατασκευή και λειτουργία παιδικών σταθμών απαιτεί αρκετούς χρηματοοικονομικούς πόρους. Επιπλέον, η επιλεχθείσα στρατηγική διαφοροποίησης συνεπάγεται υψηλά κόστη υλοποίησης. Λαμβάνοντας υπόψη:

- το «χρυσό δημοσιονομικό κανόνα»: με δανεισμό χρηματοδοτούμε επενδύσεις και με ίδια έσοδα χρηματοδοτούμε καταναλωτικές/λειτουργικές δαπάνες, (Γκέκας, 2018)και
- τη χρηματοοικονομική ανάλυση του Δήμου Ιλίου, η οποία σκιαγραφεί ένα Δήμο με χαμηλούς δείκτες δανειακής και γενικής επιβάρυνσης, υψηλό δείκτη αυτονομίας αλλά όχι ικανοποιητικό δείκτη λειτουργικής αυτονομίας καθώς στηρίζεται περισσότερο στις επιχορηγήσεις παρά στα ίδια έσοδα,

το μίγμα χρηματοδοτικών πηγών που θα πρέπει να διερευνήσει ο οργανισμός για την υλοποίηση της στρατηγικής του, περιγράφεται ως ακολούθως:

- ΤΕΛΗ (ίδια έσοδα/τροφεία): ανταποδοτικό τέλος των ωφελούμενων, δίκαια κατανομημένο, το οποίο θα συνυπολογίζει την οικονομική αδυναμία των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, για να χρηματοδοτήσει το στάδιο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ. Η τιμολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, δεν προσδιορίζεται από το κόστος, αλλά από τον κοινωνικό τους χαρακτήρα.

- ΦΟΡΟΙ (ίδια έσοδα): τμήμα των οποίων θα χρηματοδοτήσει τη ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, καθώς μέσω της προσχολικής αγωγής ο οργανισμός ασκεί κοινωνική πολιτική και επίσης υφίστανται επιπτώσεις από τη λειτουργία του, που διαχέονται στην κοινωνία ως σύνολο.

- ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ: αύξηση ιδίων εσόδων, τμήμα των οποίων θα χρηματοδοτήσει τη ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ. Προσφέρει λύσεις για μετεγκατάσταση μισθωμένων κτιρίων και ανέγερση νέων δομών.

- ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ-ΧΟΡΗΓΙΕΣ-ΚΛΠ: για τη χρηματοδότηση ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (αλλά και ΕΡΓΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ), προσέγγιση ιδιωτικών φορέων, οι

οποίοι στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, χρηματοδοτούν τέτοιες πρωτοβουλίες.

- ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΣΠΑ: επιλογή μέγιστης προτεραιότητας για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ των δομών. Θα πρέπει να αποφεύγεται η εξάρτηση από αυτή την πηγή χρηματοδότησης για τη λειτουργία των δομών, προκειμένου να διασφαλίζεται η βιωσιμότητά τους.

- ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ: εναλλακτική επιλογή για ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ, με χαμηλότοκο δανεισμό και αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων του Τ.Π.Δ.

➤ **Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

Σύμφωνα με τους P. Kotler, K. Keller (2012), η φύση των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από:

- αδιαιρετότητα (inseparability): οι υπηρεσίες δεν μπορούν να διαχωριστούν από αυτούς που τις παρέχουν, και

- μεταβλητότητα (variability): η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, το πότε, το πού και το πώς.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, ότι το προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού της ποιότητας του έργου που επιτελείται.

Η κατάρτιση και η εμπειρία του προσωπικού, η αφοσίωση και οι ανθρώπινες δεξιότητες, μπορούν να αποτελέσουν την καλύτερη πηγή λειτουργικής αριστείας στον τομέα των υπηρεσιών. Για αυτούς τους λόγους, ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάσει:

- στην αύξηση του μόνιμου προσωπικού. Λόγω του περιορισμού των προσλήψεων και έως ότου οι συνθήκες το επιτρέψουν, θα μπορούσε ο οργανισμός μέσω του προγράμματος ενδοκινητικότητας, να προσελκύσει στελέχη με τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, με αξίες και δεξιότητες, που συνάδουν με τους σκοπούς και την κουλτούρα του.

- στην ενθάρρυνση της ένταξης όλων των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης στους τομείς της εκπαίδευσης, κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, ανθρώπινων δεξιοτήτων κ.λ.π., με διάρκεια και επανάληψη στην πορεία του εργασιακού τους βίου.

- στην ενίσχυση της θελκτικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει και επιβραβεύει την έκφραση, τη δημιουργία και την καινοτομία.

6.1 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η υλοποίηση της στρατηγικής, ενώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαμόρφωσή της, είναι θεμελιωδώς διαφορετική διαδικασία και πολύ δυσκολότερη στην εφαρμογή. Ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι η πιο καθοριστική μεταβλητή για την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, καθώς όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή.

Η διαμορφωθείσα στρατηγική του οργανισμού, όπως έχει περιγραφεί, προβλέπει συνεργασίες ευρείας κλίμακας. Οι συνεργατικές πρακτικές, είναι σε μεγάλο βαθμό συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού και τις εσωτερικές του διαδικασίες. Στην παρούσα στρατηγική όμως, απαιτείται ο συντονισμός ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων, και τουλάχιστον στα πρώτα στάδια εφαρμογής, επιφέρουν αύξηση του φόρτου εργασίας στο ήδη επιβαρυνόμενο προσωπικό. Κρίσιμης σημασίας ζητήματα θα αποτελέσουν για τον οργανισμό, η σαφής επικοινωνία της αποστολής και των στρατηγικών σκοπών, η δημιουργία προϋποθέσεων υποδοχής των στρατηγικών σχεδίων, οι τρόποι διευκόλυνσης, ενθάρρυνσης και ανταμοιβής των εργαζομένων και οι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

Στο στάδιο της υλοποίησης, ο οργανισμός αναπτύσσει και υλοποιεί τα προγράμματα που θα τον οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών του σκοπών. Θα πρέπει να ορίσει ποιοι είναι υπεύθυνοι για την επιμέλεια, την εφαρμογή και την παρακολούθηση των προγραμμάτων. Έτσι οι επιμέρους στόχοι και σκοποί κάθε προγράμματος, μακροπρόθεσμα, αλλά και σε ετήσια βάση, συνδέονται με τους αντίστοιχους στόχους και σκοπούς ατομικά για κάθε εμπλεκόμενο. Ακολουθώς ορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των προγραμμάτων, σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ορίζοντα. Ο προϋπολογισμός για κάθε πρόγραμμα, ανάλογα με το διάγραμμα υλοποίησης, θα αποτυπωθεί στους ετήσιους προϋπολογισμούς του οργανισμού, όπου καταγράφονται λεπτομερώς εκτός από τα κόστη και οι πηγές χρηματοδότησης. Το διοικητικό εργαλείο του προϋπολογισμού, θα αποτελέσει ακολουθώς, ένα σημαντικό εργαλείο ελέγχου και αξιολόγησης της απόδοσης. Τέλος, σχεδιάζονται οι νέες διαδικασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των προγραμμάτων και ανασχεδιάζονται οι ήδη υπάρχουσες, όπου κριθεί απαραίτητο.

Τα θεμέλια που στηρίζουν τη συνολική επίδοση του οργανισμού είναι η αποτελεσματικότητα στη διαμόρφωση της στρατηγικής του και η αποδοτικότητα στην

υλοποίησή της. Ο υψηλότερος βαθμός δυσκολίας που παρουσιάζει η διαδικασία της υλοποίησης, καθιστά την επίτευξη της αποδοτικότητας, μέγιστη πρόκληση για τον οργανισμό. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα, είναι το δυσκολότερο ως προς την εκτίμηση και την αποτίμηση, μέγεθος.

6.2 Έλεγχος – Αξιολόγηση – Ανατροφοδότηση (Control – Evaluation - Feedback)

Το τελικό βήμα στη μεθοδολογία του στρατηγικού μάντζμεντ, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Πρόκειται για μια διαδικασία, που πραγματοποιείται σε προκαθορισμένα και τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της στρατηγικής. Με τη βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένων δεικτών, ο οργανισμός μπορεί να διαπιστώσει:

- Πόσο αποτελεσματικές αποδεικνύονται οι διαμορφωθείσες στρατηγικές για την επίτευξη της αποστολής του
- Πόσο αποδοτικά υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια
- Εάν κρίνονται αναγκαίες κάποιες προσαρμογές και ποιες θα είναι αυτές.

Σε αντίθεση με την αποδοτικότητα, που είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο, η αποτελεσματικότητα, ως ποιοτικό μέγεθος, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο οι διαμορφωθείσες στρατηγικές εξυπηρετούν την αποστολή και το λόγο ύπαρξης του οργανισμού.

Ένας τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε η Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής του Δήμου Ιλίου να εκτιμήσει και να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της, είναι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών (από τους γονείς και το προσωπικό) και ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των γονέων, στη βάση ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων. Οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

- Μέσος όρος βαθμολογίας αξιολόγησης από τους γονείς
- Μέσος όρος βαθμολογίας αξιολόγησης από το προσωπικό
- Μέσος όρος βαθμολογίας ικανοποίησης αναγκών από τους γονείς

Ένας δεύτερος τρόπος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, είναι η αξιοποίηση Δεικτών Αποτελέσματος. Σύμφωνα με τον οδηγό Παρακολούθησης, Αξιολόγησης, Επικαιροποίησης και Αναθεώρησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων:

Οι δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα)

τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων.¹⁹

Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει δείκτες αποτελέσματος, ώστε να ποσοτικοποιήσει στο βαθμό που είναι εφικτό, τις ποιοτικές συνιστώσες της δήλωσης αποστολής του. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι:

- Αριθμός εντάξεων/αριθμό αιτήσεων κατ' έτος
- Αριθμός ενταγμένων παιδιών με εργαζόμενη μητέρα/σύνολο ενταγμένων παιδιών κατ' έτος
- Ποσοστό επί τοις εκατό των βιολογικών προϊόντων, στο σύνολο των προϊόντων διατροφής
- Ποσοστό επί της εκατό των οικολογικών καθαριστικών προϊόντων, στο σύνολο των προϊόντων καθαρισμού.
- Αριθμός ενταγμένων παιδιών με οικογενειακό εισόδημα στο όριο της φτώχειας/αριθμό αιτήσεων προς ένταξη παιδιών με οικογενειακό εισόδημα στο όριο της φτώχειας
- Συχνότητα ιατρικής παρακολούθησης από παιδίατρο, οδοντίατρο, οφθαλμίατρο/παιδί κατ' έτος.

¹⁹https://www.eetaa.gr/index.php?tag=kal_odhgoi

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα που επηρεάζονται άμεσα από τις συνθήκες του περιβάλλοντός τους. Η βιωσιμότητα και η επιτυχία τους εξαρτάται εν πολλοίς από την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στην αλλαγή και να ενεργούν σε συνθήκες αβεβαιότητας. Για τη διαχείριση και αντιμετώπιση αυτής της αβεβαιότητας, κάθε οργανισμός, ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα, έχει στη διάθεσή του ένα πολύτιμο εργαλείο: τη μεθοδολογία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η μελέτη και η σωστή εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής, καθοδηγούν κάθε φορέα δράσης, στην προσπάθειά του για διασφάλιση βιωσιμότητας, δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιτυχημένες επιδόσεις.

Διαμόρφωση και υλοποίηση , αποφάσεις και πράξεις, αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Μέσα από μια συστηματική και ορθολογική προσέγγιση, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στους οργανισμούς να λειτουργούν προδραστικά και να διαμορφώνουν επιτυχημένες στρατηγικές. Στρατηγικές που ενσωματώνουν τους σκοπούς του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), οδηγούν τον οργανισμό στην αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του. Η αποστολή, ο ειδικός λόγος ύπαρξης και λειτουργίας κάθε οργανισμού, προσδιορίζει σε ποιους απευθύνεται ο οργανισμός και τί αξία τους προσφέρει. Η στρατηγική που βοηθά το οργανισμό να δημιουργήσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, δημιουργεί, διατηρεί και ενισχύει την προσφερόμενη αξία.

Με τον ίδιο συστηματικό και ορθολογικό τρόπο, το στρατηγικό μάνατζμεντ κατευθύνει τον οργανισμό στην ορθή υλοποίηση των στρατηγικών του σχεδίων. Συγκεντρώνει και οργανώνει τις προσπάθειες, συντονίζει τις δράσεις και συμβάλλει στην αποδοτικότερη κατανομή και αξιοποίηση του χρόνου και των περιορισμένων πόρων.

Παράλληλα, προβλέπει διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης, για τη σύγκριση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά, παρέχοντας στον οργανισμό τη δυνατότητα να προβεί εγκαίρως, όπου απαιτείται, στη διόρθωση εσφαλμένων πράξεων ή αποφάσεων.

Η μία όψη του νομίσματος, η διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτέλεσε περισσότερο την περιοχή ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας. Η εργασία επικεντρώνεται στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών της Διεύθυνσης Προσχολικής Αγωγής του Δήμου ΙΛΙΟΥ με τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Συνοπτικά αναφέρεται σε ορισμένα κρίσιμα ζητήματα υλοποίησης και ελέγχου. Πριν ξεκινήσει η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, το πρώτο στάδιο στο μοντέλο

του στρατηγικού μάνατζμεντ, γίνεται μια σύντομη αναφορά στην σημασία της προσχολικής αγωγής και το ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι ψυχολόγοι θεωρούν συνολικότερα την προσχολική ηλικία –από 0 έως 6 ετών- την πιο κρίσιμη ηλικία στη ζωή ενός ανθρώπου. Η αγωγή, η φροντίδα και τα ερεθίσματα που λαμβάνονται στην πρώιμη παιδική ηλικία, θεωρούνται μεγίστης σημασίας, καθώς συμβάλλουν στην ψυχική, κοινωνική και διανοητική ανάπτυξη του μικρού παιδιού. Η προσχολική αγωγή, έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνική και οικονομική ευημερία.

Η λειτουργία δημοτικών παιδικών/βρεφονηπιακών σταθμών, αποτελεί μια θεσμοθετημένη αρμοδιότητα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, και ένα ισχυρό μέσο για την αντιμετώπιση των -ιδιαίτερα οξυμένων στην εποχή μας- κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων. Οι δημοτικοί παιδικοί σταθμοί στο Δήμο Ιλίου, λειτουργούν οργανικά ως μια από τις Διευθύνσεις του Δήμου.

Για την ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος του οργανισμού, χρησιμοποιήθηκε το πλαίσιο PEST. Με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Michael Porter, επιχειρήθηκε η ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος. Το υπόδειγμα εξετάζει την ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο και προσδιορίζει την ελκυστικότητά του. Ο ορισμός του κλάδου, συμπεριέλαβε όλες τις μονάδες φροντίδας-αγωγής παιδιών πρώιμης παιδικής ηλικίας, δηλαδή βρεφικούς, βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς, ιδιωτικούς και δημόσιους.

Από την ανάλυση του υποδείγματος, καταγράψαμε μέτρια έως χαμηλή απειλή εισόδου νεοεισερχομένων, χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, μέτρια απειλή από υποκατάστατα, υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, και ισχυρή ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού, δεν αφορά τους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς, οι οποίοι δεν ανταγωνίζονται ούτε μεταξύ τους, ούτε με τις λοιπές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η συνολική πίεση που ασκούν οι πέντε δυνάμεις στον κλάδο, χαρακτηρίζεται μέτρια. Ωστόσο, η υπερβάλλουσα ζήτηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, σε συνδυασμό με τα σοβαρά εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους, καθιστά τον κλάδο ελκυστικό για την προοπτική κερδοφορίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Κάποιες από τις βασικές παραδοχές του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του M. Porter, δεν βρήκαν εύκολη εφαρμογή στον υπό ανάλυση κλάδο. Ειδικότερα:

Η εφαρμογή του υποδείγματος, απαιτεί τέλειο ανταγωνισμό στην αγορά, ενώ στην περίπτωση μας παρατηρούνται σημαντικές κρατικές παρεμβάσεις. Επίσης, ενώ το κέρδος αποτιμάται με οικονομικούς όρους στον ιδιωτικό τομέα, στην περίπτωση των δημοτικών σταθμών (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί), το κέρδος αφορά τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, η οποία δεν αποτιμάται με χρηματικούς

όρους. Τέλος το υπόδειγμα λαμβάνει υπόψη μόνο τον ανταγωνισμό, και όχι το ενδεχόμενο συνεργασίας.

Παρόλο που ο οργανισμός δεν συμμετέχει στον ανταγωνισμό, καταγράφει τις πιέσεις που δέχεται ο κλάδος, παρακολουθεί τις εξελίξεις στον κλάδο και τη συμπεριφορά των ιδιωτικών φορέων, για τρεις λόγους:

1. Στο βαθμό που οι εξελίξεις στον κλάδο μπορεί να επηρεάσουν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των δικών του αγοραστών-πολιτών.
2. Η γνώση της «ελκυστικότητα» του κλάδου, δηλαδή το περιθώριο που έχει για βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και δημιουργία επιπλέον αξίας στον πολίτη, τον βοηθά να διαχειριστεί ορθολογικά τους πόρους του και να αποφύγει τη σπατάλη τους
3. Στην περίπτωση δε, που ο οργανισμός αποφασίσει να προχωρήσει σε *συμπράξεις με τον ιδιωτικό τομέα*, θα πρέπει να γνωρίζει πώς λειτουργεί η αγορά, ώστε να είναι σε θέση να προτείνει και να αποδεχθεί όρους αμοιβαίας επωφελούς συνεργασίας.

Στο αποτέλεσμα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, καταγράφηκαν οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός και η ελκυστικότητα του κλάδου.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων. Αναλύθηκαν η δομή, η κουλτούρα, υλικοί και άυλοι πόροι του οργανισμού και το ανθρώπινο δυναμικό του. Η ποσοτική και ποιοτική καταγραφή των κύριων συστατικών του στοιχείων, σκιαγραφούν έναν καλοδιοικούμενο οργανισμό, με σαφή προσανατολισμό στην ποιότητα, με συνεργατική κουλτούρα και ικανό προσωπικό, με ικανοποιητική υλικοτεχνική υποδομή, εξωστρεφείς συνεργασίες και καλή φήμη. Η χαμηλή δυναμικότητα των δομών (ιδιαίτερα σε θέσεις βρεφών), τα πληροφοριακά συστήματα και η έλλειψη σε μόνιμο προσωπικό, αποτελούν τις βασικότερες αδυναμίες του.

Στο αποτέλεσμα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, καταγράφηκαν τα ισχυρά σημεία του οργανισμού και οι αδυναμίες του, και διαπιστώθηκαν οι ικανότητες που μπορεί να αποτελέσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αφού εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν οι στρατηγικοί παράγοντες στον εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ακολούθησε η διατύπωση της αποστολής. Στη δήλωση της αποστολής του ο οργανισμός παραμένει σταθερά προσανατολισμένος στην ποιότητα. Αποτυπώνεται ο διφυής λόγος της ύπαρξής του, ως φορέας παροχής

αγωγής και φροντίδας βρεφών και νηπίων, και ως φορέας άσκησης κοινωνικής πολιτικής.

Η ελκυστικότητα του κλάδου και η δυνατή ανταγωνιστική θέση του οργανισμού, όπως αυτά προέκυψαν από την ανίχνευση του περιβάλλοντος, μας οδήγησαν στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής ανάπτυξης, ως ενδεδειγμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Προτάθηκε η ανάπτυξη *μέσω διείσδυσης στην υπάρχουσα αγορά συνδυαστικά με την ανάπτυξη παρεχόμενων υπηρεσιών. Η προτεινόμενη στρατηγική αντανακλά τον προσανατολισμό της αποστολής στην ποιότητα, και βρίσκεται σε συμφωνία τόσο με τον κοινωνικο-οικονομική όσο και με την παιδαγωγική της διάσταση.*

Ο κοινωνικο-οικονομικός χαρακτήρας της αποστολής, συνάδει με τη στόχευση στις κοινωνικά ευάλωτες και ασθενέστερες οικονομικά οικογένειες του Δήμου. Εάν πρωτίστως δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτής της ομάδας πολιτών-γονέων, ο οργανισμός δεν μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να απευθυνθεί στους λοιπούς πολίτες-γονείς, εντός ή/και εκτός των διοικητικών του ορίων. Συνεπώς, για τα επόμενα χρόνια παραμένει προσανατολισμένος στις κοινωνικά ευάλωτες και ασθενέστερες οικονομικά οικογένειες του Δήμου.

Διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά, για τον οργανισμό σημαίνει αύξηση της διαθεσιμότητας των προσφερόμενων θέσεων, με δημιουργία νέων δομών, για την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών της ομάδας-στόχου πολιτών. Μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης υπηρεσιών, ο οργανισμός προσανατολίζεται στη βελτίωση των υφιστάμενων παρεχόμενων υπηρεσιών και στην προσφορά νέων.

Συμπερασματικά, υιοθετώντας μια στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης με διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στον κοινωνικό χαρακτήρα της αποστολής του. Μέσω ανάπτυξης των υπηρεσιών, ευθυγραμμίζεται με τον προσανατολισμό στην ποιότητα και εξυπηρετεί το ψυχο-παιδαγωγικό έργο που καλείται να επιτελέσει.

Η σταθερά της ποιότητας (όπως διατυπώνεται και στην πρόταση αποστολής) και οι θεμελιώδεις ικανότητες που θα αποτελέσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μας οδήγησαν στην επιλογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Οι παιδικόι σταθμοί του Δήμου Ιλίου, μπορούν να δημιουργήσουν υπερέχουσα αξία στους πολίτες που απευθύνονται, κυρίως μέσα από την ουσιαστική διαφοροποίηση και τη μοναδικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τη στρατηγική τους θα τη στηρίξουν στις διακεκριμένες ικανότητες, τα στοιχεία μοναδικότητας που δημιουργούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Η βασικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον υπό μελέτη οργανισμό, είναι το γεγονός ότι αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου δυνατού και επιτυχημένου οργανισμού, του Δήμου Ιλίου. Μπορεί λοιπόν να επιτύχει τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, μέσα από οριζόντιες διασυνδέσεις και συνέργειες με λοιπές δομές και υπηρεσίες του Δήμου. Τέτοιες συνέργειες υφίστανται και σήμερα, θα μπορούσε όμως να γίνουν πιο συστηματικά και σε ευρύτερη κλίμακα.

Αυτές οι συνέργειες, μπορεί να έχουν διάρκεια στο χρόνο, και δεν αντιγράφονται εύκολα από τους "ανταγωνιστές" καθώς συνεπάγεται για τους τελευταίους υψηλά κόστη υλοποίησης. Συνεπώς, μπορεί να προσφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, ή αλλιώς μια διατηρήσιμη υπερέχουσα αξία για τον πολίτη.

Η πολύ καλή φήμη των Παιδικών σταθμών Ιλίου αλλά και του ίδιου του Δήμου, καθώς και η εμπειρία που ήδη διαθέτουν από συνέργειες με τρίτους φορείς, δύνανται να αποτελέσει το "εισιτήριο" για την εισαγωγή νέων καινοτόμων προγραμμάτων και υπηρεσιών, που θα προκύψουν από συνεργασίες με τρίτους φορείς. Τέτοιοι φορείς μπορεί να είναι Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα, Πολιτιστικοί Οργανισμοί κ.λ.π., προδίδοντας μια ακόμα διάσταση διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η συμμετοχή των παιδικών σταθμών Ιλίου στα ευρωπαϊκά προγράμματα CARE και ISOTIS, αποτελεί επίσης ένα μοναδικό πλεονέκτημα. Με την "αδελφοποίηση" κάθε δημοτικού παιδικού σταθμού με αντίστοιχη δομή άλλων ευρωπαϊκών Δήμων, ο οργανισμός μπορεί να επιτύχει ισχυρή διαφοροποίηση.

Συμπερασματικά, οι Παιδικοί Σταθμοί στο Δήμο Ιλίου, υιοθετώντας μια στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση η οποία στηρίζεται στις διακεκριμένες ικανότητές τους, δημιουργούν υπερέχουσα αξία στους πολίτες που απευθύνονται, και ενισχύουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα για μια μακροχρόνια ανώτερη επίδοση.

Στο επίπεδο της λειτουργικής στρατηγικής, εστιάσαμε στη οικονομική στρατηγική και στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων.

Η κατασκευή και λειτουργία παιδικών σταθμών απαιτεί αρκετούς χρηματοοικονομικούς πόρους. Επιπλέον, η επιλεχθείσα στρατηγική διαφοροποίησης συνεπάγεται υψηλό κόστος υλοποίησης. Λαμβάνοντας υπόψη το «χρυσό δημοσιονομικό κανόνα» και τη χρηματοοικονομική ανάλυση του Δήμου Ιλίου, (η οποία σκιαγραφεί ένα Δήμο με χαμηλούς δείκτες δανειακής και γενικής επιβάρυνσης, υψηλό δείκτη αυτονομίας αλλά όχι ικανοποιητικό δείκτη λειτουργικής αυτονομίας καθώς στηρίζεται περισσότερο στις επιχορηγήσεις παρά στα ίδια έσοδα), προτείναμε το μίγμα

χρηματοδοτικών πηγών που θα πρέπει να διερευνήσει ο οργανισμός για την υλοποίηση της στρατηγικής του. Βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην αύξηση των ίδιων εσόδων που θα χρηματοδοτήσουν τη λειτουργία των σταθμών. Για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους, θα πρέπει να περιοριστεί η εξάρτηση της λειτουργίας τους από επιχορηγήσεις και δράσεις ΕΣΠΑ. Αυτή η πηγή χρηματοδότησης ενδείκνυται για την κατασκευή και τον εξοπλισμό νέων δομών.

Η αδιαιρετότητα και η μεταβλητότητα της φύσης των υπηρεσιών, καθιστά το προσωπικό καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του έργου που επιτελείται. Η κατάρτιση και η εμπειρία του προσωπικού, η αφοσίωση και οι ανθρώπινες δεξιότητες, μπορούν να αποτελέσουν την καλύτερη πηγή λειτουργικής αριστείας στον τομέα των υπηρεσιών. Για αυτούς τους λόγους, ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάσει:

- στην ενθάρρυνση της ένταξης όλων των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης στους τομείς της εκπαίδευσης, κοινωνιολογίας, ψυχολογίας, ανθρώπινων δεξιοτήτων κ.λ.π, με διάρκεια και επανάληψη στην πορεία του εργασιακού τους βίου.
- στην ενίσχυση της θελκτικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει και επιβραβεύει την έκφραση, τη δημιουργία και την καινοτομία.

Το επόμενο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής. Η παρούσα εργασία, δεν εμβαθύνει στη διαδικασία υλοποίησης, ωστόσο καταγράψαμε ορισμένες παρατηρήσεις. Η διαμορφωθείσα στρατηγική του οργανισμού, όπως έχει περιγραφεί, προβλέπει συνεργασίες ευρείας κλίμακας. Οι συνεργατικές πρακτικές, είναι σε μεγάλο βαθμό συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού και τις εσωτερικές του διαδικασίες. Στην παρούσα στρατηγική όμως, απαιτείται ο συντονισμός ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων, και τουλάχιστον στα πρώτα στάδια εφαρμογής, επιφέρει αύξηση του φόρτου εργασίας στο ήδη επιβαρυσμένο προσωπικό. Κρίσιμης σημασίας ζητήματα θα αποτελέσουν για τον οργανισμό, η σαφής επικοινωνία της αποστολής και των στρατηγικών σκοπών, η δημιουργία προϋποθέσεων υποδοχής των στρατηγικών σχεδίων, οι τρόποι διευκόλυνσης, ενθάρρυνσης και ανταμοιβής των εργαζομένων και οι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

Τα θεμέλια που θα στηρίξουν τη συνολική επίδοση του οργανισμού είναι η αποτελεσματικότητα στη διαμόρφωση της στρατηγικής του και η αποδοτικότητα στην υλοποίησή της. Ο υψηλότερος βαθμός δυσκολίας που παρουσιάζει η διαδικασία της υλοποίησης, καθιστά την επίτευξη της αποδοτικότητας, μέγιστη πρόκληση για τον οργανισμό. Η αποτελεσματικότητα όμως, παραμένει το δυσκολότερο ως προς την εκτίμηση και την αποτίμηση, μέγεθος.

Το τελικό στάδιο στη μεθοδολογία του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σε αντίθεση με την αποδοτικότητα, που είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο, η αποτελεσματικότητα, ως ποιοτικό μέγεθος, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο οι διαμορφωθείσες στρατηγικές εξυπηρετούν την αποστολή και το λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Καθώς η παρούσα εργασία δεν εμβαθύνει στο στάδιο του ελέγχου και της αξιολόγησης, περιοριστήκαμε στην καταγραφή προτάσεων που βοηθούν τον οργανισμό να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητά του.

Ένας τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε η Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής του Δήμου Ιλίου να εκτιμήσει και να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της, είναι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών (από τους γονείς και το προσωπικό) και ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των γονέων, στη βάση ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων. Συμπληρωματικά, ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει δείκτες αποτελέσματος, ώστε να ποσοτικοποιήσει στο βαθμό που είναι εφικτό, τις ποιοτικές συνιστώσες της δήλωσης αποστολής του.

Στην παρούσα εργασία, προσπαθήσαμε να καταγράψουμε τη συμβολή του στρατηγικού μάνατζμεντ, στην αποτελεσματική ανάπτυξη του υπό μελέτη οργανισμού, που σε συνδυασμό με μια αποδοτική λειτουργία, μπορούν μακροπρόθεσμα να τον οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις. Η μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του οργανισμού, μεταφράζεται σε μεγιστοποίηση της συνολικής προσλαμβάνουσας αξίας από τους πολίτες.

Βιβλιογραφία – πηγές – ιστότοποι

Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου

- Βλάδος Χ. (2016), *Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Πανεπιστημιακές Παραδόσεις* στα πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- David F. (2011), *Strategic Management Concepts and Cases*, Thirteen Edition, Prentice Hall
- Johnson G, Scholes K., Whittington R., (2005), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall
- SunZu (1991), *Η Τέχνη του Πολέμου*, Εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη

Βιβλιογραφία δευτέρου κεφαλαίου

- Βλάδος Χ. (2016), *Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2017), *Πανεπιστημιακές Παραδόσεις* στα πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Τερζίδης Κ. (2015), *Μάνατζμεντ: Στρατηγική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- David F.(2011), *Strategic Management Concepts and Cases*, Thirteen Edition, Prentice Hall
- Hunger J. And WheelenT. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Magretta J.(2011), *Understanding Michael Porter – The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press
- Rothaermel F. (2017), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Thompson A., Strickland A, Gambe J. (2010), *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα
- Wheelen T. and Hunger J. (2012), *Strategic Management and Business Policy- Toward Global Sustainability*, Prentice Hall

Ιστότοποι δευτέρου κεφαλαίου

- <http://users.teiath.gr/asachinidis/files/strategy.ppt>
- <https://dasta.auth.gr/>

Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου

- Αγαπητός Γ. (2004), *Νέα Μακροοικονομική και Ορθολογικές Επιχειρηματικές Αποφάσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γκέκας Ρ. (2017-2018), *Τα Οικονομικά της Τ.Α. - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις* στα πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Rothaermel F. (2017), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Ιστότοποι τρίτου κεφαλαίου

- <https://www.dianeosis.org>
- <https://read.oecd-ilibrary.org>
- <https://eur-lex.europa.eu>
- <https://www.ilion.gr>
- <https://www.hellenicparliament.gr>
- <https://www.minadmin.gov.gr>
- <https://www.ec.europa.eu>
- <https://www.bankofgreece.gr>
- <https://www.statistics.gr>

Ιστότοποι τέταρτου κεφαλαίου

- <https://www.ilion.gr>
- <https://www.et.gr>

Βιβλιογραφία πέμπτου κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γκέκας Ρ. (2017-2018), *Τα Οικονομικά της Τ.Α. - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις* στα πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών
- Kotler P. and Keller K (2012), *Marketing Management*, Prentice Hall
- Thompson A., Strickland A, Gambe J. (2010), *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, Εκδόσεις Υτορία, Αθήνα
- Wheelen T. and Hunger J. (2012), *Strategic Management and Business Policy-Toward Global Sustainability*, Prentice Hall

Ιστότοποι πέμπτου κεφαλαίου

- <https://diavgeia.gov.gr/>
- <https://www.et.gr>

Βιβλιογραφία έκτου κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ιστότοποι έκτου κεφαλαίου

- <https://www.eetaa.gr/>