

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

ΑΡΧΟΝΤΟΥΛΑ ΜΑΜΟΥΝΑΚΗ

A.M.: 3033201605150

Κόρινθος, Ιανουάριος 2018



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

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

**STRATEGIC MANAGEMENT
CASE STUDY: MUNICIPALITY OF ILION**

**ARCHONTOULA MAMOUNAKI
R.N.: 3033201605150**

Corinth, January 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο.

Ο τρόπος διδασκαλίας του, οι γνώσεις του, η άμεση επαφή με τους φοιτητές του, η απaráμιλλη συνέπεια του, καθώς επίσης και το ίδιο το αντικείμενο του μαθήματος, αποτέλεσαν κριτήρια επιλογής για την περαιτέρω ενασχόληση μου με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Θα ήθελα να του εκφράσω τις βαθύτερες ευχαριστίες μου για την ευκαιρία, την πολύτιμη βοήθεια και την εμπύχωση που μου έδωσε, ώστε να γνωρίσω καλύτερα το πεδίο της στρατηγικής των οργανισμών μέσα από την πρακτική εφαρμογή της στο Δήμο που ήδη εργάζομαι.

Τέλος, θα ήταν μεγάλη παράβλεψη μου να μην ευχαριστήσω την καλή μου φίλη Γεωργία Πέτρη, η οποία με παρακίνησε να ξεκινήσω αυτό το ταξίδι, τους συναδέλφους μου στο Δήμο Ιλίου και ιδιαίτερα στην Κεντρική Βιβλιοθήκη, την οικογένεια μου αλλά και τους φίλους μου για τη συνεχή υποστήριξη τους. Οι θυσίες και οι κόποι που χρειάστηκε να κάνω θα ήταν σίγουρα μεγαλύτεροι χωρίς εκείνους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract	v
Κατάλογος Πινάκων	vi
Κατάλογος Διαγραμμάτων	viii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η Έννοια της Στρατηγικής	1
1.2 Ορισμός και Σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	2
1.3 Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	3
1.3.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	3
1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	4
1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	4
1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	5
1.4 Στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

2.1 Ορισμός – Ρόλος Δημοσίου Τομέα	7
2.2 Διαφορές Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα	7
2.3 Στρατηγική Διοίκηση και Δημόσιες Υπηρεσίες	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Εισαγωγή	10
3.2 Εξωτερικό Περιβάλλον	11
3.2.1 Γενικευμένο ή Μάκρο- Περιβάλλον (Societal environment)	11
3.2.2 Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον (Task environment)	12
3.3 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον Δήμου Ιλίου	14
3.4 Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-Περιβάλλον Δήμου Ιλίου	16
3.4.1 Αποτίμηση του Υποδείγματος του Porter	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 Εισαγωγή	19
4.2 Στοιχεία Εσωτερικού Περιβάλλοντος	19
4.2.1 Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	20
4.2.2 Αλυσίδα Αξίας	21

4.3 Όργανα Διοίκησης του Δήμου Ιλίου	22
4.4 Κουλτούρα	24
4.5 Μάρκετινγκ	25
4.5.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς & Τιμολόγηση Υπηρεσιών	25
4.5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ	25
4.6 Ανθρώπινοι Πόροι	27
4.7 Πληροφοριακά Συστήματα	29
4.8 Χρηματοοικονομική Ανάλυση	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 Εισαγωγή	34
5.2 Swot Analysis	34
5.3 Εταιρική Αποστολή & Σκοποί	35
5.4 Επίπεδα Στρατηγικής	35
5.4.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	36
5.4.1.1 Στρατηγικές Κατεύθυνσης	36
5.4.1.2 Στρατηγικές Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategies)	37
5.4.1.3 Γονικές Στρατηγικές (Parenting Strategies)	39
5.4.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	39
5.4.3 Λειτουργική Στρατηγική	40
5.5 Ανάπτυξη Πολιτικών	40
5.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής – Περίπτωση Δήμου Ιλίου	41
5.6.1 Swot Analysis	41
5.6.2 Όραμα-Αποστολή- Σκοποί	44
5.6.3 Επιχειρησιακές Στρατηγικές	46
5.6.4 Επιχειρηματικές Στρατηγικές	47
5.6.5 Λειτουργικές Στρατηγικές	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 Εισαγωγή	52
6.2 Ποιοι θα Υλοποιήσουν τη Στρατηγική	52
6.3 Διαχείριση Λειτουργιών	52
6.3.1 Ανάπτυξη Προγραμμάτων	53
6.3.2 Ανάπτυξη Προϋπολογισμών	53
6.3.3 Ανάπτυξη Διαδικασιών	53
6.4 Οργάνωση Δομής	53
6.5 Στελέχωση	53
6.6 Διοίκηση	53
6.7 Ποιοι θα Υλοποιήσουν τη Στρατηγική – Περίπτωση Δ. Ιλίου	54
6.8 Επίτευξη Επιδιωκόμενου Αποτελέσματος	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
7.1 Εισαγωγή	58
7.2 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου	58
7.2.1 Προσδιορισμός Αποτελεσμάτων προς Μέτρηση	59
7.2.2 Καθορισμός Προτύπων	59
7.2.3 Μέτρηση της Επίδοσης	59
7.2.4 Σύγκριση Επίδοσης & Προτύπων	60
7.2.5 Ανάλυση Διορθωτικών Δράσεων	60
7.3 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου – Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Ιλίου	60
7.4 Αξιολόγηση Στρατηγικής	61
7.5 Έλεγχος Στρατηγικής	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, εξωτερικό περιβάλλον, εσωτερικό περιβάλλον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ μέσω της μελέτης περίπτωσης του Δήμου Ιλίου.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί θεωρητική προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (ΣΜ), κατανόηση βασικών εννοιών και κυρίως περιγραφή και ανάλυση του υποδείγματος του ΣΜ.

Το δεύτερο κεφάλαιο μας αναλύει το ρόλο του Δημόσιου Τομέα και τις διαφορές του από τον Ιδιωτικό.

Το τρίτο κεφάλαιο σχετίζεται με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση PEST μελετάται το μάκρο-περιβάλλον, ενώ για τη μελέτη του μικρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

Το τέταρτο κεφάλαιο σχετίζεται με την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος, εξετάζοντας τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο προτείνονται οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν και στα τρία επίπεδα, επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό.

Στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο εμπεριέχονται τα στάδια υλοποίησης αλλά και της αξιολόγησης και του ελέγχου. Ορίζονται τα προγράμματα, οι προϋπολογισμοί και οι διαδικασίες. Μελετάται το θέμα της αξιολόγησης και του ελέγχου και με τη χρήση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τη μελέτη περίπτωσης.

STRATEGIC MANAGEMENT

CASE STUDY: MUNICIPALITY OF ILION

Keywords: Strategic management, external environment, internal environment, competitive advantage, strategy formation and implementation, evaluation and control.

Abstract

This paper aims to present and analyze Strategic Management (SM) through the case study of the Municipality of Ilion.

The first chapter is a theoretical approach to Strategic Management, understanding of basic concepts and especially description and analysis of the SM's model.

The second chapter analyzes the role of the Public Sector and its differences from the Private Sector.

The third chapter, relates to the detection of the external environment. Using the PEST analysis, the societal environment was studied, while for the study of the task environment, Porter's model of the five forces was used.

The fourth chapter relates to the detection of the internal environment looking into the structure, culture and resources.

The fifth chapter includes strategies proposed for the three levels namely the corporate, the business and the operational level.

The sixth and seventh chapters contain the stages of strategy's implementation, evaluation and control. Programs, budgets and procedures are defined. The strategy evaluation and control also with the use of the Balanced Scorecard methodology are being studied.

In the eighth chapter the conclusions from the case study are presented.

Κατάλογος Πινάκων

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
4.1	Κύριες & Δραστηριότητες Υποστήριξης σε Ιδιωτικό & Δημόσιο Τομέα	22
4.2	Διαφορές Εφαρμογής Μάρκετινγκ στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα	25
4.3	Ανθρώπινο Δυναμικό Δήμου Ιλίου	28
4.4	Κατηγορίες Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Ιλίου	28
4.5	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	30
4.6	Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	30
4.7	Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια	30
4.8	Ξένα Μακροπρόθεσμα Κεφάλαια προς Ίδια	31
4.9	Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	31
4.10	Δείκτης Γενικής Επιβάρυνσης	31
4.11	Δείκτης Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Εξόδων	31
4.12	Δείκτης Αυτονομίας	32
4.13	Δείκτης Λειτουργικής Αυτονομίας	32
4.14	Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	33
5.1	Μήτρα TOWS	35

5.2	Στρατηγικές Κατεύθυνσης	37
5.3	Μήτρα IFAS	44
5.4	Στρατηγικές Κατεύθυνσης	46
5.5	Στρατηγικές Μάρκετινγκ	49
7.1	Balanced Scorecard για το Δήμο Ιλίου	62-63

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος Διαγράμματος	Σελίδα
1.1	Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	3
1.2	Μοντέλο Στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	5
3.1	Διάκριση του Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων	10
3.2	Περιβάλλον του Οργανισμού	11
3.3	Pest Analysis	12
3.4	Τροποποιημένο Υπόδειγμα Porter	14
4.1	VRIO – Αξιολόγηση Πόρων	21
4.2	Η Αλυσίδα Αξίας σύμφωνα με τον Porter	21
4.3	Οργανωτική Δομή Δήμου Ιλίου	23
4.4	Σύνθεση του Προσωπικού ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης	29
5.1	Μήτρα BGC	38
5.2	Πίνακας GE	38
5.3	Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	39
7.1	Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και ετυμολογικά προέρχεται από τον συνδυασμό του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Κατά συνέπεια, ως όρος, αρχικά ήταν άμεσα συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη και ειδικότερα με το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή ενός πολέμου. Υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και στις δύο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το κατάλληλο «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από την άλλη, ώστε να επιτευχθεί πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013). Επομένως η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο δράσης, που για να εκτελεστεί, να υλοποιηθεί, απαιτείται μια σειρά συγκεκριμένων δράσεων ή τακτικών σχετικών μεταξύ τους (Σιώμκος, 2004).

Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και νομικές αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς, δημιουργώντας ένα δυναμικό, πολυτάραχο περιβάλλον.

Η στρατηγική συνεπώς αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι αναγκαία γιατί θέτει κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση της αποστολής και κατά συνέπεια, του οράματος της επιχείρησης και συνάμα τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2002).

Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes: « Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (*direction*) και το εύρος δραστηριοτήτων (*scope*) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*)».

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ιστορικά αποτελεί εξέλιξη του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού (επίτευξη ετήσιων προϋπολογισμών), του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (πρόβλεψη του μέλλοντος βασιζόμενοι σε στοιχεία του παρελθόντος, περισσότερο βεβαίως από χρηματοοικονομική σκοπιά) και του στρατηγικού σχεδιασμού (το παρελθόν δεν μας δείχνει το μέλλον, λαμβάνουμε υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον χωρίς όμως να «πειράζουμε» την αποστολή της επιχείρησης). Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με την μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, γι' αυτό και θεωρείται μια πιο πλήρης διαδικασία (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμφανίστηκε σαν έννοια μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 για να καλύψει τα κενά του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αντιλαμβάνονται, να αναλύουν κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα καθώς και να προβαίνουν στις διορθωτικές ενέργειες που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Είναι η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και με κάποιο αποτέλεσμα, δηλαδή επιχειρησιακούς στόχους και αποστολή (Σιώμοκος, 2004). Σύμφωνα με τον ορισμό, το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζει το βαθμό κατά τον οποίο τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους χρησιμοποιώντας τόσο ποιοτικά (αποτελεσματικότητα) όσο και ποσοτικά (αποδοτικότητα) κριτήρια.

Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ:

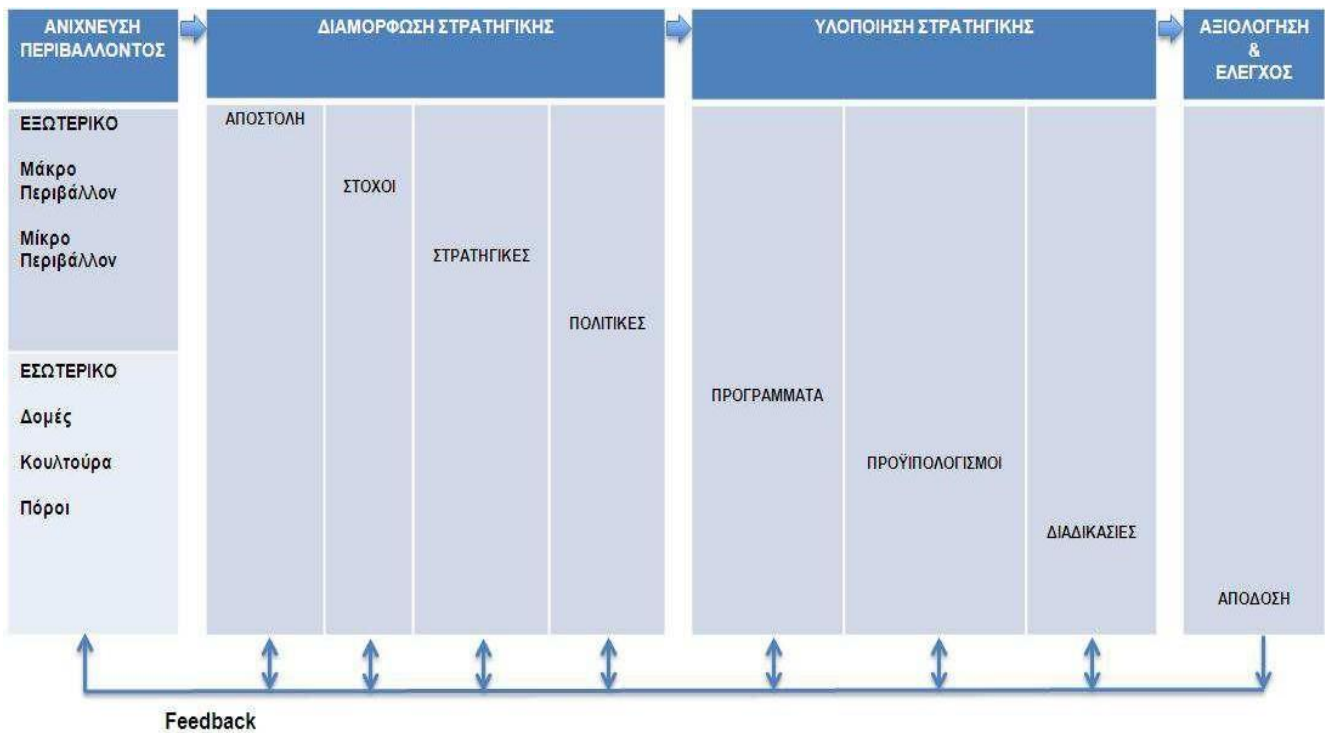
- Προσφέρει την κατεύθυνση της επιχείρησης και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών.
- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες.
- Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεων τους.
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη.
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη αυτών.

- Θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου της επίδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διαρθρωτικών ενεργειών σε περίπτωση αποκλίσεων.

1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.1, περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικό & εσωτερικό)
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση & έλεγχος



Διάγραμμα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2012

1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η πρώτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης / οργανισμού. Το επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση / οργανισμός είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο

γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal) ή γενικευμένο και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό.

Το μάκρο-περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και μπορεί να αναλυθεί με το πλαίσιο PESTLE (Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές/Πολιτιστικές, Τεχνολογικές, Νομικές δυνάμεις). Όσον αφορά το μικρο-περιβάλλον αυτό επηρεάζει ένα συγκεκριμένο κλάδο και ένα κλασικό υπόδειγμα ανάλυσης του είναι αυτό του Michael Porter, όπου κάθε επιχείρηση / οργανισμός προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις και πιο συγκεκριμένα την απειλή νέο εισερχομένων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη-διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα, την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013 & Παπαδάκης, 2002).

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης καθώς αναλύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της αντίστοιχα (Παπαδάκης, 2002).

1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η δεύτερη φάση είναι αυτή της διαμόρφωσης στρατηγικής όπου η ανώτατη διοίκηση χαράσσει τη στρατηγική της επιχείρησης. Αν η στρατηγική είναι σωστή, τότε μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013). Η διαμόρφωση διακρίνεται στα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός οράματος και αποστολής
2. Καθορισμός στρατηγικών σκοπών
3. Ανάπτυξη στρατηγικών
4. Ανάπτυξη πολιτικών

1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

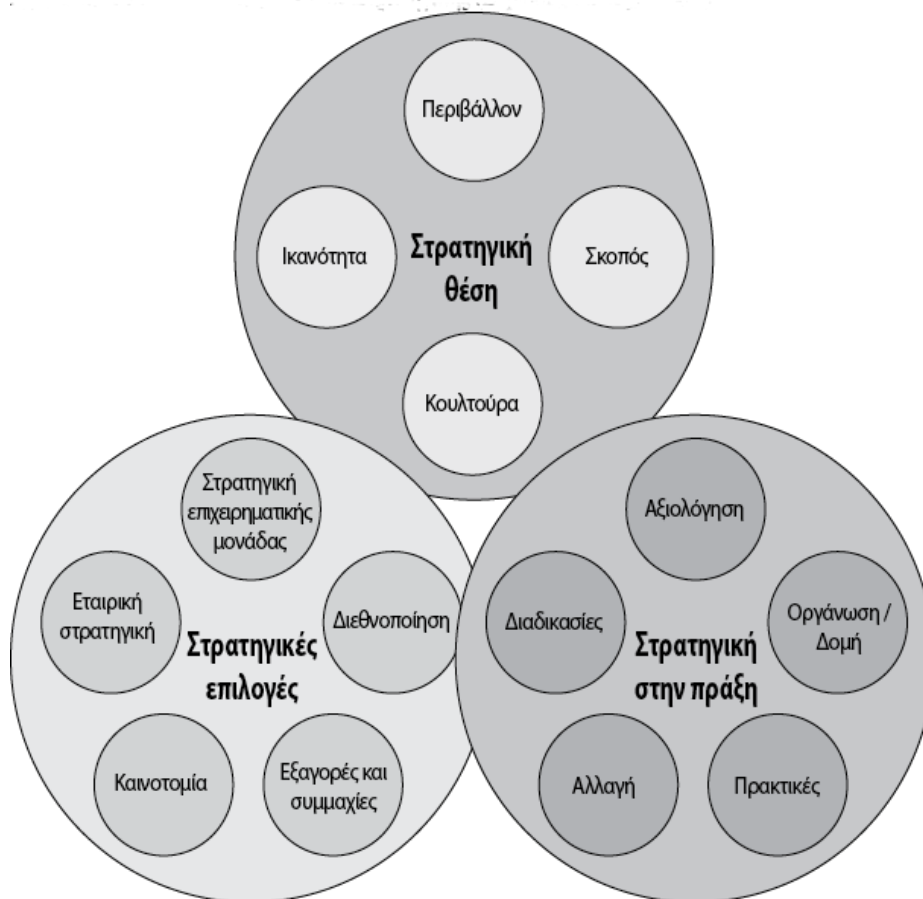
Η τρίτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει την υλοποίηση της στρατηγικής. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση διαχειρίζεται δυνατότητες αναλαμβάνοντας δράσεις. Γίνεται η εφαρμογή των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Γεωργόπουλος, 2013).

1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Ουσιαστικά σε αυτό το βήμα αξιολογούνται τα αποτελέσματα, λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen, Hunger, 2012).

1.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι Johnson and Scholes (2006) αναφέρουν χαρακτηριστικά πως το στρατηγικό μανάτζμεντ περιλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού, των στρατηγικών επιλογών για το μέλλον και τη μετατροπή της στρατηγικής σε δράση. Αυτά όλα αποτελούν στοιχεία του στρατηγικού μανάτζμεντ και περιλαμβάνουν τα υποστοιχεία που φαίνονται στο διάγραμμα 1.2



Διάγραμμα 1.2: Μοντέλο στοιχείων του Στρατηγικού Μανάτζμεντ
Πηγή: Johnson and Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 2006

Συμπερασματικά θα καταλήγαμε ότι το Στρατηγικό Μανάτζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management (σύνολο αποφάσεων και πράξεων) που στοχεύει στη διαμόρφωση και

υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Αναφέρεται στην πιο δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός (δημόσιος και ιδιωτικός), δηλαδή πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για επιτυχή πορεία στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ – ΡΟΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη Δημόσια Διοίκηση, οι οποίοι διαφέρουν τόσο ως προς την οπτική προσέγγιση και τις διαστάσεις όσο και ως προς το περιεχόμενο της. Η έννοια του Δημοσίου Τομέα είναι σχεδόν ταυτόσημη με τη γενική κυβέρνηση, αφού περιλαμβάνει οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και φυσικά την κεντρική διοίκηση (Τάτσος, 1994). Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διακυβέρνησης ενός τόπου και ενός λαού (Μακρυδημήτρης, 2010). Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται, κυρίως, μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις, που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998).

Κάθε κοινωνία χρειάζεται ένα δημόσιο τομέα για να ορίσει τις αρχές λειτουργίας της κοινωνίας και να παρέχει τις υπηρεσίες εκείνες που είναι σημαντικές για το δημόσιο συμφέρον και δεν μπορούν να παρασχεθούν από τον ιδιωτικό τομέα ή το μη κερδοσκοπικό τομέα (Kotler & Lee, 2007).

2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός τομέας εμφανίζουν αρκετά σημεία διαφοροποίησης ως προς την κουλτούρα, τη δομή, την οργάνωση και τη νοοτροπία. Σύμφωνα με τους Rose και Lawton, οι βασικές διαφορές είναι ότι κύριος σκοπός των δημοσίων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ του ιδιωτικού τομέα είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, καθώς και ότι ο δημόσιος τομέας εξυπηρετεί κυρίως συλλογικές ανάγκες, αντίθετα με τον ιδιωτικό που εξυπηρετεί εξατομικευμένες. Οι Kotler και Lee διατύπωσαν, επιπλέον, ότι η κυβέρνηση εμπλέκεται ουσιαστικά σε κάθε τομέα της ζωής, ενώ η επιχείρηση εστιάζει στα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει. Οι κυβερνήσεις διανέμουν, ανακατανέμουν και ρυθμίζουν τους πόρους, ενώ οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα και διανέμουν τους πόρους.

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανώσεων θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις εξής τρεις γενικές κατηγορίες (Καρακατσούλης, 2004):

- Κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο: ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις οφείλουν με τη δράση τους να μην παρανομούν ή να σέβονται τους νόμους, οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να

λειτουργούν μόνο όταν οι ανάλογοι κανονιστικοί όροι επιτρέπουν την εκδήλωση σχετικής δράσης.

- Πολιτικό περιβάλλον: Χαρακτηριστικό γνώρισμα της στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών είναι η αμφίσημη υπόστασή της καθώς, συνήθως, επιδιώκεται η επίτευξη περισσότερων από έναν σκοπούς ταυτόχρονα, οι οποίοι μπορεί να είναι αντιφατικοί μεταξύ τους ή και δυσπροσδιόριστοι. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η στοχοθεσία μπορεί και προσδιορίζεται με σαφήνεια καθώς, οι στόχοι είναι μετρήσιμοι και επομένως ο προγραμματισμός των δράσεών τους όσο και η λειτουργία μηχανισμών ικανοποιητικού ελέγχου είναι διαδικασίες εφικτές.
- Οικονομικοί όροι: Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες στους μηχανισμούς και τις δυνάμεις της αγοράς σε αντίθεση με τις δημόσιες οργανώσεις όπου απουσιάζουν από το οικονομικό τους πλαίσιο ανάλογοι μηχανισμοί.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Διαπιστώσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία μάνατζμεντ, που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Αναφέρεται στην πιο δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός (δημόσιος και ιδιωτικός), δηλαδή πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για επιτυχή πορεία στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013).

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του 21^{ου} αιώνα είναι αυτό της αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας. Δηλαδή, έχουν αλλάξει άρδην οι συνθήκες λειτουργίας του κράτους και ειδικά των δημόσιων υπηρεσιών. Η συζήτηση για τη διοικητική μεταρρύθμιση έχει πλέον εδραιωθεί και στη χώρα μας. Αντίθετα με ότι συνέβαινε πριν από μερικές δεκαετίες, όπου το βάρος δινόταν στον εξορθολογισμό των υπηρεσιών με την ελπίδα ότι θα προέκυπταν, στη συνέχεια, οφέλη για τους χρήστες των υπηρεσιών, σήμερα η δημόσια διοίκηση έχει ανάγκη και για εξωστρεφή προσανατολισμό (Καρακατσούλης, 2004).

Η αντικειμενική οικονομική, πολιτική και κοινωνική πραγματικότητα καθώς και η ύπαρξη της κατάλληλης τεχνογνωσίας, υποχρεώνουν στη δρομολόγηση αλλαγών ως αξιοσημείωτες κινητήριες δυνάμεις για την προώθηση των μεταρρυθμίσεων (Μαρκυδημήτρης, 2010).

Στη σύγχρονη θεωρία περί «Δημόσιας Διοίκησης» χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός σύγχρονου κράτους θα πρέπει να είναι η τάση διαφυγής από τον παραδοσιακό και κλασικό τρόπο διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας

υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων, έτσι ώστε, να δημιουργείται αξία και η Δημόσια Διοίκηση να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Καρακατσούλης, 2004). Ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο στην κοινωνία και η βελτίωση του θεσμού αυτού να καταστεί εθνική προτεραιότητα (Δρούλια και Πολίτης, 2008). Εν κατακλείδι, για να επιτύχουμε τα παραπάνω κρίνεται επιτακτική η εφαρμογή των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο Παράρτημα I επιπλέον, θα αποτυπώσουμε βασικά χαρακτηριστικά (γεωγραφικά, δημογραφικά, κοινωνικά στοιχεία) του Δήμου Ιλίου πριν προχωρήσουμε στην εφαρμογή των φάσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο συγκεκριμένο ΟΤΑ, προκειμένου να έχουμε μια συνολική θεώρηση των ιδιαιτεροτήτων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

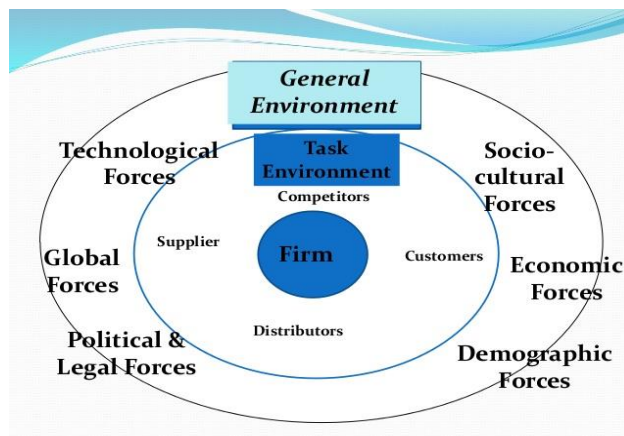
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις, κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον το οποίο επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση, την ανάπτυξη αλλά και την αποδυνάμωση των δραστηριοτήτων τους. Οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτοί οργανισμοί συνεπώς η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντος και την προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές του (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο και το βασικότερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Είναι κρίσιμης σημασίας για έναν οργανισμό να εντοπίσει τις μεταβλητές κλειδιά που τον επηρεάζουν προκειμένου να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις εξωτερικές μεταβαλλόμενες συνθήκες και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του. Έτσι λοιπόν, έχουμε ένα περιβάλλον **ασταθές**, το οποίο διαφέρει για κάθε επιχείρηση ως προς την «**περιβαλλοντική αβεβαιότητα**». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα εξαρτάται τόσο από το βαθμό αλλαγής του περιβάλλοντος (σταθερό ή δυναμικό) όσο και από το βαθμό πολυπλοκότητας του (απλό ή σύνθετο) (Γεωργόπουλος, 2013).

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε **εξωτερικό**, το οποίο απαρτίζεται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και είναι συνήθως εκτός του ελέγχου του οργανισμού και σε **εσωτερικό** (διάγραμμα 3.1), το οποίο αποτελείται από μεταβλητές που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες διεργασίες (Παπαδάκης, 2002).



*Διάγραμμα 3.1: Διάκριση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων
Πηγή: De Wit, B., Meyer R. (2004) "Strategy: process, content, context", 3rd edition, Thomson*

3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες (διάγραμμα 3.2), το **μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον** (societal environment) και το **μίκρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό** (task environment). Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των **ευκαιριών** (δυναμικές περιοχές ανάπτυξης και υψηλότερης επίδοσης) και των **απειλών** (καταστάσεις που διακινδυνεύουν την ικανότητα ενός οργανισμού να ευδοκιμεί) (Γεωργόπουλος, 2013).



Διάγραμμα 3.2: Το Περιβάλλον του Οργανισμού

Πηγή: Jones, G. George, J. (2003) "Contemporary Management", McGraw Hill Education

3.2.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Societal environment)

Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που είναι δυνατό να επηρεάσουν αποφασιστικά τη φύση και τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων σε οποιοδήποτε κλάδο. Οι παράγοντες που συνθέτουν το πολύπλοκο, πολυτάραχο, ασταθές περιβάλλον ενός οργανισμού χωρίζονται σε τέσσερεις βασικές κατηγορίες (διάγραμμα 3.3): **πολιτικοί/νομικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί, και τεχνολογικοί** (Political/Legal, Economic, Sociocultural, Technological - **PEST**) (Wheelen, Hunger, 2012). Οι αλλαγές σε μια κατηγορία μπορούν να επηρεάζουν και τις άλλες κατηγορίες. Πιο αναλυτικά:

Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις: Είναι αυτές που καθορίζουν το νομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες ενός οργανισμού (π.χ. γενική πολιτική κατάσταση, νόμοι, κ.α.).

Οικονομικές Δυνάμεις: Είναι οι δυνάμεις που συνθέτουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον ενός οργανισμού και αφορούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη και τις οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό (π.χ. ΑΕΠ, επιτόκια, διαθέσιμο εισόδημα, κ.α.).

Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις: Είναι οι δυνάμεις που αναφέρονται στο σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών κι άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη (π.χ. αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, επίπεδο μόρφωσης, μειονότητες, κ.α.).

Τεχνολογικές Δυνάμεις: Είναι οι δυνάμεις που αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας, τις τεχνολογικές τάσεις, τη δημιουργία νέας γνώσης και της μεταφοράς αυτής της γνώσης σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά, κ.α.



Διάγραμμα 3.3: Pest Analysis

Πηγή: De Wit, B., Meyer R. (2004) "Strategy: process, content, context", 3rd edition, Thomson

3.2.2 ΑΜΕΣΟ Ή ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Task environment)

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε άμεση αλληλεπίδραση με αυτήν. Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τον οργανισμό όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, τα δίκτυα διανομής/εμπορία, οι ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων (Γεωργόπουλος, 2013). Για την κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες, συνεπώς η εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα πρέπει να ξεκινά από την ανάλυση του κλάδου.

Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα του Michael Porter (1980), το οποίο προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού του κλάδου που ανήκει μια επιχείρηση/οργανισμός αλλά και των στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν.

Το εργαλείο μελέτης του μικρο-περιβάλλοντος του Porter (1980), περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητα του. Η προοπτική κερδοφορίας μιας επιχείρησης σχετίζεται με την ελκυστικότητα του κλάδου. Οι

προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες (Wheelen, Hunger, 2012):

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Εξαρτάται από τον αριθμό των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το σταθερό κόστος και τις οικονομίες κλίμακας, το ύψος των φραγμών εισόδου/εξόδου, κ.α.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων τους, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης τους προς τα εμπρός, κ.α.

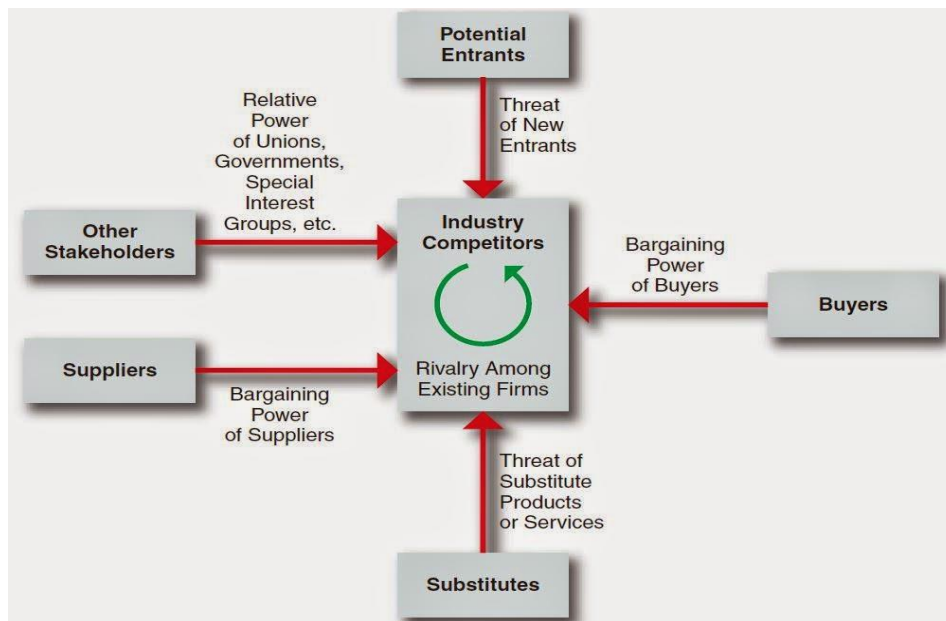
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Εξαρτάται από το μέγεθος των αγοραστών, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης τους προς τα πίσω, κ.α.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, τη διαφοροποίηση των προϊόντων, τη νομοθεσία, τη δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής, κ.α.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Εξαρτάται από τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων, την επίδραση της τιμής και τη τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα, κ.α.

Μολονότι το υπόδειγμα του Porter «άντεξε» για αρκετά χρόνια, μετέπειτα συγγραφείς συνεχίζοντας τη δική του εργασία προσέθεσαν ακόμη μια δύναμη στο υπόδειγμα του όχι υποδεέστερη αλλά ισάξια μελέτης στην οποία συμπεριέλαβαν όλους του υπόλοιπους παράγοντες όπως τοπικοί φορείς, πιστωτές, μέτοχοι, συνδικάτα εργαζομένων, κ.α. (**other stakeholders**), οι οποίοι δεν λαμβάνονταν υπόψη.

Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter (5 + 1 δυνάμεις ανταγωνισμού) εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Τροποποιημένο Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2012

3.3 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Διάφορες τεχνικές ανάλυσης του μάκρο-περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως της ανάλυσης **PEST** (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις / Political, Economic, Social and Technological), της **STEER** ανάλυσης (Κοινωνικο-πολιτιστική, τεχνολογική, οικονομική, οικολογική και ρυθμιστικών παραγόντων / Sociocultural, Technological, Economic, Ecological and Regulatory factors) και της ανάλυσης **EPISTEL** (Περιβάλλον, Πολιτική, Πληροφορική, Κοινωνική, Τεχνολογική, Οικονομική και Νομική / Environment, Political, Informatic, Social, Technological, Economic and Legal).

Στη συνέχεια παρατίθεται η **PEST** ανάλυση ως τεχνική για την ανίχνευση του γενικευμένου περιβάλλοντος του Δήμου Ιλίου. Πιο αναλυτικά:



Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις

- Η Ελλάδα ως Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Η αστάθεια του πολιτικού συστήματος και οι αλληπάλληλες εκλογικές αναμετρήσεις
- Η δυνατότητα της χώρας και των Ο.Τ.Α να συμμετάσχουν σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες

- Ειδικό νομικό καθεστώς λειτουργίας για τους Ο.Τ.Α α΄ βαθμού καθώς και οι δεσμεύσεις, υποχρεώσεις και δυνατότητες που απορρέουν από αυτό

Οικονομικές Δυνάμεις

- Οικονομική κρίση – ελληνικό χρέος
- Μείωση ΑΕΠ
- Αύξηση επιτοκίων δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας
- Αύξηση φόρων (άμεσων-έμμεσων)
- Μείωση κυκλοφορίας χρήματος (capital controls)
- Μείωση Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ)
- Μείωση μεταφοράς πόρων προς τους ΟΤΑ α΄ βαθμού
- Αυξημένο κόστος πόρων (υλικών και άυλων)
- Συνεχείς μεταβολές του Φ.Π.Α

Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις

- Δημογραφικά δεδομένα
- Βελτίωση μορφωτικού επιπέδου
- Ενεργοποίηση-Ενημέρωση-Συμμετοχή των πολιτών
- Αύξηση του προσδόκιμου μέσου όρου ζωής
- Αλλαγή στην ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
- Αύξηση μεταναστών
- Πολιτιστικό κεφάλαιο

Τεχνολογικές Δυνάμεις

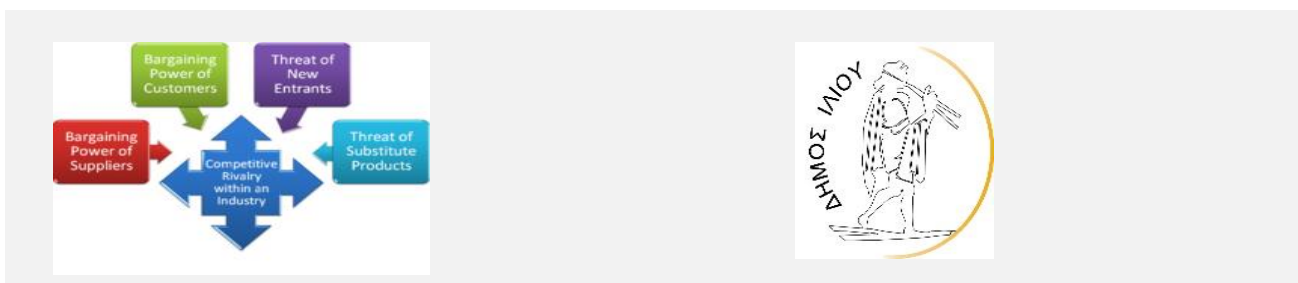
- Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- Απαιτήση για παροχή on line υπηρεσιών
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέα κανάλια διανομής
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πολίτες
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και των αυτοματισμών με τεχνολογίες που επιτρέπουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες

3.4 ΑΜΕΣΟ Ή ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Πριν προβούμε στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του Δήμου Ιλίου, κρίνεται χρήσιμο να τεθούν υπόψη κάποια στοιχεία που αφορούν τον κλάδο των ΟΤΑ. Πιο συγκεκριμένα είναι ένας κλάδος που βρίσκεται ανάμεσα στη φάση ωρίμανσης και στο στάδιο της παρακμής, όπου οι 325 ΟΤΑ (Ν.3852/2010 Καλλικράτης) από τη μια προσπαθούν να διαφοροποιήσουν όσο τους επιτρέπεται από θεσμικό πλαίσιο (συγκεκριμένες αρμοδιότητες) τα προϊόντα τους/υπηρεσίες τους και από την άλλη οι πολίτες είναι περισσότερο δύσπιστοι και απαιτητικοί απέναντι στους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Θα πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη ότι, εάν υπάρξουν νομοθετικές αλλαγές / ρυθμίσεις, επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα εύκολα μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου και να εισέλθουν στον κλάδο καθώς η δραστηριοποίηση τους θεωρείται αναμενόμενη λόγω της γενικότερης επιχειρησιακής τους στρατηγικής. Επιπλέον υπάρχει εμφανές πλεονέκτημα από συνέργειες εάν εισέλθουν στον κλάδο.

Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του Δήμου Ιλίου θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο αποτυπώνει τον κλάδο και μετράει την ελκυστικότητά του (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο συγκεκριμένα:



Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων Δήμων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων Δήμων δεν θεωρείται ιδιαίτερα έντονος παρά τον σχετικά μεγάλο αριθμό τους (324 Δήμοι). Ο κλάδος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως αναφέρθηκε και προγενέστερα, βρίσκεται ανάμεσα στη φάση ωρίμανσης και στο στάδιο της παρακμής. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλός κυρίως εξαιτίας θεσμικών περιορισμών.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι Δήμοι δεν θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν υψηλό κίνδυνο εισαγωγής νέων επιχειρήσεων κυρίως λόγω κυβερνητικών πολιτικών/επιλογών. Ωστόσο, εάν υπάρξουν νομοθετικές αλλαγές οι φραγμοί

εισόδου δεν θα είναι ιδιαίτερα αποθαρρυντικοί. Βεβαίως η εισαγωγή στον κλάδο αυτό έχει τεράστιες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων όσο και για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού. Επιχειρήσεις όμως, κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα, μπορούν να κάνουν χρήση οικονομιών κλίμακας, εμπειρίας, να εισάγουν τεχνογνωσία (“know how”) και καινοτομία καθώς τα προϊόντα/υπηρεσίες του κλάδου δεν θεωρούνται ιδιαίτερα διαφοροποιημένα.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τη δεδομένη χρονική στιγμή λαμβάνοντας υπόψη το ειδικό νομικό καθεστώς λειτουργίας των ΟΤΑ α΄ βαθμού, ο κίνδυνος υποκατάστασης δεν είναι αρκετά μεγάλος δεδομένου ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες των Δήμων αποτελούν θεσμοθετημένες αρμοδιότητες, οι οποίες δεν μπορούν να παρασχεθούν από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ακόμη και στις περιπτώσεις που οι πολίτες μπορούν εναλλακτικά να στραφούν σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (π.χ. αθλητισμός, πολιτισμός, παιδικοί σταθμοί) το κόστος είναι σημαντικά χαμηλότερο εάν επιλέξουν την παροχή της υπηρεσίας από τον Δήμο τους (σχέση τιμής επίδοσης).

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Βάσει των υπάρχοντων στοιχείων οι προμηθευτές των Δήμων, δεδομένης και της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Ο αριθμός τους είναι πολύ μεγάλος χωρίς διαφοροποιημένα προϊόντα, γεγονός που ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των Δήμων σε θέματα τιμής, ποιότητας και συμφωνίες παράδοσης. Επιπλέον οι Δήμοι στις μέρες μας είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές (αποτελούν τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους), γεγονός που μειώνει αρκετά τη διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων. Τέλος η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι σχεδόν αδύνατη.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές/πολίτες θεωρούμε ότι έχουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη μολονότι τα προϊόντα/υπηρεσίες του κλάδου θεωρούνται αδιαφοροποίητα και έτσι εύκολα μπορούν να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή και ταυτόχρονα δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Η δύναμη του πολίτη είναι μεγάλη και κρύβεται στην εξουσία που έχει την ώρα των εκλογών. Συνεπώς μπορούμε να φανταστούμε την πίεση που μπορεί να ασκηθεί τόσο στην εκάστοτε Κυβέρνηση όσο και στην εκάστοτε Τοπική Διοίκηση. Σε μοντέλα δημοκρατίας, στα οποία ο πολίτης δεν αντιμετωπίζεται απλά ως διοικούμενος, στις προϋποθέσεις άσκησης των δικαιωμάτων του εμφανίζονται και κριτήρια όπως η ευαισθησία στις ιδιαιτερότητες του πολίτη, δίνεται έμφαση όχι απλά στην τήρηση της νομιμότητας, αλλά προβάλλεται απαίτηση για

διαφάνεια, σεβασμό της εμπιστοσύνης του διοικούμενου, επιχειρείται η απλοποίηση των διαδικασιών, αποφυγή της τυπολατρίας, ποιοτικότερες υπηρεσίες κ.α.

3.4.1 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα αν και εξετάζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο δεν ορίζει με κάποια διαδικασία τον κλάδο. Υποθέτει μια κλασική τέλεια αγορά με λιγότερες κυβερνητικές παρεμβάσεις. Ο χώρος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης όμως κατακλύζεται από αλληπάλληλες κυβερνητικές παρεμβάσεις που δυσχεραίνουν τον ρόλο που επί της ουσίας καλείται να διαδραματίσει.

Είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σε σύνθετους κλάδους με πολλαπλές διασυνδέσεις, όπως αυτός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Δεν εξετάζει την προοπτική συνεργασίας, μιας και βασίζεται στην ιδέα του ανταγωνισμού, χωρίς να μπορεί να αναλύσει τις στρατηγικές συμμαχιών (win win strategy), ενώ στις μέρες μας το κύριο ζητούμενο στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η λογική των συμπράξεων προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ποικίλα προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να εκτιμήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και να αναγνωρίσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές.

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα εσωτερικά της στοιχεία που δύνανται να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναγνωρίσει δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Οι παράγοντες που εξετάζονται σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν τη **δομή** (*structure*), την **κουλτούρα** (*culture*) και τους **πόρους** (*resources*) της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, 2012).

4.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Δομή (structure)

Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας, τη ροή εργασίας και αποτυπώνεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών: η *απλή δομή* όπου η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, η *λειτουργική δομή* όπου η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και η *πολυτμηματική δομή* όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές περιοχές (Γεωργόπουλος, 2013).

Κουλτούρα (culture)

Η κουλτούρα είναι εκείνο το στοιχείο που είναι μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Είναι το σύνολο των πιστεύω, των αξιών, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι αποδεκτά από όλους και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και επηρεάζει σημαντικά την επιλεγθείσα στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013).

Πόροι (resources)

Πόροι είναι τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Αυτοί διακρίνονται σε φυσικούς, όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια, σε χρηματοοικονομικούς, όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές, σε ανθρώπινους, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία και σε άυλους, όπως η τεχνογνωσία, η εικόνα, η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω δύο προσεγγίσεων: **τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων** και την **αλυσίδα αξίας**. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων υποστηρίζει πως μια επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και φυσικά πώς τους εκμεταλλεύεται για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα συστηματικό τρόπο εξέτασης δραστηριοτήτων προκειμένου να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης και να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

4.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

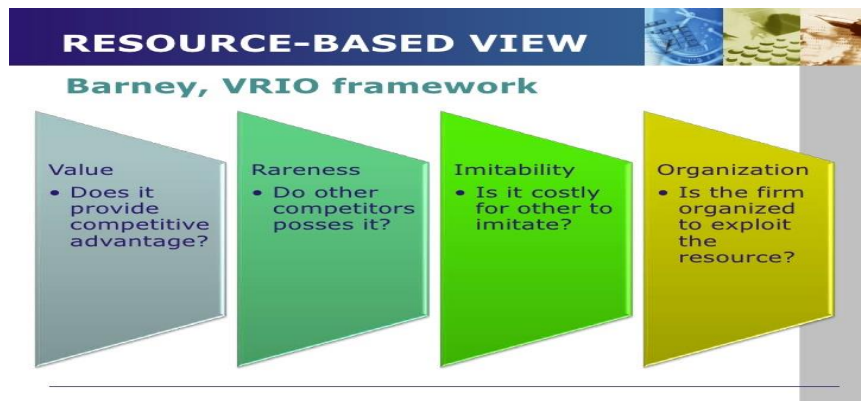
Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στην αναγνώριση και οργάνωση πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης. Οι πόροι και οι ικανότητες θα πρέπει να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες (ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τον ανταγωνιστή) ως θεμέλιο διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που φυσικά αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Ζητούμενο είναι η δημιουργία ικανοτήτων που είναι σε θέση να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επειδή όμως αποτελούν αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές άρα απαξιώνονται, στόχος θα πρέπει να είναι τόσο ο προγραμματισμός ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για το μέλλον, όσο και η επίτευξη ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερο από το ρυθμό αύξησης του ανταγωνισμού στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013).

Για την αξιολόγηση των πόρων σύμφωνα με τον Barney υπάρχουν τέσσερα κριτήρια (διάγραμμα 4.1):

- **Αξία (value)**, αν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- **Σπανιότητα (rareness)**, αν δεν το έχουν οι ανταγωνιστές
- **Μη αντιγραψιμότητα (imitability)**, αν δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί

- **Συμφωνία με την οργάνωση (organization)**, αν η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατάλληλα ώστε να το αξιοποιήσει.



Διάγραμμα 4.1: VRIO - Αξιολόγηση πόρων

Πηγή: De Wit, B., Meyer R. (2004) "Strategy: process, content, context", 3rd edition, Thomson

4.2.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Σύμφωνα με τον M. Porter, η αλυσίδα αξίας (*value chain*) είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία, γι' αυτό και ονομάζεται δραστηριότητα αξίας, και συνεπώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen, Hunger, 2012). Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης (διάγραμμα 4.2, πίνακας 4.1).



Διάγραμμα 4.2: Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, (2012) "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall,

Πίνακας 4.1: Κύριες & δραστηριότητες Υποστήριξης σε Ιδιωτικό & Δημόσιο Τομέα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ΚΔ)	Διαχείριση εισροών (<i>inbound logistics</i>), Λειτουργίες (<i>operations</i>), Διαχείριση εκροών (<i>outbound logistics</i>), Μάρκετινγκ & Πωλήσεις (<i>marketing & sales</i>), Υπηρεσίες μετά την πώληση (<i>services</i>)	Πολιτιστικές, Αθλητικές, Αναπτυξιακές/Τεχνικές, Προστασίας του Περιβάλλοντος, Κοινωνικές, Μάρκετινγκ
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (ΔΥ)	Προμήθεια (<i>procurement/</i> εισροές για τις ΚΔ), Ανάπτυξη τεχνολογίας (<i>technology development /</i> βελτίωση μεθόδων εκτέλεσης ΚΔ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (<i>human resources management /</i> προσλήψεις, εκπαίδευση, παρακίνηση, επίβλεψη, εργασιακές σχέσεις, κτλ.), Υποδομή Επιχείρησης (<i>firm infrastructure /</i> λογιστική, νομική, χρηματοοικονομική)	Προμήθεια (<i>procurement/</i> εισροές για τις ΚΔ), Ανάπτυξη τεχνολογίας (<i>technology development /</i> βελτίωση μεθόδων εκτέλεσης ΚΔ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (<i>human resources management /</i> προσλήψεις, εκπαίδευση, παρακίνηση, επίβλεψη, εργασιακές σχέσεις, κτλ.), Υποδομή Επιχείρησης (<i>firm infrastructure /</i> λογιστική, νομική, χρηματοοικονομική)

Ο τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας αξίας θα καθορίσει το κόστος της επιχείρησης σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, καθώς και την αντίληψη των αγοραστών για αυτήν. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

4.3 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Η οργανωτική δομή του Δήμου Ιλίου είναι λειτουργική (διάγραμμα 4.3). Ο Δήμος ακολουθεί ένα σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης με τα συμφέροντα των stakeholders και την εδραίωση της αξιοπιστίας του απέναντι σε αυτούς.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 3852/2010, ο Δήμος διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δήμαρχο.

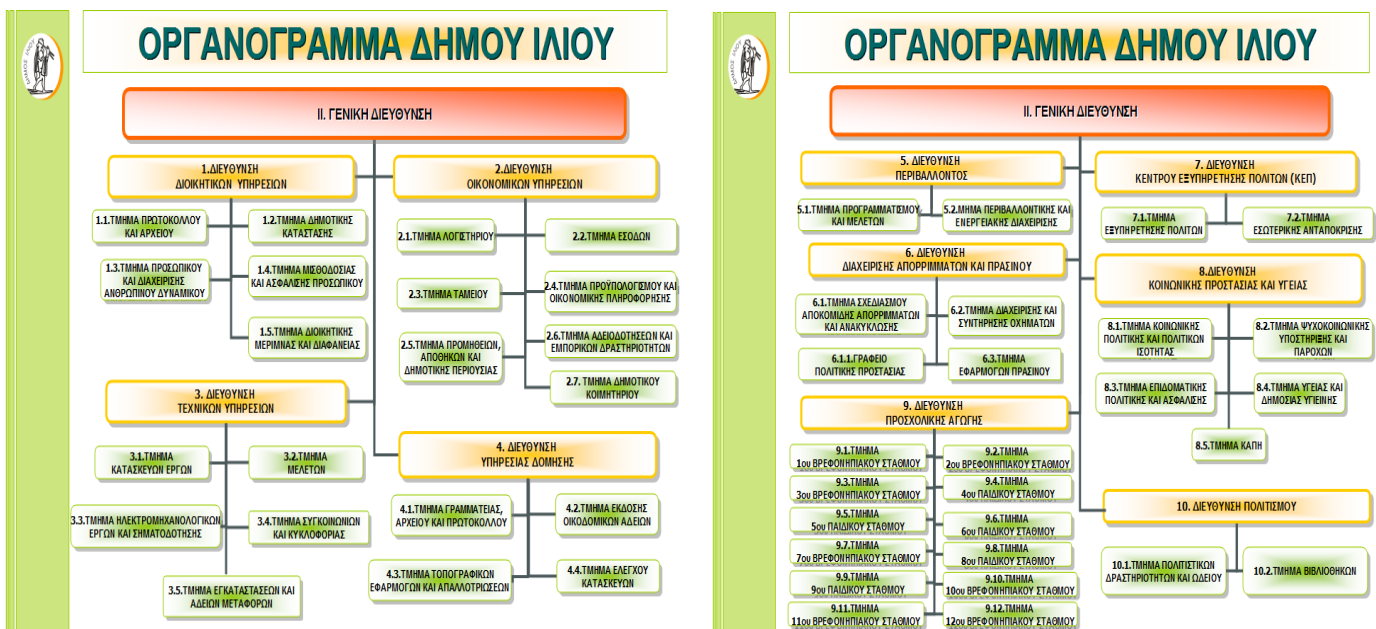
Το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Ιλίου απαρτίζεται από σαράντα ένα (41) μέλη και είναι αποφασιστικό όργανο του Δήμου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες σύμφωνα με το άρθρο 65 του Ν.3852/2010.

Η Οικονομική Επιτροπή είναι όργανο παρακολούθησης και ελέγχου της οικονομικής λειτουργίας του Δήμου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες σύμφωνα με το άρθρο 72 του Ν. 3852/2010. Η Οικονομική Επιτροπή του Δήμου Ιλίου αποτελείται από το Δήμαρχο (ως Πρόεδρο) και οκτώ (8) μέλη.

Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής είναι αποφασιστικό και εισηγητικό όργανο άσκησης των σχετικών αρμοδιοτήτων του Δήμου με την ποιότητα ζωής, τη χωροταξία, την πολεοδομία και την προστασία του περιβάλλοντος και εν γένει την εξυπηρέτηση των ατόμων με αναπηρίες σύμφωνα με τα άρθρα 73 και 83 του Ν. 3852/2010. Η συγκεκριμένη επιτροπή αποτελείται από το Δήμαρχο (ως Πρόεδρο) και οκτώ (8) μέλη.

Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι συλλογικό συντονιστικό και εκτελεστικό όργανο του Δήμου και παρακολουθεί την εφαρμογή της δημοτικής πολιτικής σε όλους του τομείς σύμφωνα με το άρθρο 63 του Ν.3852/2010. Η Εκτελεστική Επιτροπή αποτελείται από το Δήμαρχο ως Πρόεδρο και τους Αντιδημάρχους.

Ο Δήμαρχος προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει δράσεις, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας και ασκεί τα καθήκοντα του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας όπως ορίζονται στα άρθρα 58 και 62 του Ν.3852/2010



Διάγραμμα 4.3: Οργανωτική Δομή Δήμου Ιλίου

Πηγή: www.ilion.gr

Οι υπηρεσίες του Δήμου δεν είναι εξ'ολοκλήρου εγκατεστημένες σε ένα ενιαίο χώρο (πέντε διαφορετικές και γεωγραφικά απομακρυσμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, 12 παιδικοί σταθμοί, 2 γυμναστήρια, 8 Κ.Α.Π.Η, 2 Δημοτικά Ιατρεία, 17 αθλητικές εγκαταστάσεις), γεγονός που δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων. Οι εργαζόμενοι του Δήμου αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεγγύης με τα άτομα που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή, λειτουργούν κάτω από την ίδια εργασιακή στέγη και αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα, ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν θεωρούνται μέλη της ομάδας.

Η διοίκηση του Δήμου κρίνει τη συγκεκριμένη στάση των εργαζομένων φυσιολογική, ωστόσο προσπαθεί αυτό να μην αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση και αποτελεσματική συνεργασία των διαφόρων διευθύνσεων, καλλιεργώντας ένα κλίμα κοινής φιλοσοφίας, κοινού οράματος και κοινού στόχου σε όλα τα μέλη του Δήμου ανεξαρτήτως τόπου εργασίας. Η προσπάθεια αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η διοίκηση, χρησιμοποιώντας το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (στα πλαίσια του ειδικού νομικού καθεστώτος λειτουργίας για τους ΟΤΑ α' βαθμού), προσπαθεί να βρίσκεται σχεδόν σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους, να συμερίζεται τις απόψεις τους και να επικροτεί τη συλλογική και ομαδική εργασία, η οποία κρίνεται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου.

4.4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο Δήμος έχει ενστερνιστεί τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και μετασηματίζει σε συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή του λειτουργία. Για το Δήμο ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης πέραν των αρμοδιοτήτων του, διαδραματίζει ένα σημαντικό και πολύπλευρο ρόλο στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος, θέτοντας την ανάγκη του δημότη/κατοίκου σε προτεραιότητα. Έτσι ο Δήμος εξακολουθεί και συνδέεται με παραδοσιακά ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία, ενώ η επαφή διοίκησης και εργαζομένων διατηρείται άμεση και προσωπική.

Ο Δήμος έχει δεσμευτεί να συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι σχεδόν σε όλες του τις εγκαταστάσεις ενσωματώνει περιβαλλοντικές πολιτικές και πρακτικές για την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των υλικών ενώ ταυτόχρονα ευαισθητοποιεί όλους τους εργαζόμενους σε θέματα περιβάλλοντος. Τέλος, ο Δήμος αποδίδει μεγάλη σημασία στο έμφυχο δυναμικό του και η μέριμνα για τους εργαζόμενους αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας του. Επομένως, θέματα αυξημένου ενδιαφέροντος είναι η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων του αλλά και η διασφάλιση κατάλληλων συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.

4.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ και οι εξελίξεις του, όπως η ποσοτική ανάλυση, οι πελατοκεντρικές σχέσεις, η έρευνα μάρκετινγκ, οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και προώθηση, αν και έννοιες παρεξηγημένες, εφαρμόζονται ή καλύτερα θα έπρεπε να εφαρμόζονται και στο δημόσιο τομέα. Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των εσωτερικών πελατών και των σχέσεων με αυτούς (Walsh, 1991). Η ανάπτυξη πρακτικών μάρκετινγκ έχει οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς σε συγκρίσιμη θέση με τον ιδιωτικό τομέα. Διαφορές εντοπίζονται στην εφαρμογή των αρχών και συστημάτων του μάρκετινγκ στο δημόσιο τομέα. Αυτές οι διαφορές συνοψίζονται από τους Stewart and Ranson (1988) στον πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2: Διαφορές εφαρμογής μάρκετινγκ στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Μοντέλο ιδιωτικού τομέα	Μοντέλο δημοσίου τομέα
Μεμονωμένη επιλογή στην αγορά	Ομαδική επιλογή πολιτικής
Ζήτηση και τιμή	Ανάγκη για πηγές
Κλειστό για ιδιωτική δράση	Ευκρίνεια στη δημόσια δράση
Η αμεροληψία της αγοράς	Η αμεροληψία των αναγκών
Η έρευνα της ικανοποίησης της αγοράς	Η αναζήτηση της δικαιοσύνης
Η κυριαρχία του πελάτη	Τα δικαιώματα
Ο ανταγωνισμός ως εργαλείο της αγοράς	Συλλογική δράση ως εργαλείο της πολιτικής
Η "έξοδος" ως ερέθισμα	Η φωνή ως προϋπόθεση

Πηγή: Stewart, J.D., Ranson, S. (1988) "Management in the public domain", Public Money and Management, 8(2), pp 13-19

4.5.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η τμηματοποίηση της αγοράς στο Δήμο Ιλίου για την παροχή κάποιων υπηρεσιών γίνεται με βάση τη γεωγραφική θέση όπου κατοικεί ο πολίτης και για κάποιες άλλες υπηρεσίες με βάση την οικογενειακή του κατάσταση ή το εισόδημα. Σε κάποιες υπηρεσίες η οικιακή χρήση τους τιμολογείται χαμηλότερα από την επιχειρηματική. Από την ομαδοποίηση και τιμολόγηση των δημοτικών τελών που έχει εκδοθεί από την οικονομική υπηρεσία του Δήμου, μπορούμε επίσης να αντιληφθούμε την τμηματοποίηση της αγοράς.

4.5.2 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σήμερα σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση και την οικονομική κρίση, οι Δήμοι αναζητούν νέους τρόπους προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικοί, προβάλλοντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματά τους. Η ανταγωνιστικότητα μιας πόλης όμως δεν μπορεί να ενισχυθεί μόνο μέσω κανονιστικών διατάξεων χωρικού σχεδιασμού ή άλλων νομοθετημάτων. Για το λόγο

αυτό καλό θα είναι πάγια στρατηγική των πόλεων στον αγώνα τους να καθιερωθούν στις προτιμήσεις των χρηστών τους να είναι η διατήρηση, η ανάδειξη και η προβολή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους που τις καθιστούν μοναδικές. Όπλο τους το στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ Πόλης που στοχεύει στη βελτίωση της εικόνας της πόλης. Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το μίγμα μάρκετινγκ ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Πιο αναλυτικά:

Προϊόν (Product): Το τελικό παραγόμενο αγαθό είναι η εικόνα της πόλης του Ιλίου με την ανάδειξή της μέσα από την «Ιστορία», τον «Πολιτισμό», τον «Αθλητισμό», την «Κοινωνική Προσφορά» και τους «Ανοιχτούς χώρους πρασίνου». Ο συνδυασμός του πολιτιστικού αποθέματος της περιοχής, των αθλητικών υποδομών και της κοινωνικής πολιτικής θα λειτουργήσουν συνεργατικά στη δημιουργία της πόλης ως ανοιχτό τόπο ιστορίας, πολιτισμού, αθλητισμού, κοινωνικής προσφοράς, ποιότητας ζωής δίνοντας της ένα πολύ σημαντικό και ανταγωνιστικό ρόλο στο πολιτιστικό, αθλητικό, κοινωνικό και όχι μόνο προσκήνιο.

Περιοχή (Place): Βασικό βήμα στη δημιουργία ενός σχεδίου Μάρκετινγκ Πόλης είναι η εύρεση και ο προσδιορισμός των μέσων και των σημείων που προβάλλουν το επικείμενο αγαθό. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το σημείο παίζουν οι συνεργασίες που έχουν δημιουργηθεί. Στην εξεταζόμενη περίπτωση τα κανάλια διανομής διακρίνονται, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των συνεργασιών, σε εσωτερικά και εξωτερικά δίκτυα.

- Εσωτερικά κανάλια διανομής: γραφείο προβολής της πόλης, εμπορικά καταστήματα, χώροι εστίασης, διασκέδασης και εκδηλώσεων της πόλης, λαογραφικό μουσείο, δημοτικό θέατρο, δημοτικός κινηματογράφος.
- Εξωτερικά κανάλια διανομής: αδελφοποιημένες πόλεις με το Δήμο, υπηρεσίες δήμων εσωτερικού και εξωτερικού που συνεργάζονται με το Δήμο, ελληνικοί ή πιθανότατα πολιτιστικοί σύλλογοι στο εξωτερικό.

Τιμολόγηση (Price): Η κοστολόγηση του προσφερόμενου προϊόντος στα πλαίσια του συγκεκριμένου σχεδίου θα αφορά όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες από το Δήμο Ιλίου, και το γενικότερο κόστος του παρεχόμενου προϊόντος. Στις υπηρεσίες θα περιλαμβάνονται υπηρεσίες τεχνικής φύσεως, όπως μουσεία, χώροι που φιλοξενούν εκδηλώσεις, αθλητικοί και πολιτιστικοί χώροι. Θα μπορούσε να διαμορφωθεί μια «κάρτα πόλης», διαφοροποιημένη για δημότες, κατοίκους, φοιτητές και ανέργους.

Προώθηση (Promotion): Για την υλοποίηση του σχεδίου Μάρκετινγκ Πόλης, απαραίτητη κρίνεται η σύσταση ενός φορέα, και συγκεκριμένα μιας υπηρεσίας μάρκετινγκ η οποία θα είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και την παρακολούθηση του. Στις κύριες αρμοδιότητες της θα είναι η προώθηση του

σχεδίου Μάρκετινγκ Πόλης, καθώς και η ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία των διάφορων δρωμένων που προτείνει το σχέδιο Μάρκετινγκ Πόλης. Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή προώθηση του σχεδίου Μάρκετινγκ Πόλης είναι η συνεχής και άμεση επικοινωνία και η σωστή συνεργασία τόσο μεταξύ της Υπηρεσίας Μάρκετινγκ και των Γραφείων Πληροφόρησης (info kiosks) που ήδη υπάρχουν στο Δήμο, όσο και με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της πόλης. Θα πρέπει να διανέμεται έντυπο υλικό πληροφόρησης για τους επισκέπτες με χάρτη πόλης, θεματικά έντυπα για την ενημέρωση του επισκέπτη σχετικά με τα πολιτιστικά, αθλητικά, κοινωνικά δρώμενα. Ως προτεινόμενα μέσα προώθησης του σχεδίου προτείνονται το Διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ραδιόφωνο, εφημερίδες/περιοδικά, υπαίθριοι πίνακες ανακοινώσεων/διαφημίσεων, αεροπανό και η τηλεόραση.

4.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Τα μέτρα που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο των δεσμεύσεων που περιλαμβάνονται στα μνημόνια είχαν επιπτώσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό των Δήμων. Το προσωπικό του Δήμου Ιλίου συνεχώς μειώνεται λόγω συνταξιοδότησης (κανονικής και πρόωρης) και απαγόρευσης των προσλήψεων με αποτέλεσμα η στελέχωση σε αρκετές υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου να είναι ελλιπής. Παράλληλα, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του Δήμου δημιουργεί ανάγκες για πρόσθετο εργατικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό.

Στον πίνακα 4.3 καταγράφεται το συνολικά απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Ιλίου, το οποίο ανέρχεται σε τετρακόσια εξήντα πέντε (465) άτομα, εκ των οποίων διακόσια ενενήντα τρία (293) άτομα είναι μόνιμοι, εκατό εξήντα εννέα (169) με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) και Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ) ΑΣΕΠ (προσωρινοί πίνακες), ένα (1) άτομο (Δικηγόρος) με έμμισθη εντολή και δύο (2) άτομα ειδικούς συνεργάτες.

Πίνακας 4.3: Ανθρώπινο Δυναμικό Δήμου Ιλίου

ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ			
		ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	Ι.Δ.Α.Χ. & Ι.Δ.Ο.Χ.ΑΣΕΠ, ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ
2017	I. ΔΗΜΑΡΧΟΣ		
	ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ	1	3
	ΓΡΑΦΕΙΟ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	1	0
	ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	0	0
	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	3	0
	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ	2	0
	ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟ	1	2
	ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ	3	49
	II. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	22	15
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	28	7
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	25	18
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	1	0
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ	147	21
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)	9	2
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ	13	17
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	22	29
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	12	6
	ΣΥΝΟΛΟ	290	169
	ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ (υπό ένταξη)	3	0
	ΣΥΝΟΛΟ	293	169
	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ ΜΕ ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ	1	0
	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	0	2
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	294	171	

Πηγή: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Οι θέσεις του προσωπικού του Δήμου Ιλίου στον πίνακα 4.4 διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Πίνακας 4.4: Κατηγορίες Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Ιλίου

ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	Ι.Δ.Α.Χ. & Ι.Δ.Ο.Χ. ΑΣΕΠ	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ ΜΕ ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ	ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Π.Ε)	55	19	1	1	76
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Τ.Ε)	43	28			71
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Δ.Ε)	100	69		1	170
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Υ.Ε)	95	53			148
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	293	169	1	2	465

Πηγή: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Από το διάγραμμα 4.4 για το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, προκύπτει ότι:

- ποσοστό 31,61% είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Ε και Τ.Ε)
- ποσοστό 36,56% είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δ.Ε) και
- ποσοστό 31,83% έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση.



Διάγραμμα 4.4: Σύθεση του προσωπικού ανά κατηγορία εκπαίδευσης

Πηγή: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

4.7 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική ροή πληροφοριών, ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν είναι το κατάλληλο για την επιχείρηση και εφόσον εφαρμόζεται σωστά (Γεωργόπουλος, 2013).

Ωστόσο, ο Δήμος Ιλίου δε διαθέτει ενοποιημένα (διαλειτουργικά) πληροφοριακά συστήματα με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων του. Συνεπώς, κρίνεται επιτακτική η επιτυχής και ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός ενοποιημένου πληροφοριακού συστήματος.

4.8 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εκτίμηση της απόδοσης του Δήμου επιτυγχάνεται με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης. Η ανάλυση αυτή παρέχει στοιχεία για την εξέλιξη του Δήμου ανά έτος και χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων (Αρτίκης, 2002). Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση του Δήμου χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω δείκτες:

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (ΔΓΡ): Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (πίνακας 4.5)

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το βαθμό ρευστότητας και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε ένας οργανισμός να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων.

Αν και δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή ή επιστημονικά θεμελιωμένη άριστη τιμή, μπορεί να θεωρηθεί ότι τιμές μεταξύ 1,5 και 2,5 είναι ενδεικτικές πολύ καλής ρευστότητας.

Πίνακας 4.5: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

2016	2015	2014	2013	2012	2011
4,62	6,85	7,08	5,90	7,43	5,66

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Στο Δήμο Ιλίου τα διαθέσιμα είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα και μπορούν να υπερκαλύψουν αρκετές φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (ΔΑΡ) : (κυκλοφορούντος Ενεργητικού - Αποθέματα) / Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις (πίνακας 4.6)

Στόχος του δείκτη είναι να μετρήσει την ικανότητα του οργανισμού για εξόφληση των υποχρεώσεών του, με χρήση των κατά τεκμήριο ευκολότερα ρευστοποιήσιμων στοιχείων του. Τα όρια των ικανοποιητικών τιμών του θα μπορούσαν να τεθούν μεταξύ 1 και 2.

Πίνακας 4.6: Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

2016	2015	2014	2013	2012	2011
4,35	6,47	6,71	5,61	7,05	5,43

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Δείκτες Κεφαλαιακής Διάρθρωσης

Η κεφαλαιακή διάρθρωση ενός οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητα, τη ρευστότητα, την ανάπτυξη, το επίπεδο κινδύνου κλπ. Όταν η χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια είναι μεγάλη τότε η διόγκωση των υποχρεώσεων δημιουργεί κινδύνους χρεοκοπίας μέσω της επιδείνωσης της ρευστότητας κλπ. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών εμφανίζονται στους πίνακες 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 και 4.11:

ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ = ΣΥΝΟΛΟ ΙΔ. ΚΕΦΑΛ. / ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

Πίνακας 4.7: Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια

2016	2015	2014	2013	2012	2011
12,40	12,02	10,29	8,44	8,49	6,67

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

ΞΕΝΑ ΜΑΚΡΟΠΡ. ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΜΑΚΡΟΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ / ΣΥΝΟΛΟ ΙΔ.ΚΕΦ.

Πίνακας 4.8: Ξένα Μακροπρόθεσμα προς Ίδια

2016	2015	2014	2013	2012	2011
0,03	0,05	0,06	0,08	0,09	0,10

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ = ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦ. / ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Πίνακας 4.9: Κεφαλαιακής Επάρκειας

2016	2015	2014	2013	2012	2011
0,88	0,88	0,86	0,85	0,87	0,85

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ = ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ / ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Πίνακας 4.10: Γενική Επιβάρυνση

2016	2015	2014	2013	2012	2011
0,07	0,07	0,08	0,10	0,10	0,13

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Από προς παραπάνω δείκτες φαίνεται ότι σταδιακά και εφόσον ο Δήμος αποπληρώνει τα δάνεια του, οι υποχρεώσεις του μειώνονται και ο αντίστοιχοι δείκτες κινούνται πτωτικά. Το 85% περίπου του ενεργητικού αποτελείται από ίδια κεφάλαια γεγονός πού με παράλληλη ανάλυση των ταμειακών ροών του Δήμου θα αποτελούσε θετικό παράγοντα σε περίπτωση ο Δήμος θα επιθυμούσε να αυξήσει την πιστωτική του ικανότητα.

Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Εξόδων : Τόκοι χρεωστικοί/ Μικτό Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης

Πίνακας 4.11: Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Εξόδων

2016	2015	2014	2013	2012	2011
0,0309	0,0456	0,0527	0,0800	0,0853	0,0635

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Οι χρεωστικοί τόκοι μειούμενοι σε σχέση με το υψηλό πλεόνασμα που άφησαν οι προηγούμενες προς, έχει ως αποτέλεσμα έναν πολύ μικρό δείκτη που αποδεικνύει σε συνδυασμό με προς προηγούμενους δείκτες ότι ο Δήμος είναι σε θέση με εξοφλεί προς υποχρεώσεις του.

Δείκτες Εσόδων

Ο Δείκτης Αυτονομίας : Τακτικά προς συνολικά έσοδα (βεβαιωθέντα).

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη ο Δήμος έχει τη δυνατότητα να προγραμματίσει ανάλογα έξοδα. Από τον πίνακα 4.12 συμπεραίνουμε ότι ο Δήμος έχει μεγαλύτερη αυτονομία σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής διαχείρισης.

Πίνακας 4.12: Δείκτης Αυτονομίας

2016	2015	2014	2013	2012	2011
88,09%	86%	84,86%	85,87%	81,00%	79,97%

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Ο Δείκτης Λειτουργικής Αυτονομίας: Ίδια τακτικά προς συνολικά τακτικά έσοδα (βεβαιωθέντα).

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο μικρότερη είναι η εξάρτηση του Δήμου από προς τακτικές επιχορηγήσεις προς Κεντρικής Διοίκησης.

Από τον πίνακα 4.13 συμπεραίνουμε ότι ο Δήμος στηρίζεται κυρίως προς **τακτικές επιχορηγήσεις** για να λειτουργήσει και δευτερευόντως από τα ίδια τακτικά έσοδα.

Πίνακας 4.13: Δείκτης Λειτουργικής Αυτονομίας

2016	2015	2014	2013	2012	2011
44,70%	44,59%	45,15%	45,37%	44,86%	40,13%

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης : Ετήσια τοκοχρεολύσια προς σύνολο τακτικών εσόδων (βεβαιωθέντα).

Με τον δείκτη αυτό υπολογίζεται το ποσοστό των τακτικών εσόδων που δεσμεύεται για την εξυπηρέτηση των δανείων που έχει συνάψει ο Δήμος με τράπεζες.

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο μικρότερο τμήμα των τακτικών εσόδων απομένει για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών. Από τον πίνακα 4.14 συμπεραίνουμε ότι στο Δήμο απομένει μεγάλο τμήμα των τακτικών εσόδων του για την κάλυψη των λειτουργικών του δαπανών.

Πίνακας 4.14: Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

2016	2015	2014	2013	2012	2011
3,73%	3,79%	3,82%	3,76%	3,83%	3,42%

Πηγή: Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

Καταλήγουμε λοιπόν, όσον αφορά στην οικονομική κατάσταση του Δήμου, ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων και διαθέτει την ικανότητα για εξόφληση των υποχρεώσεών του, με χρήση των κατά τεκμήριο ευκολότερα ρευστοποιήσιμων στοιχείων του. Ο Δήμος έχει μεγαλύτερη αυτονομία σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής διαχείρισης, στηρίζεται όμως κυρίως στις τακτικές επιχορηγήσεις για να λειτουργήσει και δευτερευόντως στα ίδια τακτικά έσοδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής ασχολείται με την ανάπτυξη της εταιρικής αποστολής, τον καθορισμό των σκοπών και τη σχεδίαση των στρατηγικών και των πολιτικών, προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί (Γεωργόπουλος, 2013). Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζουν και το όραμα. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι ότι το όραμα παρουσιάζει το πώς θέλει η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, ποιες είναι οι φιλοδοξίες της χωρίς να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο σκοπό (Παπαδάκης, 2002).

5.2 SWOT ANALYSIS

Πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης ή επανεξέτασης της αποστολής και των σκοπών, η επιχείρηση οφείλει να προχωρήσει στην **ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης**, στη διαδικασία εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία, με παράλληλη παράκαμψη των εξωτερικών απειλών και των εσωτερικών αδύνατων σημείων.

Με την ανάλυση **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) κατασκευάζεται μια μήτρα (*TOWS matrix*) με τέσσερα τετράγωνα. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1 στην κορυφή κάθε τετραγώνου τοποθετείται ο τίτλος του κάθε στρατηγικού παράγοντα SWOT. Με την ανάλυση αυτή η επιχείρηση κατανοεί καλύτερα τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές (Wheelen, Hunger, 2012).

Πίνακας 5.1: Η μήτρα TOWS

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες
ΑΠΕΙΛΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές

Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012) "Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall

5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΣΚΟΠΟΙ

Η εταιρική αποστολή προσδιορίζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, τη συνεισφορά της στην αγορά καθώς και τη διάκρισή της σε σχέση με τις άλλες στην ίδια αγορά. Μια σωστή πρόταση αποστολής αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το χαρακτήρα του οργανισμού. Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων. Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της και παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013).

Βασιζόμενοι στη δήλωση αποστολής (*mission statement*), τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται στο επόμενο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής να ορίσουν τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι σκοποί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αντιληπτοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι. Οι σκοποί ορίζουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και ως πότε και ουσιαστικά θεωρούνται τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας (Γεωργόπουλος, 2013).

5.4 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής. Ένα επίπεδο **επιχειρησιακής** ή **εταιρικής στρατηγικής** (*corporate level strategy*), ένα επίπεδο **επιχειρηματικής** ή **ανταγωνιστικής στρατηγικής** (*business level strategy*) και ένα επίπεδο **λειτουργικής στρατηγικής** (*functional level strategy*).

5.4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει προς ποια κατεύθυνση πηγαίνει η επιχείρηση και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρίσκεται ή θέλει να βρεθεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτώμενα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 2013):

1. Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (*growth*), τη σταθερότητα (*stability*) ή την περισυλλογή (*retrenchment*). Αυτό ονομάζεται στρατηγική κατεύθυνσης.
2. Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτό ονομάζεται στρατηγική χαρτοφυλακίου.
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτό ονομάζεται γονική στρατηγική.

5.4.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσον αφορά την επιβίωση και την ανάπτυξη της. Στον πίνακα 5.2 αποτυπώνονται οι στρατηγικές κατεύθυνσης.

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί **εσωτερικά** μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή **εξωτερικά** μέσω συγχωνεύσεων (*mergers*), εξαγορών (*acquisitions*) και στρατηγικών συμμαχιών (*strategic alliances*). Η **συγκέντρωση** μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση (*vertical integration*), είτε με οριζόντια ολοκλήρωση (*horizontal integration*). Η **διαποίκιση ή διεύρυνση** (*diversification*) χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθούν σε διαφορετικές αγορές. Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη (*related diversification*) ή ασυσχετιστη (*unrelated diversification*).

Στρατηγικές Σταθερότητας

Με τις στρατηγικές αυτές μια επιχείρηση συνεχίζει τις δραστηριότητες της χωρίς καμιά σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: η **στρατηγική καμίας αλλαγής** (*no change strategy*), η **στρατηγική συγκομιδής** (*profit strategy*) και η **στρατηγική παύσης** (*pause strategy*).

Στρατηγικές Περισυλλογής

Η στρατηγική περισυλλογής ακολουθείται από μια επιχείρηση που δεν μπορεί να πραγματοποιήσει άμεσα τους σκοπούς της και επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της. Υπάρχουν τέσσερα είδη

στρατηγικών περισυλλογής: η **στρατηγική αναστροφής** (*turnaround strategy*), η **στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης** (*captive company strategy*), η **στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης** (*sell out / divestment strategy*) και η **χρεοκοπία ή ρευστοποίηση** (*bankruptcy or liquidation*).

Πίνακας 5.2: Στρατηγικές Κατεύθυνσης

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχετιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου

5.4.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ (Portfolio Strategies)

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis) είναι η πιο συνήθης επιλογή για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής μιας επιχείρησης που διαθέτει παραπάνω από ένα προϊόν ή επιχειρησιακές μονάδες. Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμβάλλει στη συνολική επίδοση της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται αποδοτικά τις επενδύσεις της επιχείρησης. Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (*Boston Consulting Group*) και η GE (*General Electric*) (Kotler, 2012).

Η μήτρα B.C.G (διάγραμμα 5.1) απεικονίζει το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα προϊόντα ή οι μονάδες της επιχείρησης βάσει των κριτηρίων: (α) το υψηλό ή χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και (β) τον υψηλό ή χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Κάθε προϊόν ή επιχειρησιακή μονάδα απεικονίζεται πάνω στο σχεδιάγραμμα με έναν κύκλο το μέγεθος του οποίου καθορίζεται από το

ποσοστό συνεισφοράς του προϊόντος ή της μονάδας στη συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης.

Η GE (διάγραμμα 5.2) αποτελεί εξέλιξη της προηγούμενης με τη διαφορά ότι είναι πιο περίπλοκη καθώς αποτελείται όχι από τέσσερα αλλά από εννέα τετράγωνα. Εδώ τα κριτήρια είναι: η ελκυστικότητα της αγοράς και η δύναμη της επιχείρησης.



Διάγραμμα 5.1: Μήτρα BGG

Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012) "Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall

		ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΗ	Επένδυση & Ανάπτυξη	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική
	ΜΕΤΡΙΑ	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή
	ΧΑΜΗΛΗ	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή

Διάγραμμα 5.2: Πίνακας GE

Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012) "Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall

5.4.1.3 ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Parenting Strategy)

Η γονική στρατηγική προσδιορίζει και εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν αξία, τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητέρα εταιρεία. Αυτό είναι εφικτό με την εστίαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και το συνταίριασμα μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που είδη λειτουργούν (David, 2011).

5.4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική (*business strategy*) εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μπορεί να είναι **ανταγωνιστική** (*competitive strategy*), **συνεργατική** (*cooperative strategy*), ή και **τα δυο μαζί**. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση πώς σκοπεύουμε να ανταγωνιστούμε στις επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών: η ηγεσία κόστους (*lower cost strategy* ή *cost leadership*), η διαφοροποίηση (*differentiation*) και η εστίαση (*focus*). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση με βάση το κόστος (*cost focus*) και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (*differentiation focus*). Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης σε ένα πιο περιορισμένο τμήμα. Σχηματικά οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.3.

	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
	Χαμηλή θέση κόστους	Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Διάγραμμα 5.3: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2012) "Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall

5.4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται σε τι πόρους και ικανότητες διαθέτουμε για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013). Πιο αναλυτικά:

Στρατηγική μάρκετινγκ: Σχετίζεται με το προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή.

Χρηματοοικονομική στρατηγική: Ασχολείται με την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης που έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης: Ασχολείται με τη βελτίωση του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα και ανάπτυξη αναζητούν καινοτόμες ιδέες για τη διαφοροποίηση του προϊόντος ως προς τους ανταγωνιστές.

Στρατηγική παραγωγής: Καθορίζει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος και τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.

Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων: Σχετίζεται με τη διαχείριση του προσωπικού, όπως επιλογή, εκπαίδευση κ.ά.

Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων: Ασχολείται με τη ροή όλης της απαραίτητης πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης.

Τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα στρατηγικής αλληλοεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανωτέρου ή των αμέσως ανωτέρων επιπέδων.

5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή της καλύτερης από αυτές δεν σημαίνει και το τέλος της διαμόρφωσής της. Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει στο σημείο αυτό να θεσπίσει τις πολιτικές που περιέχουν τις γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της. Οι πολιτικές συνδέουν το στάδιο της διαμόρφωσης με αυτό της υλοποίησης της στρατηγικής και ενώ θέτονται από την ανώτερη διοίκηση εκτελούνται από τα μεσαία και τα ενδιάμεσα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (Γεωργόπουλος, 2013).

5.6 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

5.6.1 SWOT ANALYSIS

Η SWOT Analysis, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) καθώς και των εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) που αφορούν το Δήμου Ιλίου.

Από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες:

ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ SWOT ANALYSIS	
<p style="text-align: center;"><u>Ευκαιρίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ύπαρξη προγραμμάτων χρηματοδότησης έργων/δράσεων (ΕΣΠΑ 2014–2020, ΠΔΕ, Περιφέρεια, κλπ.).✓ Νέο θεσμικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και αξιοποίηση εργαλείων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).	<p style="text-align: center;"><u>Απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση και η δυναμική της στην τοπική κοινωνία με την υιοθέτηση εξαιρετικά εμπροσθοβαρών προγραμμάτων λιτότητας.✓ Υψηλό ποσοστό ανεργίας και μερικής απασχόλησης.✓ Η συνεχής μείωση θεσμοθετημένων πόρων των Δήμων.✓ Απουσία καινοτόμων δράσεων για την τόνωση της τοπικής κοινωνίας.✓ Έλλειψη χρηματοδοτικών εργαλείων ανάπτυξης και υποστήριξης πολύ μικρών επιχειρήσεων.✓ Έντονα και ακραία καιρικά φαινόμενα λόγω της κλιματικής αλλαγής.✓ Οικονομική επιβάρυνση του Δήμου λόγω των φυσικών καταστροφών.✓ Έλλειψη ενημέρωσης και εκπαίδευσης των πολιτών σε περίπτωση φυσικών ή μη καταστροφών.✓ Έλλειψη επαρκών και διασφαλισμένων πόρων για την υλοποίηση προγραμμάτων (κοινωνικών, πολιτιστικών, αθλητικών, κλπ.).✓ Αβεβαιότητα ως προς το μέλλον των χρηματοδοτούμενων δομών και προγραμμάτων.✓ Καθυστέρηση στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης προς ένα αποτελεσματικό και «έξυπνο» κράτος.✓ Μη εφαρμογή κινήτρων αποδοτικότητας στο δημόσιο.✓ Χρονοβόρες διαδικασίες για την υλοποίηση έργων, προμηθειών και εργασιών λόγω των συνεχών προσφυγών και ως απόρροια του θεσμικού πλαισίου.✓ Πολυνομία και συνεχής αλλαγή της νομοθεσίας.✓ Απαγόρευση προσλήψεων.

Ισχυρά σημεία

- ✓ Αποτελεσματική υλοποίηση έργων/δράσεων μετά από αναζήτηση χρηματοδοτήσεων από Ευρωπαϊκούς και Εθνικούς Πόρους.
- ✓ Ύπαρξη νέων χώρων πρασίνου.
- ✓ Αποτελεσματική ενσωμάτωση αιεφόρων πολιτικών στα υλοποιούμενα έργα και δράσεις.
- ✓ Επαρκές δίκτυο κάδων συλλογής οικιακών απορριμμάτων με δυνατότητα διαχωρισμού αυτών στην πηγή.
- ✓ Υλοποίηση προγραμμάτων ανακύκλωσης.
- ✓ Ικανοποιητικός αριθμός εγκαταστάσεων προσχολικής αγωγής.
- ✓ Διοργάνωση μεγάλου αριθμού πολιτιστικών δραστηριοτήτων με δωρεάν συμμετοχή και μαζική προσέλευση των κατοίκων.
- ✓ Πλούσια δραστηριότητα στον τομέα του αθλητισμού με ποικίλα αθλητικά προγράμματα.
- ✓ Εξειδικευμένη και συνεχής παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ανά τομέα κοινωνικών αναγκών.
- ✓ Λειτουργία γραφείου πληροφόρησης και υποστήριξης ανέργων.
- ✓ Υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων για την ενίσχυση των δυνατοτήτων πρόσβασης στην αγορά εργασίας ή της επαγγελματικής εξέλιξης.
- ✓ Αξιοποίηση των κοινωφελών προγραμμάτων απασχόλησης ανέργων.
- ✓ Ύπαρξη διαδικασιών οικονομικής διοίκησης και χρηστής διαχείρισης.
- ✓ Παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και αξιοποίησης των διαδικασιών απλούστευσης στις συναλλαγές πολίτη-κράτους.
- ✓ Δωρεάν ασύρματη πρόσβαση (Wi-Fi) στο Διαδίκτυο σε αρκετές περιοχές του Δήμου.
- ✓ Έμπειρο και ικανό στελεχιακό δυναμικό μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσής του.

Αδύνατα σημεία

- ✓ Καθυστέρηση στην υλοποίηση δράσεων από άλλους δημόσιους φορείς για θέματα που αφορούν το Δήμο.
- ✓ Εκτεταμένες ζημιές σε κοινόχρηστους χώρους (πλατείες, παιδικές χαρές, αθλητικές εγκαταστάσεις, κτλ.) και αδυναμία φύλαξής τους.
- ✓ Η συνεχής μείωση του προϋπολογισμού για τις λειτουργικές ανάγκες του Δήμου.
- ✓ Υψηλό κόστος συντήρησης των υποδομών (ενεργοβόρες εγκαταστάσεις).
- ✓ Αυξημένες ανάγκες για τη λειτουργία κοινωνικών δομών.
- ✓ Μείωση του στελεχιακού δυναμικού λόγω συνταξιοδοτήσεων και ταυτόχρονη ανάθεση παράλληλων καθηκόντων σε αρκετούς υπαλλήλους.

Στο τέλος της SWOT ανάλυσης προκύπτει η τεχνική TOWS. Η **μήτρα TOWS** (το ακρόνυμο S.W.O.T αντίστροφα) παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει ο Δήμος μπορούν να συνδυαστούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία και να καταλήξουν σε 4 πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές.

Έτσι, δημιουργούμε τέσσερις (4) πιθανές στρατηγικές :

- ✦ Οι **στρατηγικές SO**: Ο Δήμος χρησιμοποιεί τα δυνατά σημεία του ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- ✦ Οι **στρατηγικές ST**: Ο Δήμος χρησιμοποιεί τα δυνατά σημεία του για να αποφύγει τις απειλές.
- ✦ Οι **στρατηγικές WO**: Ο Δήμος χρησιμοποιεί εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τα αδύνατα σημεία.
- ✦ Οι **στρατηγικές WT**: Ο Δήμος χρησιμοποιεί αμυντικές στρατηγικές για να ελαχιστοποιήσει τα αδύνατα σημεία και να αποφύγει τις απειλές.

Έτσι για το Δήμο Ιλίου προκύπτει:

ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ ΜΗΤΡΑ TOWS

S/O

- ✓ Παρεμβάσεις ανάπλασης αστικών χώρων μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.
- ✓ Παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και αξιοποίησης των διαδικασιών απλούστευσης στις συναλλαγές πολίτη – κράτους.
- ✓ Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ανά τομέα κοινωνικών αναγκών (*τρίτη ηλικία, ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, κλπ.*) με χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ.

S/T

- ✓ Παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και αξιοποίησης των διαδικασιών απλούστευσης στις συναλλαγές πολίτη – κράτους εξαιτίας και της μείωσης του στελεχειακού δυναμικού του Δήμου λόγω συνταξιοδοτήσεων ή πρόωρων αποχωρήσεων.
- ✓ Αξιοποίηση του ΕΣΠΑ με στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων (*αύξηση του ποσοστού κινδύνου φτώχειας, της μερικής απασχόλησης και της ανεργίας*).

W/O

- ✓ Η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών που βελτιώνουν την ποιότητα της ζωής των πολιτών.
- ✓ Διάθεση πολλαπλών χρηματοδοτικών εργαλείων σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ.

W/T

- ✓ Αξιοποίηση του ταμειακού διαθέσιμου του Δήμου ως ανάχωμα για τις αυξημένες ανάγκες για τη λειτουργία κοινωνικών δομών.
- ✓ Η αναδιοργάνωση του αστικού χώρου του Δήμου και η επαναφορά του φυσικού περιβάλλοντος στην πόλη.

Ο πίνακας 5.3 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) περιέχει τους παραπάνω εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με βαθμολογία **4,12** ο Δήμος Ιλίου είναι πάνω από το μέσο όρο που θεωρείται το **3,0**.

Πίνακας 5.3: Μήτρα IFAS

Στρατηγικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Διάρκεια			Σχόλια
				Βραχ	Μεσ	Μακρ	
Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4				Στήλη 5
Οι περισσότερες Υπηρεσίες του Δήμου είναι συγκεντρωμένες σε κεντρικό σημείο του Δήμου	0,02	2	0,04			X	Ανταπόκριση στις άμεσες ανάγκες
Ικανοποιητικό ταμειακό πλεόνασμα	0,13	4	0,52		X		Ρευστότητα –Ελκυστικό για τους προμηθευτές
Ο Δήμος έχει άμεση πρόσβαση στους κύριους οδικούς άξονες της χώρας & της ευρύτερης περιοχής.	0,03	2	0,06			X	Πολύ κοντά σε μεγάλες οδικές αρτηρίες
Υψηλή τεχνογνωσία των εργαζομένων	0,15	5	0,75			X	Διαχρονική αξία που συνεχώς εξελίσσεται απαραίτητη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
Ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργίας σχολείων και παιδικών σταθμών ποιοτικά	0,10	4	0,40			X	Αρκετές σχολικές μονάδες που καλύπτουν σχεδόν το σύνολο του μαθητικού δυναμικού
Έντονη κοινωνική δράση	0,10	4	0,40			X	Ανάγκη και απόρροια της οικονομικής κρίσης
Υψηλό πολιτιστικό κεφάλαιο	0,10	4	0,40			X	Υπαρξή πλήθους πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων
Έλλειψη σταθερότητας σε σχέση με την κρατική χρηματοδότηση	0,20	4	0,80		X		Μείωση κρατικών πόρων
Οικονομική κρίση	0,05	3	0,15		X		Αστάθεια στον σχεδιασμό και προσήλωση σε κοινωνικές δράσεις
Συνταξιοδότηση προσωπικού χωρίς αναπλήρωση τους	0,15	4	0,60	X			Μείωση εργατικού και διοικητικού προσωπικού
Σύνολα	1,00		4,12				

Πηγή: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Δήμου Ιλίου, 2017

5.6.2 ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΚΟΠΟΙ

Όραμα

Η ανέλιξη του Δήμου σε μία ισχυρή μονάδα τοπικής ανάπτυξης, στο πλευρό του πολίτη για την αναβάθμιση της καθημερινότητάς του και της ποιότητας ζωής του. Ένας Δήμος με ενεργό ρόλο στην κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή, στον πολιτισμό, στον αθλητισμό, στην εκπαίδευση, με

στήριξη της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης, με αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση.

Αποστολή

Να προσφέρει στους κατοίκους του Δήμου δημόσια αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η διασφάλιση της υψηλότερης δυνατής ικανοποίησης των κατοίκων και των επισκεπτών, κάνοντας το Ίλιον μια σύγχρονη πόλη στην οποία ο πολίτης θα επιθυμεί να ζει και να εργάζεται.

Σκοποί

Αρκετά συχνά διαμορφώνονται και αξιολογούνται στρατηγικές χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η δήλωση αποστολής, η οποία παρουσιάζει το λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο η διοίκηση να επιλέγει στρατηγικές που οι ίδιες καθορίζουν τους σκοπούς της και είναι πιθανό στρατηγικές και σκοποί να συγκρούονται μεταξύ τους ζημιώνοντας έτσι τον ίδιο τον οργανισμό (Wheelen, Hunger, 2012).

Αποστολή του Δήμου είναι η ταύτιση του ονόματός του με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, κρατώντας υψηλά το δείκτη ικανοποίησης των κατοίκων και επισκεπτών της πόλης.

Επομένως, σκοποί του Δήμου θα πρέπει να είναι:

- Δήμος σύγχρονος και αποτελεσματικός: αποδοτικότερη αξιοποίηση κατά 30% των διαθέσιμων πόρων ενισχύοντας τα συστήματα Τ.Π.Ε, εξασφάλιση της συμμετοχής των πολιτών τουλάχιστον σε ποσοστό 50% σε όλες τις αποφάσεις που αφορούν στο μέλλον της πόλης μέσα από 100% συμμετοχικές και προσβάσιμες σε όλους διαδικασίες.
- Δήμος της κοινωνικής ανάπτυξης και συνοχής, της εκπαίδευσης, της πολιτιστικής ανάπτυξης και αθλητικής δράσης: παροχή επιπρόσθετων κατά 10% υπηρεσιών πρόνοιας και υποστήριξης ευπαθών κοινωνικών ομάδων, αύξηση κατά 5% των πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων, αύξηση κατά 10% των δράσεων για παιδιά και νέους.
- Δήμος που προωθεί την τοπική ανάπτυξη: δημιουργία νέων συνεργασιών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για την προώθηση και εφαρμογή δράσεων για την αντιμετώπιση της τοπικής ανεργίας (μείωση κατά 2%) και την ενίσχυση της τοπικής απασχόλησης/επιχειρηματικότητας (αύξηση κατά 2%).
- Δήμος ουσιαστικά ενεργός στην καθημερινότητα των κατοίκων: Αύξηση 20% του αριθμού συντηρούμενων χιλιομέτρων οδικού δικτύου, αύξηση 10% εκτάσεων που δεντροφυτεύτηκαν, αύξηση 5% του μήκους δικτύου ποδηλατοδρόμου, αύξηση 40% του ποσοστού εξοικονόμησης ενέργειας από την υλοποίηση αντίστοιχων προγραμμάτων.

5.6.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στρατηγική Κατεύθυνση

Ο Δήμος Ιλίου θεωρείται ένας επιτυχημένος δήμος και έχει τις απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη χωρίς να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Συνεπώς η στρατηγική περισυλλογής και σταθερότητας απορρίπτονται. Σ' αυτό καταλήγουμε και με τη βοήθεια του πίνακα 5.4 όπου η δυνατή ανταγωνιστική θέση του οργανισμού με τη χαμηλή ελκυστικότητα της αγοράς μας οδηγούν στην προτεινόμενη στρατηγική που είναι η ανάπτυξη και πιο συγκεκριμένα ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση.

Πίνακας 5.4: Στρατηγικές Κατεύθυνση

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση Αναστροφή(Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Η στρατηγική ανάπτυξης και μάλιστα της συσχετισμένης διαποίκισης δραστηριοτήτων επιλέγεται από οργανισμούς, οι οποίοι επιθυμούν να δημιουργήσουν νέα συσχετισμένα προϊόντα και να απευθυνθούν σε διαφορετικές αγορές. Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου αναφερόμαστε σε νέες συσχετισμένες υπηρεσίες σε σχέση με όσες ήδη απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο και όσον αφορά στις διαφορετικές αγορές, αναφερόμαστε κυρίως στους όμορους δήμους και όχι μόνο. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι ικανοποιητικές ταμειακές ροές που εμφανίζει ο Δήμος τα τελευταία χρόνια συνηγορούν στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη η εμφάνιση χρηματοροών ώστε να υλοποιηθούν οι στρατηγικές ανάπτυξης.

Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται, όπως ήδη έχουμε αναλύσει, στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών δραστηριοτήτων προκειμένου να γίνει καλύτερη κατανομή πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί σκοποί, να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη και να μειωθούν οι κίνδυνοι. Βοηθάει λοιπόν τον οργανισμό να αποφασίσει ποιες νέες δραστηριότητες θα πρέπει να αναπτύξει και ποιες τρέχουσες δραστηριότητες θα πρέπει να απομακρύνει από το χαρτοφυλάκιο του.

Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου αλλά και όλων των δήμων γενικότερα κάτι τέτοιο είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Οι υπηρεσίες που παρέχονται, ορίζεται αυστηρά από το θεσμικό πλαίσιο ότι πρέπει να ασκούνται από τους ΟΤΑ α΄ βαθμού και δεν τίθεται ζήτημα εκποίησης από το χαρτοφυλάκιο τους επειδή δεν αποδίδουν. Ούτως ή άλλως οι Ο.Τ.Α. έχουν ως σκοπό τους την παροχή υπηρεσιών και όχι την κερδοφορία.

Επιπλέον, το κύριο μέρος των εσόδων των Ο.Τ.Α. από τους πολίτες, προέρχεται μέσω των ανταποδοτικών τελών, τα οποία πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως δαπάνες αποκλειστικά για ανταποδοτικές υπηρεσίες. Όλες οι υπόλοιπες υπηρεσίες χρηματοδοτούνται κυρίως από κρατικές επιχορηγήσεις (ειδικές και γενικές), περιφερειακά ή ευρωπαϊκά προγράμματα, δανεισμό και λιγότερο από ίδιους πόρους. Αν εφαρμοζόταν **δημοσιονομική αποκέντρωση** στην Τοπική Αυτοδιοίκηση τότε θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένα τέτοιο μοντέλο στρατηγικής χαρτοφυλακίου, γιατί μόνο τότε ο κάθε Δήμος θα μπορούσε να διαμορφώσει το δικό του οικονομικό και φορολογικό σύστημα.

Γονική Στρατηγική

Σύμφωνα με τη γονική στρατηγική, ο Δήμος είναι ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που δημιουργούν αξία για τον πολίτη. Ο Δήμος θα πρέπει να συντονίζει ενέργειες, να μεταφέρει πόρους, να καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των υπηρεσιών που προσφέρει και των υπηρεσιακών του μονάδων. Θα πρέπει να εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες σε επίπεδο Δήμου και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στον ίδιο και στις υπηρεσιακές του μονάδες.

Μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορεί η διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις για το ποιες νέες υπηρεσιακές μονάδες μπορεί να προσθέσει, πάντα στα πλαίσια των θεσμικών αρμοδιοτήτων της, αλλά και αποτελεσματικά να διοικήσει.

5.6.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιχειρηματική στρατηγική, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Μπορεί να είναι **ανταγωνιστική, συνεργατική ή και τα δυο μαζί**. Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου προτείνεται η συνύπαρξη της ανταγωνιστικής και της συνεργατικής στρατηγικής.

Όσον αφορά στη συνεργατική στρατηγική αναφερόμαστε στη δημιουργία διαδημοτικών συνεργασιών με τη σύσταση συνδέσμων κυρίως με όμορους δήμους για την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν ευρύτερα την περιοχή του Δήμου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν και να επιλυθούν πολύπλοκα ζητήματα ευρύτερου ενδιαφέροντος με τη χρήση οικονομικών κλίμακας,

ανταλλαγής τεχνογνωσίας, επιμερισμού οικονομικών πόρων, ένταξης σε αντίστοιχα προγράμματα του ΕΣΠΑ. Τέτοιου είδους θέματα μπορούν να είναι νέα μοντέλα διαχείρισης απορριμμάτων, ανάπλαση και εκμετάλλευση χώρων πρασίνου όπως το Πάρκο Αντώνης Τρίτσης καθώς και αναπτυξιακά τεχνικά έργα που θα δώσουν την απαιτούμενη ανάσα πνοής στις περιοχές της Δυτικής Αθήνας.

Όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική, σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.

Ο οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που θα αυξάνουν την αποτελεσματικότητά του και θα μειώνουν το κόστος των υπηρεσιών του. Ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο και να κάνει συνεχείς κεφαλαιακές επενδύσεις. Ο Δήμος Ιλίου δεν μπορεί να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική γιατί, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οικονομικά στηρίζεται κυρίως στις **τακτικές επιχορηγήσεις** για να λειτουργήσει και δευτερευόντως σε ίδια τακτικά έσοδα.

Από την άλλη, ο οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό για να μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και αποτελεσματικά τις ανάγκες του. Ο Δήμος Ιλίου και πάλι δεν μπορεί να ακολουθήσει μια τέτοια στρατηγική, εφόσον απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς γεωγραφικά και πληθυσμιακά. Δεν θα εναρμονιζόταν με την αποστολή του καθώς και με τις αρχές που διέπουν τη λειτουργία της Τ.Α., αυτών της προσβασιμότητας, καθολικότητας και εγγύτητας παροχής υπηρεσιών στους πολίτες.

Ο Δήμος Ιλίου θα πρέπει να ακολουθήσει **στρατηγική διαφοροποίησης** γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα (ποιότητα υπηρεσιών, καινοτόμες υπηρεσίες). Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για το δήμο λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που προσδίδει στις υπηρεσίες του. Εξασφαλίζει όμως υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών και εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην περίπτωση αλλαγής θεσμικού πλαισίου λειτουργίας.

Η πρόκληση λοιπόν για το Δήμο είναι να λανσάρει συνεχώς καινοτόμες υπηρεσίες, ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

5.6.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει κάθε τμήμα του οργανισμού στα πλαίσια της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία ο οργανισμός ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα χαρακτηριστικά αυτά για το Δήμο Ιλίου είναι το brand loyalty, η ποιότητα των υπηρεσιών και το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια εξετάζονται οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ο Δήμος ανά λειτουργικό τομέα.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον Kotler, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία από τις στρατηγικές μάρκετινγκ που περιγράφονται στον πίνακα 5.5.

Πίνακας 5.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Πηγή: Kotler, P. (2012), *Marketing Management*, Pearson

Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου και εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς (απευθύνεται ήδη στο σύνολο της αγοράς), ο Δήμος μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την ανάπτυξη προϊόντος δηλαδή την ανάπτυξη υπηρεσιών.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες μιας στάσης (*one stop shops*), ηλεκτρονικό σύστημα τηλεεκπαίδευσης, πρόγραμμα ενεργοποίησης του πολίτη και συμμετοχής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σ' ένα πλαίσιο διαφάνειας, ευρυζωνικές υπηρεσίες πρόσβασης, διάλογος πολιτών-τοπικών αρχών μέσα από μια διαδραστική διαδικτυακή διαδικασία ηλεκτρονικών forum, σύστημα ηλεκτρονικής στάθμευσης που

επιτρέπει την προπληρωμή του κόστους στάθμευσης μέσω αποστολής sms, διαδικτυακός τόπος που ενημερώνει για τις ελεύθερες θέσεις στάθμευσης που υπάρχουν ανά πάσα στιγμή στην πόλη, υπηρεσία προσβάσιμη και από κινητό τηλέφωνο, συστήματα ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, πύλη στο Διαδίκτυο που εστιάζει στην απασχόληση, την κοινωνική ένταξη, την επαγγελματική εκπαίδευση των ανέργων και παρέχει βάση δεδομένων για υποβολή βιογραφικών από τους αιτούντες εργασία, κτλ.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο να συμβάλει στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: η εσωτερική χρηματοδότηση (ίδια κεφάλαια) και η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια).

Η εσωτερική χρηματοδότηση αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική αλλά στους δήμους δεν μπορεί θεσμικά να εφαρμοστεί, αλλά κι αν μπορούσε δεν βοηθά μια επιχείρηση να αναπτυχθεί. Ο Δήμος πρέπει να έχει πάντα υπόψη του το «χρυσό δημοσιονομικό κανόνα»: με δανεισμό (εσωτερικό ή εξωτερικό) να χρηματοδοτεί επενδύσεις και με φορολογία τις καταναλωτικές δαπάνες.

Όπως προέκυψε κι από την χρηματοοικονομική ανάλυση του Δήμου (κεφάλαιο 4) ο Δήμος αποπληρώνει τα δάνεια του, οι υποχρεώσεις του μειώνονται και ο αντίστοιχο δείκτης κινούνται πτωτικά. Το 85% περίπου του ενεργητικού αποτελείται από ίδια κεφάλαια γεγονός που με παράλληλη ανάλυση των ταμειακών ροών του Δήμου θα αποτελούσε θετικό παράγοντα σε περίπτωση που ο Δήμος θα επιθυμούσε να αυξήσει την πιστωτική του ικανότητα.

Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

Υπάρχουν κι εδώ δύο στρατηγικές επιλογές. Μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου προσωπικού ή προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Έχει περάσει ανεπιστρεπτί η εποχή που η βασική αρμοδιότητα των δήμων ήταν η αποκομιδή των απορριμμάτων. Η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει ο Δήμος (όταν θα επιτραπεί να προβεί σε προσλήψεις) είναι η επιλογή ικανού, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα εστιάζει στην πραγματοποίηση των σκοπών του.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Η επένδυση στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή για κάθε οργανισμό. Τα διαλειτουργικά πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της διάχυσης της σωστής πληροφορίας. Ο Δήμος Ιλίου, έχοντας επίγνωση των παραπάνω, οφείλει να προβεί στη δημιουργία ενοποιημένων

πληροφοριακών συστημάτων ώστε να διευκολύνεται στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων του.

Στρατηγική R&D

Ένας οργανισμός που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα R&D για να μπορεί να υπερέχει του ανταγωνισμού. Δεν αναφερόμαστε σ' ένα «κλασικό» τμήμα R&D μιας ιδιωτικής επιχείρησης. Προτείνουμε ένα τμήμα R&D που θα εστιάζει στη δημιουργία νέων καινοτομικών και ποιοτικών υπηρεσιών μέσω μελετών καταγραφής αναγκών των πολιτών, συγκρότησης διατμηματικών υπηρεσιακών ομάδων εργασίας, συστημάτων ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, κτλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η υλοποίηση της. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής συνιστά μία σημαντική διαδικασία, καθώς μία στρατηγική όσο καλά διαμορφωμένη κι αν είναι, δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν υλοποιηθεί σωστά και αποδοτικά.

Για μία επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ποιοι θα την υλοποιήσουν
- Πώς πρέπει να διαχειριστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης
- Με ποιο τρόπο θα γίνει η στελέχωση της επιχείρησης
- Πως πρέπει να διοικείται μια επιχείρηση

6.2 ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ενώ στη διαμόρφωση της στρατηγικής συμμετέχουν κυρίως ανώτερα στελέχη του οργανισμού, στην υλοποίησή της συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι, ο καθένας ανάλογα με τη θέση και τις αρμοδιότητες του. Επομένως είναι πιο ευρύ σύνολο που θα κληθεί να εφαρμόσει τη στρατηγική, ενώ δεν έχει διαδραματίσει κανένα ρόλο στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό της. Γι' αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση της επιχείρησης να ενημερώνει για τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν, τονίζοντας την αναγκαιότητά τους, προκειμένου να μειωθούν τα ενδεχόμενα αντίστασης και εναντίωσης (Γεωργόπουλος, 2013).

6.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Προκειμένου να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί μία στρατηγική απαιτείται ευθυγράμμιση των λειτουργιών με τις νέες συνθήκες. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών (Γεωργόπουλος, 2013)

6.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Είναι όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Ουσιαστικά προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

6.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Αποτελούν την οικονομική παρουσίαση των προγραμμάτων. Επιπλέον, από τους προϋπολογισμούς ενημερώνεται η διοίκηση για τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται.

6.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Είναι τεχνικές που περιγράφουν αναλυτικά και με λεπτομέρειες τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ώστε να υλοποιηθούν τα προγράμματα της επιχείρησης.

6.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΜΗΣ

Είναι πολύ σημαντικό η δομή μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στην εκάστοτε στρατηγική και να υποστηρίζει την υλοποίησή της. Θεωρείται κρίσιμης σημασίας γιατί η δομή επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση της στρατηγικής, καθώς εκφράζει τον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού των τμημάτων και τον τρόπο κατανομής των πόρων. Εξίσου σημαντικός θεωρείται και ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών της για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση των δραστηριοτήτων (Wheelen, Hunger, 2012).

6.5 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Μια αλλαγή στη στρατηγική επιβάλλει και τις ανάλογες προσαρμογές στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να βοηθηθεί με όλες της τις δυνάμεις η εφαρμογή της νέας στρατηγικής.

Η επιλογή μιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε προσλήψεις, απολύσεις και/ή επανεκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων όσον αφορά νέες δεξιότητες. Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται με βάση τις απαιτήσεις της στρατηγικής και όχι με βάση τις δεξιότητες των εργαζομένων (Γεωργόπουλος, 2013).

6.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η κατάλληλη διοίκηση του προσωπικού αναφέρεται στην καθοδήγηση και στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά για

την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Επηρεάζει σημαντικά την άνευ εμποδίων υιοθέτηση της στρατηγικής και την παρακίνηση των μελών ενός οργανισμού για την πραγματοποίηση των σκοπών.

Η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει μέσω μεταδιδόμενων από την επιχειρησιακή κουλτούρα νορμών συμπεριφοράς, ή μέσω συστημάτων όπως ο προγραμματισμός των ενεργειών, η διοίκηση με σκοπούς και η διοίκηση ολικής ποιότητας δραστηριοτήτων (Wheelen, Hunger, 2012).

Η κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα είναι εκείνη που υποστηρίζει καλύτερα το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης. Κάθε αλλαγή στη στρατηγική θα πρέπει να συνοδεύεται με αντίστοιχη τροποποίηση στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η διαμόρφωση ή αλλαγή κουλτούρας απαιτεί προσοχή γιατί συνεπάγεται αντιδράσεις από τους εργαζόμενους, συνεπώς καθοριστικής σημασίας είναι η επικοινωνία και ενημέρωση του προσωπικού από την πλευρά της διοίκησης για την αναγκαιότητα των αλλαγών (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα συστήματα *προγραμματισμού ενεργειών* προσδιορίζουν ακριβώς τις δραστηριότητες, τον αριθμό των εργαζομένων, το χρόνο υλοποίησης και το αποτέλεσμα στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Η *διοίκηση βάσει σκοπών* είναι ένα σύστημα διοίκησης που οι προϊστάμενοι ορίζουν σκοπούς στους υφισταμένους. Έτσι οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τους ατομικούς τους σκοπούς με εκείνους της επιχείρησης.

Η *διοίκηση ολικής ποιότητας* εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση παροχής υψηλής ποιότητας του προϊόντος καθώς και προσπάθειας χαμηλού κόστους της επιχείρησης. Εστιάζει στην πρόληψη και όχι στη διόρθωση, γι' αυτό και δίνει προτεραιότητα στη βελτίωση και τον έλεγχο των διαδικασιών (Γεωργόπουλος, 2013).

6.7 ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Η επιτυχής έκβαση της υλοποίησης της στρατηγικής εξαρτάται στις περισσότερες των περιπτώσεων από ανθρώπους που είχαν ελάχιστη ή καμία συμμετοχή στην ανάπτυξή της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα από το Δήμο, ώστε η μετάβαση της ευθύνης από το ανώτερο στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο να γίνει χωρίς προβλήματα.

Η οργανωσιακή δομή του Δήμου δεν περιέχει πολλά ιεραρχικά επίπεδα κι αυτό διευκολύνει την άμεση επικοινωνία των διαφόρων διευθύνσεων μεταξύ τους αλλά και με την ανώτατη διοίκηση.

Λόγω των ανωτέρω, τα μεσαία στελέχη, τα οποία ουσιαστικά είναι οι επικεφαλείς των διευθύνσεων, συμμετέχουν ενεργά στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, ενώ έχουν παράλληλα τη μεγαλύτερη ευθύνη για την ορθή υλοποίηση της.

Στο στάδιο αυτό καλούνται να μεταβιβάσουν τη γνώση τους στους υφισταμένους τους, ώστε να γίνουν όλοι γνώστες των σκοπών που ο Δήμος έχει θέσει. Καλό θα είναι να υπάρξουν ενημερωτικές συναντήσεις της κάθε διεύθυνσης τόσο με τους επιμέρους προϊσταμένους τμημάτων όσο και με τους υπαλλήλους του κάθε τμήματος.

Το σημείο που πρέπει να προσεχθεί από τη διοίκηση του Δήμου είναι η υλοποίηση προγραμμάτων που εμπλέκουν γεωγραφικά απομακρυσμένες διευθύνσεις. Στις περιπτώσεις αυτές τα μεσαία διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έρχονται σε επαφή μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν απόψεις και να ελέγχουν προσεκτικά την όλη διαδικασία (Παπαδάκης, 2002).

6.8 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ Ο ΔΗΜΟΣ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ ΤΟ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Τα μεσαία στελέχη του Δήμου σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους θα πρέπει να καταρτίσουν προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες προκειμένου να εφαρμοστούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές που αναπτύχθηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο.

Κύριοι σκοποί του Δήμου είναι η ανάπτυξη νέων, υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, διασφαλίζοντας συγχρόνως την κάλυψη των αναγκών των κατοίκων του. Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η επιδιωκόμενη στρατηγική συσχετισμένης ανάπτυξης μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών καθώς και με τη δημιουργία νέων υπηρεσιών. Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η στρατηγική απαιτούνται προγράμματα για την ανάπτυξη των υπηρεσιών, την προβολή, τη διανομή και τη διοίκηση.

Ανάπτυξη Υπηρεσιών

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τους κατοίκους θα βασιστεί σ' ένα καλό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του Δήμου μέσω μελετών καταγραφής αναγκών των πολιτών, συγκρότησης διατμηματικών υπηρεσιακών ομάδων εργασίας, συστημάτων ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, διερεύνηση ευρωπαϊκών «καλών πρακτικών» κτλ. Συνεπώς, ο Δήμος πρέπει να δημιουργήσει και να υποστηρίξει ένα τμήμα R&D, ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των κατοίκων του.

Προβολή

Για την προβολή των υπηρεσιών του απαραίτητη κρίνεται η σύσταση μιας υπηρεσίας μάρκετινγκ, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την προβολή των υπηρεσιών του Δήμου. Κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η σωστή συνεργασία μεταξύ της Υπηρεσίας Μάρκετινγκ, των Γραφείων Πληροφόρησης (info kiosks) που ήδη υπάρχουν στο Δήμο, και των υπολοίπων υπηρεσιών του Δήμου. Ως προτεινόμενα μέσα προβολής προτείνονται το Διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ραδιόφωνο, εφημερίδες/περιοδικά, υπαίθριοι πίνακες ανακοινώσεων/διαφημίσεων, φυλλάδια, αεροπανό και η τηλεόραση.

Διανομή

Ο Δήμος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το ήδη οργανωμένο εσωτερικό δίκτυο διανομής. Ως εσωτερικά κανάλια διανομής θεωρούμε το γραφείο προβολής της πόλης, τα εμπορικά καταστήματα, τους χώρους εστίασης, διασκέδασης και εκδηλώσεων της πόλης, το λαογραφικό μουσείο, το δημοτικό θέατρο, τις δημοτικές βιβλιοθήκες καθώς και το δημοτικό κινηματογράφο.

Διοίκηση

Η διοίκηση του Δήμου είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την επιλογή και την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής και πολιτικών. Η διοίκηση θα εγκρίνει τα επιλεχθέντα προγράμματα και τον αντίστοιχο προϋπολογισμό.

Σ' αυτό το σημείο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι ο Δήμος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ετήσιες οδηγίες που εκδίδονται τόσο από το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ όσο και από το αρμόδιο Υπουργείο, προκειμένου να μην έχουμε αστοχίες στην κατάρτιση και υλοποίηση του προϋπολογισμού.

Βασικό επίσης μέλημα της διοίκησης θα πρέπει να είναι και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα, η εργατικότητά του και να μειώνονται τα ενδεχόμενα αντίστασης και εναντίωσής του στην επιλεχθείσα στρατηγική.

Το προσωπικό του Δήμου Ιλίου συνεχώς μειώνεται λόγω συνταξιοδοτήσεων και απαγόρευσης των προσλήψεων με αποτέλεσμα η στελέχωση σε αρκετές υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου να είναι ελλιπής.

Ο Δήμος έχει ανάγκη ικανού, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα εστιάσει στην πραγματοποίηση των σκοπών του. Για όλους τους προαναφερθέντες

λόγους θα πρέπει να επενδύσει στην επιμόρφωση, επανεκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων όσον αφορά την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

Καλό θα είναι να ακολουθηθεί ένα σύστημα διοίκησης, όπου ο κάθε προϊστάμενος θα θέτει στους υφισταμένους του στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Μόνο έτσι οι εργαζόμενοι θα ταυτίσουν τους ατομικούς τους στόχους με εκείνους του Δήμου.

Τέλος σύμφωνα με την επιλεγθείσα στρατηγική, ο Δήμος θα πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας, εφόσον η συγκεκριμένη προσέγγιση δίνει έμφαση τόσο στην ικανοποίηση των πολιτών, όσο και στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών με τη παροχή υψηλής και σταθερής ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

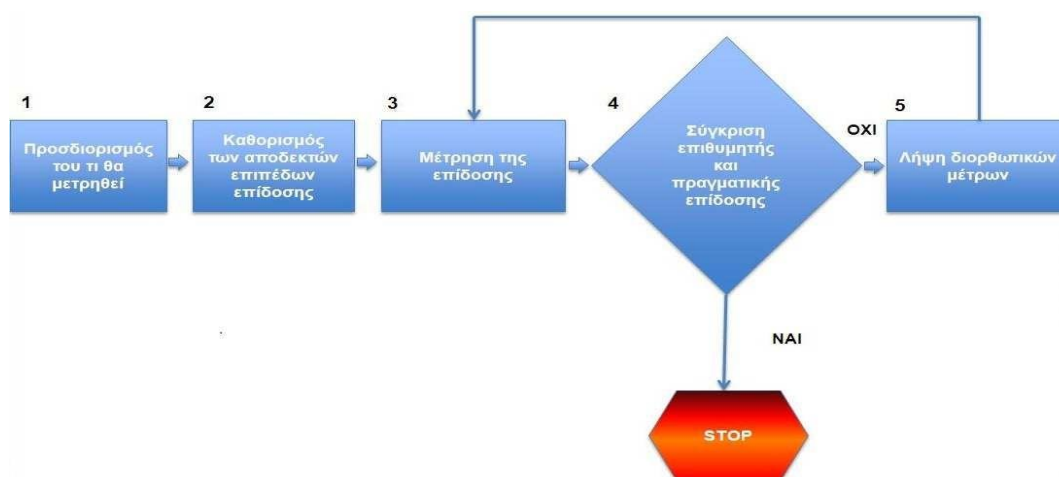
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα αποτελεί και το σημείο επανεκκίνησής του. Κατά το στάδιο αυτό η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο της επιλεγμένης στρατηγικής και να προβαίνει στις αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις, όποτε εντοπιστούν προβλήματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα (Γεωργόπουλος, 2013).

7.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι της κι αν η πραγματική της επίδοση μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Η διαδικασία, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 7.1 αποτελείται από πέντε στάδια: τον προσδιορισμό του τι θα μετρηθεί, τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης, τη μέτρηση της επίδοσης, τη σύγκριση της επίδοσης με τα πρότυπα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης (Wheelen, Hunger, 2012).



Διάγραμμα 7.1: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, (2012) "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall

7.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗ

Αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα μελετηθούν (Γεωργόπουλος, 2013).

7.2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επίδοσης. Αποτελούν λεπτομερή έκφραση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης και της μέτρησης αποδεκτών αποτελεσμάτων επίδοσης, επομένως, συμπεριλαμβάνουν ένα εύρος τιμών που καθορίζουν κάθε αποδεκτή απόκλιση. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει πρότυπα που ανταποκρίνονται στις ικανότητες και δυνατότητές της (Γεωργόπουλος, 2013).

7.2.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η μέτρηση του τελικού αποτελέσματος. Απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και διενεργείται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Η μέτρηση της επίδοσης ορίζεται με τρία συστήματα ελέγχου (Γεωργόπουλος, 2013).

- ❖ Έλεγχος συμπεριφοράς (*behavior control*): εφαρμογή των επιχειρησιακών λειτουργιών, σεβασμός ωραρίου, σεβασμός προς τους άλλους εργαζόμενους, κ.ά.
- ❖ Έλεγχος αποτελέσματος (*output control*): το ποσοστό πωλήσεων, η εκτίμηση ικανοποίησης των πελατών, η μείωση του κόστους, κ.ά.
- ❖ Έλεγχος των πόρων (*input control*): επικεντρώνεται στα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Δίνεται έμφαση σε στοιχεία μη ποσοτικά όπως η γνώση, οι ικανότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των μελών της επιχείρησης. Η μέτρηση της επίδοσης ελέγχεται με την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (*Return over Investment - ROI*), τα κέρδη ανά μετοχή (*earnings per share*) και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (*return on equity*).

Ωστόσο, αυτές οι χρηματοοικονομικές μέθοδοι αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα όχι τα ενδιάμεσα και τα μελλοντικά σχέδια, γι' αυτό δεν θεωρούνται ικανά εργαλεία να οδηγήσουν σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Επομένως, η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει πέρα από τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη. Κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης είναι το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων). Οι περιοχές ελέγχου που περιλαμβάνει είναι οι εξής:

- ❖ Χρηματοοικονομική απόδοση: Πώς φαινόμαστε στους μετόχους (κύκλος εργασιών, κέρδη, απόδοση κεφαλαίου, χρηματοοικονομική ρευστότητα).
- ❖ Αξία πελατών: Πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας (μερίδιο αγοράς, μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη).
- ❖ Απόδοση εσωτερικών διαδικασιών: Σε τι υπερτερούμε (μετρήσεις ποιότητας, χρονοδιαγράμματα).
- ❖ Απόδοση βελτιώσεων: Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε (ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών, βαθμός βελτιώσεων).
- ❖ Απόδοση ανθρώπινου δυναμικού: Ηθικό, απόδοση, παραγωγικότητα, εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας.

7.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ & ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Εάν η επίδοση είναι αυτή που επιθυμεί η επιχείρηση, τότε αυτό το στάδιο είναι το τελικό για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Εάν όμως η επίδοση δεν είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που έχουν οριστεί, τότε η επιχείρηση προχωράει στο επόμενο στάδιο.

7.2.5 ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

Οι διορθωτικές δράσεις πραγματοποιούνται για να αποφύγει η επιχείρηση πιθανές αποκλίσεις από την πραγματική επίδοση σε σχέση με τους προκαθορισμένους σκοπούς. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει την αιτία της απόκλισης (οφείλεται ή όχι σε τυχαίες διακυμάνσεις), αν οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά και τέλος αν οι διαδικασίες είναι κατάλληλες για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης (Γεωργόπουλος, 2013).

Μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον και συχνά υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των επιδόσεων και των σκοπών. Σ' αυτή την περίπτωση αναθεωρούνται τα πρότυπα επίδοσης και αξιολογούνται από την αρχή τα στοιχεία του περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2002).

7.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

Όσον αφορά στην αξιολόγηση της στρατηγικής, η διοίκηση του Δήμου θα πρέπει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- Οι επιλεγμένοι σκοποί είναι οι κατάλληλοι;
- Οι πολιτικές και τα προγράμματα εφαρμόζονται αποτελεσματικά;
- Είναι τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα τα αναμενόμενα;

Συχνά οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οδηγούν στον εντοπισμό προβλημάτων που απαιτούν άμεσες παρεμβάσεις.

7.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο Δήμος οφείλει στο συγκεκριμένο σημείο να αξιολογήσει την προτεινόμενη στρατηγική βάσει των στοιχείων που είναι απαραίτητα για μία επιτυχημένη στρατηγική (David, 2011):

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή του Δήμου;
- Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον;
- Είναι εναρμονισμένη με τις δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού;
- Καλύπτει μια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;
- Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές;
- Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- Έχει επαληθευτεί με την ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;
- Είναι ο κατάλληλος χρόνος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;
- Είναι αυθεντική και δεν αντιγράφει κάποια ανταγωνιστική;

Μελετώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που προτείνεται, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει καμία παράλειψη των παραπάνω στοιχείων. Συνεπώς, δεν υπάρχει κίνδυνος ο Δήμος να καταλήξει σε λαθεμένη στρατηγική και δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης αυτής.

7.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο έλεγχος στρατηγικής ακολουθεί μετά την εφαρμογή της και αφορά στη μέτρηση του αποτελέσματος. Σ' αυτή τη φάση, ο Δήμος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει πρότυπα που ήδη έχει θέσει για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα. Σκοποί για το Δήμο Ιλίου είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών μέσω της διαφοροποίησης των υφιστάμενων υπηρεσιών και ανάπτυξης νέων, εστιάζοντας ταυτόχρονα στην ποιότητα τους (Van Home, 2002).

Υπάρχουν δύο τύποι συστημάτων ελέγχου. Ο έλεγχος συμπεριφοράς (*behavior control*) και ο έλεγχος αποτελέσματος (*output control*). Ο έλεγχος συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις

δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική απόδοση, ενώ ο έλεγχος του αποτελέσματος πάνω στην τελική απόδοση των δραστηριοτήτων αυτών.

Στην περίπτωση του Δήμου, εφόσον δεν είναι πιστοποιημένος και δεν εφαρμόζει κάποιο πρότυπο ποιότητας ISO, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός που συνεισφέρει ή επηρεάζει την τελική απόδοση η κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία. Προτείνεται λοιπόν, να χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος αποτελέσματος σύμφωνα με τον οποίο θα μετρηθούν οι διαφοροποιήσεις των υφιστάμενων υπηρεσιών, οι νέες υπηρεσίες, η ποιότητα τους (όπως την αντιλαμβάνεται φυσικά ο πολίτης), κ.ά. με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών εισροών, εκροών και αποτελέσματος.

Ωστόσο, ο έλεγχος και η αξιολόγηση του Δήμου πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη. Προτείνεται λοιπόν, για αποτελεσματικότερο έλεγχο η χρήση ενός “Balanced Scorecard” το οποίο ενδεικτικά θα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.1:

Πίνακας 7.1: Balanced Scorecard για το Δήμο Ιλίου

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΣΤΟΧΟΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	Αύξηση αποδοτικότητας	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα (%)	%
	Έλεγχος ρευστότητας	Γενική ρευστότητα (%)	%
		Ταμειακή ρευστότητα (%)	%
		Δανειακή επιβάρυνση (%)	%
Έλεγχος επίδοσης διαχείρισης	Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	Μήνες	
	Μέση περίοδος εξόφλησης πληρωτέων απαιτήσεων	Μήνες	
ΠΟΛΙΤΩΝ	Επικράτηση στην αγορά	Μερίδιο αγοράς (%)	(%)
		Αριθμός εξυπηρετούμενων	Αριθμός
	Ικανοποίηση πολιτών	Χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα	Λεπτά / Ώρες / Ημέρες
Χρόνος ανταπόκρισης σε νέες αιτήσεις		Λεπτά / Ώρες / Ημέρες	
Συνεχής βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών	Αποτελέσματα ποιοτικού ελέγχου	(%)	

ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	Αριθμός νέων υπηρεσιών	Αριθμός
	Διαφοροποίηση υπηρεσιών	Αριθμός διαφοροποίησης υφιστάμενων υπηρεσιών	Αριθμός
	Τεχνολογική εξέλιξη	Ποσοστό δαπανών για τεχνολογική εξέλιξη	(%)
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	Αριθμός
		Ωρες εκπαίδευσης	Αριθμός
		Κόστος εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Ευρώ
		Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων	(%)
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Ποσοστό επίτευξης σκοπών	(%)	
	Ποσοστό αποχωρήσεων (μετατάξεις, συνταξιοδοτήσεις, αποσπάσεις)	(%)	

Υπεύθυνη για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης είναι σαφέστατα η ανώτατη διοίκηση. Ωστόσο, η διαδικασία θα είναι πιο αποτελεσματική μόνο όταν συμμετέχουν σ' αυτήν και οι υπεύθυνοι των τμημάτων. Θα πρέπει να συγκεντρώνουν τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστούν, να τα παρουσιάζουν στην ανώτατη διοίκηση του Δήμου.

Η παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει του προκαθορισμένου χρονικού ορίζοντα που έχει τεθεί για την επίτευξη των σκοπών του Δήμου. Η περίοδος του ενός έτους κρίνεται ως πιο κατάλληλη, καθώς τότε αποτιμάται χρηματοοικονομικά ο οργανισμός.

Ωστόσο, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα, τρίμηνο και εξάμηνο), στατιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε κατά τη διάρκεια του έτους να έχει πλήρη εικόνα της πορείας του Δήμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Αναφέρεται στην πιο δύσκολη πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός (δημόσιος και ιδιωτικός), δηλαδή πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Αν και η λογική διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων προέρχεται από το πεδίο της ιδιωτικής επιχειρηματικής δράσης το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι απαραίτητο για τη Δημόσια Διοίκηση. Έτσι δημιουργείται ένα σύστημα διοίκησης συνεκτικά αρθρωμένο, το οποίο αποτελεσματικά προσδιορίζει, εφαρμόζει και αξιολογεί τις στρατηγικές επιλογές αυτής. Ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης, βασιζόμενο στις αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, προσπαθήσαμε να αποτυπώσουμε στα προηγούμενα κεφάλαια για το Δήμο Ιλίου, μια από τις πλέον αναπτυχθείσες περιοχές της Δυτικής Αττικής της τελευταίας 30ετίας.

Ο Δήμος Ιλίου αποτελεί ένα αξιόλογο εμπορικό κέντρο, δημογραφικά παρουσιάζει εκρηκτική αύξηση 1758% την περίοδο 1961-2014 και αναμένεται περαιτέρω αύξηση του αριθμού των δημοτών έως το 2020. Παράλληλα παρατηρείται συνεχιζόμενη τάση αύξησης των αλλοδαπών κατοίκων της περιοχής καθώς και αύξηση του ποσοστού του οικονομικά μη ενεργού πληθυσμού.

Οι Δήμοι όπως και οι επιχειρήσεις, κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα ασταθές περιβάλλον, το οποίο διαφέρει για κάθε οργανισμό ως προς την «**περιβαλλοντική αβεβαιότητα**» και επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση, την ανάπτυξη αλλά και την αποδυνάμωση των δραστηριοτήτων τους.

Για το Δήμο Ιλίου επιλέχθηκε ως τεχνική ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος του η ανάλυση **PEST**. Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του Δήμου Ιλίου χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων Δήμων δεν θεωρείται ιδιαίτερα έντονος παρά το σχετικά μεγάλο αριθμό τους (325 Δήμοι). Ο κλάδος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης βρίσκεται ανάμεσα στη φάση ωρίμανσης και στο στάδιο της παρακμής.

Οι Δήμοι δεν θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν υψηλό κίνδυνο εισαγωγής νέων ανταγωνιστικών προς αυτούς επιχειρήσεων κυρίως λόγω κυβερνητικών πολιτικών/επιλογών. Τη δεδομένη χρονική στιγμή λαμβάνοντας υπόψη το ειδικό νομικό καθεστώς λειτουργίας των ΟΤΑ α' βαθμού, ο

κίνδυνος υποκατάστασης δεν είναι αρκετά μεγάλος δεδομένου ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες των Δήμων αποτελούν θεσμοθετημένες αρμοδιότητες, οι οποίες μέχρι σήμερα δεν μπορούν να παρασχεθούν από ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Βάσει των υπάρχοντων στοιχείων οι προμηθευτές των Δήμων, δεδομένης και της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Επιπλέον οι Δήμοι στις μέρες μας είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές, ο αριθμός τους είναι πολύ μεγάλος χωρίς διαφοροποιημένα προϊόντα, γεγονός που μειώνει αρκετά τη διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων. Τέλος η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι σχεδόν αδύνατη.

Οι αγοραστές/πολίτες θεωρούμε ότι έχουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη, μολονότι τα προϊόντα/υπηρεσίες του κλάδου θεωρούνται αδιαφοροποίητα και ταυτόχρονα δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Η δύναμη του πολίτη είναι μεγάλη και κρύβεται στην εξουσία που έχει την ώρα των εκλογών. Συνεπώς, μπορούμε να φανταστούμε την πίεση που μπορεί να ασκηθεί τόσο στην εκάστοτε Κυβέρνηση όσο και στην εκάστοτε Τοπική Διοίκηση.

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ένας οργανισμός μπορεί να εστιάσει στα εσωτερικά του στοιχεία που δύνανται να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναγνωρίσει δηλαδή τις **δυνάμεις** και τις **αδυναμίες** του. Οι παράγοντες που εξετάστηκαν σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν τη **δομή** (*structure*), την **κουλτούρα** (*culture*) και τους **πόρους** (*resources*) της επιχείρησης

Η οργανωτική δομή του Δήμου Ιλίου διαπιστώνουμε ότι είναι μεν λειτουργική, αλλά αντιμετωπίζει δυσκολίες στην επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων του, εξαιτίας της διασποράς τους σε πολλές και γεωγραφικά απομακρυσμένες εγκαταστάσεις. Η διοίκηση του Δήμου κρίνει τη συγκεκριμένη στάση των εργαζομένων φυσιολογική και χρησιμοποιώντας το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, προσπαθεί να βρίσκεται σχεδόν σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους, να συμμερίζεται τις απόψεις τους και να επικροτεί τη συλλογική και ομαδική εργασία, η οποία κρίνεται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου.

Ο Δήμος έχει ενστερνιστεί τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και μετασχηματίζει σε συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή του λειτουργία.

Συνεπώς, ο Δήμος εξακολουθεί και συνδέεται με παραδοσιακά ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία, ενώ η επαφή διοίκησης και εργαζομένων διατηρείται άμεση και προσωπική. Αποδίδει επίσης μεγάλη σημασία στο έμπυχο δυναμικό του και η μέριμνα για τους εργαζόμενους αποτελεί

καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας του. Επομένως, θέματα αυξημένου ενδιαφέροντος είναι η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων του αλλά και η διασφάλιση κατάλληλων συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.

Εφόσον η ανάπτυξη πρακτικών μάρκετινγκ έχει οδηγήσει τους δημόσιους οργανισμούς σε συγκρίσιμη θέση με τον ιδιωτικό τομέα, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση και την οικονομική κρίση, κρίνεται σκόπιμο ο Δήμος να χρησιμοποιήσει ως όπλο του το στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ Πόλης που στοχεύει στη βελτίωση της εικόνας της πόλης. Στην περίπτωση μας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το μείγμα μάρκετινγκ (όπως αναπτύχθηκε αναλυτικά στο 4^ο Κεφάλαιο) ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Το προσωπικό του Δήμου Ιλίου συνεχώς μειώνεται λόγω συνταξιοδοτήσεων και απαγόρευσης των προσλήψεων, με αποτέλεσμα η στελέχωση σε αρκετές υπηρεσιακές μονάδες του Δήμου να είναι ελλιπής. Παράλληλα, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων του Δήμου δημιουργεί ανάγκες για πρόσθετο εργατικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό.

Κρίνεται επιτακτική η επιτυχής και ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός ενοποιημένου πληροφοριακού συστήματος, μιας και ο Δήμος δε διαθέτει ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως διαλειτουργικά, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων του.

Όσον αφορά στην οικονομική του κατάσταση, με χρηματοοικονομική ανάλυση μέσω συγκεκριμένων δεικτών, αποδείχθηκε ότι ο Δήμος έχει μεγαλύτερη αυτονομία σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής διαχείρισης, στηρίζεται όμως κυρίως στις τακτικές επιχορηγήσεις για να λειτουργήσει και δευτερευόντως στα ίδια τακτικά έσοδα.

Το επόμενο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτελεί η *διαμόρφωση της στρατηγικής*. Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής ασχοληθήκαμε με την ανάπτυξη της εταιρικής αποστολής, τον καθορισμό των σκοπών και τη σχεδίαση των στρατηγικών και των πολιτικών, προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί.

Ο Δήμος Ιλίου διαθέτει δυνατή ανταγωνιστική θέση σε μια αγορά χαμηλής ελκυστικότητας, γεγονός που μας οδήγησε να προτείνουμε ως επιχειρησιακή στρατηγική την ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση/διεύρυνση.

Στην περίπτωση του Δήμου Ιλίου αναφερόμαστε σε νέες συσχετισμένες υπηρεσίες σε σχέση με όσες ήδη απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο και όσον αφορά στις διαφορετικές αγορές, αναφερόμαστε κυρίως στους όμορους δήμους και όχι μόνο.

Ως επιχειρηματική στρατηγική προτείνεται η συνύπαρξη της ανταγωνιστικής και της συνεργατικής στρατηγικής. Όσον αφορά στη συνεργατική στρατηγική, αναφερόμαστε στη δημιουργία διαδημοτικών συνεργασιών με τη σύσταση συνδέσμων κυρίως με όμορους δήμους για την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν ευρύτερα την περιοχή του Δήμου. Όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική, ο Δήμος Ιλίου θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα (ποιότητα υπηρεσιών, καινοτόμες υπηρεσίες).

Τέλος όσον αφορά στις λειτουργικές στρατηγικές για να αναπτυχθούν, προσδιορίστηκαν αρχικά τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία ο οργανισμός ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα χαρακτηριστικά αυτά για το Δήμο Ιλίου είναι το brand loyalty, η ποιότητα των υπηρεσιών και το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ο Δήμος ανά λειτουργικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, ως στρατηγική μάρκετινγκ και εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς (απευθύνεται ήδη στο σύνολο της αγοράς), ο Δήμος μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την ανάπτυξη προϊόντος δηλαδή την ανάπτυξη υπηρεσιών.

Ως χρηματοοικονομική στρατηγική μετά από χρηματοοικονομική και παράλληλη ανάλυση ταμειακών ροών, υπογραμμίστηκε ο «χρυσός δημοσιονομικός κανόνας» που θα πρέπει να ακολουθήσει ο δήμος: με δανεισμό (εσωτερικό ή εξωτερικό) να χρηματοδοτεί επενδύσεις και με φορολογία/τέλη τις καταναλωτικές δαπάνες.

Ως στρατηγική ανθρωπίνων πόρων η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει ο Δήμος (όταν θα του επιτραπεί να προβεί σε προσλήψεις) είναι η επιλογή ικανού, με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα εστιάζει στην πραγματοποίηση των σκοπών του.

Ως στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων η επένδυση στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή για κάθε οργανισμό εφόσον τα ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της διάχυσης της σωστής πληροφορίας.

Τέλος ως στρατηγική R&D και εφόσον ο Δήμος θα ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, προτείνουμε ένα τμήμα R&D που θα εστιάζει στη δημιουργία νέων καινοτομικών και ποιοτικών υπηρεσιών μέσω μελετών καταγραφής αναγκών των πολιτών, συγκρότησης διατμηματικών υπηρεσιακών ομάδων εργασίας, συστημάτων ηλεκτρονικής ψηφοφορίας, διερεύνηση ευρωπαϊκών «καλών πρακτικών», κτλ.

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η *υλοποίηση* της. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Η επιτυχής έκβαση της υλοποίησης της στρατηγικής εξαρτάται στις περισσότερες των περιπτώσεων από ανθρώπους που είχαν ελάχιστη ή καμία συμμετοχή στην ανάπτυξη της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα από το Δήμο, ώστε η μετάβαση της ευθύνης από το ανώτερο στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο να γίνει χωρίς προβλήματα.

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τους κατοίκους θα βασιστεί σ' ένα καλό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του Δήμου, για την προβολή των υπηρεσιών του. Απαραίτητη κρίνεται επίσης, η σύσταση μιας υπηρεσίας μάρκετινγκ, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την προβολή των υπηρεσιών και θα χρησιμοποιήσει το ήδη οργανωμένο εσωτερικό δίκτυο διανομής.

Επιπλέον, βασικό μέλημα της διοίκησης θα πρέπει να είναι και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα, η εργατικότητα του και να μειώνονται τα ενδεχόμενα αντίστασης και εναντίωσής του στην επιλεγθείσα στρατηγική.

Τέλος, προτείνεται να ακολουθηθούν τα συστήματα διοίκησης με σκοπούς και ολικής ποιότητας δραστηριοτήτων. Με το σύστημα διοίκησης με σκοπούς οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να ταυτίσουν τους ατομικούς τους στόχους με εκείνους του Δήμου και με το σύστημα ολικής ποιότητας θα δοθεί έμφαση τόσο στην ικανοποίηση των πολιτών, όσο και στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών με τη παροχή υψηλής και σταθερής ποιότητας, πρακτική που έρχεται σε πλήρη ταύτιση με την επιλεγθείσα στρατηγική του Δήμου.

Η *αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής* αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα αποτελεί και το σημείο επανεκκίνησής του.

Μελετώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που προτείνεται, συμπεράναμε ότι δεν υπάρχει κίνδυνος ο Δήμος να καταλήξει σε λαθεμένη στρατηγική και δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης αυτής.

Όσον αφορά στα συστήματα ελέγχου, καταλήξαμε ότι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος αποτελέσματος σύμφωνα με τον οποίο θα μετρηθούν οι διαφοροποιήσεις των υφιστάμενων υπηρεσιών, οι νέες υπηρεσίες και η ποιότητα τους. Επιπλέον, επειδή ο έλεγχος και η αξιολόγηση του Δήμου πρέπει να περιλαμβάνει και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη προτείνουμε για

αποτελεσματικότερο έλεγχο, τη χρήση του “balanced scorecard”, στο οποίο περιγράψαμε ενδεικτικά τους στρατηγικούς σκοπούς, δείκτες απόδοσης και ετήσιους σκοπούς.

Εν κατακλείδι, υπεύθυνη για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης είναι σαφέστατα η ανώτατη διοίκηση. Κρίθηκε παράλληλα απαραίτητη η συμμετοχή των υπευθύνων όλων των τμημάτων διαθέτοντας επεξεργασμένα στοιχεία προς τη διοίκηση. Η περίοδος του ενός έτους θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη, εφόσον τότε αποτιμάται χρηματοοικονομικά ο Δήμος.

Παράλληλα προτείναμε, η διοίκηση να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα, τρίμηνο και εξάμηνο), στατιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε κατά τη διάρκεια του έτους να έχει πλήρη εικόνα της πορείας του Δήμου.

«Κάθε Οργανισμός πρέπει να έτοιμος να εγκαταλείψει οτιδήποτε κάνει προκειμένου να επιβιώσει. Το πρώτο βήμα σε μια αναπτυξιακή πολιτική δεν είναι να αποφασίσεις πώς και προς τα πού θα αναπτυχθείς. Είναι να αποφασίσεις τι θα εγκαταλείψεις. Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει να έχει μια πολιτική απαλλαγής από τα υπερμεγέθη, τα απόλυτα και τα αντιπαραγωγικά».

Peter Drucker

(1909-2005)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΥ ΙΛΙΟΥ

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	
ΔΗΜΟΣ	ΙΛΙΟΥ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΤΤΙΚΗΣ
ΕΔΡΑ	ΙΛΙΟΝ
ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ 2011	84.793

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ιλίου: 2015-2019»

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο Δήμος Ιλίου ανήκει στην Περιφέρεια Αττικής (Εικόνα 1), η οποία έχει έκταση 3.808 χλμ² και αποτελεί την πρώτη σε πληθυσμό και πιο πυκνοκατοικημένη Περιφέρεια της Ελλάδας.



Εικόνα 1. Η θέση της Περιφέρειας Αττικής στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το [πρόγραμμα Καλλικράτης](#) (Ν. 3852/2010) το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή από την 1^η Ιανουαρίου 2011, καταργήθηκαν τα τέσσερα νομαρχιακά διαμερίσματα και η Περιφέρεια Αττικής διαιρείται πλέον σε οκτώ περιφερειακές ενότητες. Ο Δήμος Ιλίου ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα Δυτικού Τομέα μαζί με τους δήμους Αγίας Βαρβάρας, Αγ. Αναργύρων-Καματερού, Αιγάλεω, Περιστερίου, Πετρούπολης και Χαϊδαρίου.

Απέχει οκτώ (8) χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας και συνορεύει με τους Δήμους του Περιστερίου, της Πετρούπολης και των Αγίων Αναργύρων-Καματερού. Ο Δήμος Ιλίου, με πληθυσμιακή πυκνότητα (επί του μόνιμου πληθυσμού) περίπου 10.871 κατοίκους ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο, είναι μία από τις πλέον αναπτυχθείσες περιοχές της Δυτικής Αττικής της τελευταίας 30ετίας και αποτελεί σήμερα αξιόλογο εμπορικό κέντρο της ευρύτερης περιοχής του λεκανοπεδίου. Κέντρα επιρροής για το Δήμο Ιλίου αποτελούν το Κέντρο της Αθήνας, η περιοχή του Περιστερίου και του Αιγάλεω, καθώς και οι εκατέρωθεν πλευρές της Λεωφόρου Θηβών.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η εξέλιξη των δημογραφικών στοιχείων του Δήμου Ιλίου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο από πλευράς μεταβολής του αριθμού των εγγεγραμμένων στο δημοτολόγιο και των απογραφέντων από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), όσο και από πλευράς μεγέθους και σύνθεσης του πληθυσμού.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του δημοτολογίου, ο αριθμός των εγγεγραμμένων δημοτών στο Δήμο Ιλίου κατέγραψε μια εκρηκτική αύξηση της τάξης του 1758% την περίοδο 1961-2014. Σύμφωνα με τον Πίνακα Π1, από 4.060 εγγεγραμμένους δημότες το 1961, τα αρχεία του Δήμου Ιλίου απαριθμούν 75.437 εγγεγραμμένους δημότες το 2014.

Π1: Εγγεγραμμένοι Δημότες

Έτος	Εγγεγραμμένοι Δημότες
1961	4.060
1971	24.195
1981	43.938
1991	59.950
2001	68.667
2005	68.854
2007	69.257
2011	71.367
2014	75.437

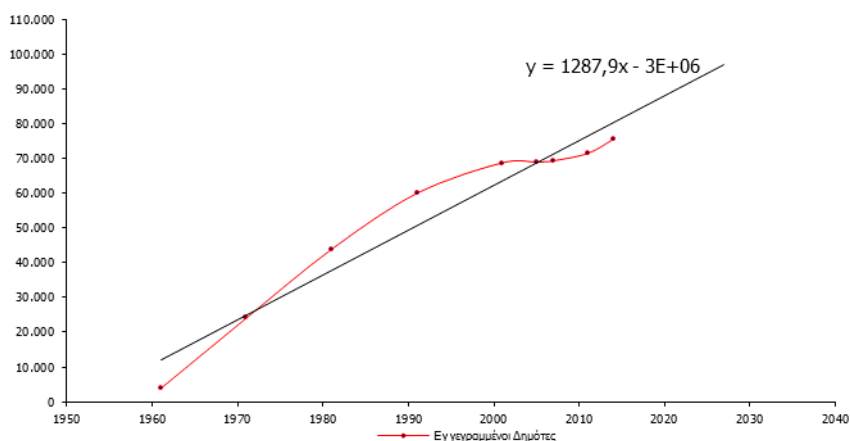
Πηγή: Αρχεία Δημοτολογίου Δήμου Ιλίου, 2017



Διάγραμμα 1.1 Διαχρονική εξέλιξη εγγεγραμμένων δημοτών

Πηγή: Δημοτολόγιο Ιλίου, 2017

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα του δημοτολογίου, η τάση εξέλιξης του αριθμού των δημοτών απεικονίζεται στο ακόλουθο γράφημα (Διάγραμμα 1.2), σύμφωνα με το οποίο, ο εκτιμώμενος αριθμός τους για το έτος 2020 αναμένεται να κινηθεί περίπου στα 90.000 άτομα, λαμβανομένων υπόψη ως σταθερών των παραμέτρων που προσδιορίζουν την εξέλιξη του συγκεκριμένου αριθμού, δηλαδή το ρυθμό μεταβολής των φυσικών εισροών και εκροών του πληθυσμού, τις πολεοδομικές παραμέτρους, τη στεγαστική διαθεσιμότητα, την ελκυστικότητα της πόλης, τις περιβαλλοντικές συνθήκες κ.ά.

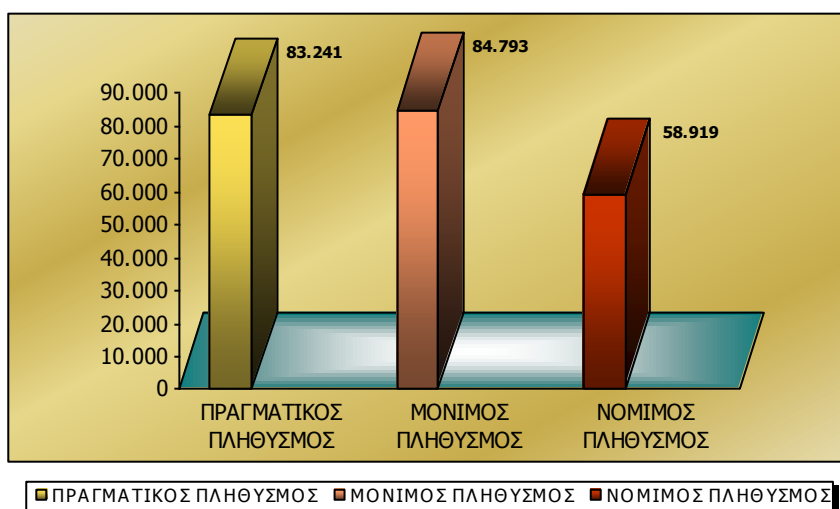


Διάγραμμα 1.2 Τάση εξέλιξης του αριθμού των δημοτών

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ιλίου: 2015-2019»

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) **κατά την απογραφή του 2011**, ο πληθυσμός του Δήμου Ιλίου διαμορφώνεται ως εξής (Διάγραμμα 1.3) :

- ☀ **ο πραγματικός πληθυσμός** σε 83.241 άτομα,
- ☀ **ο μόνιμος πληθυσμός** σε 84.793 άτομα και
- ☀ **ο νόμιμος πληθυσμός** σε 58.919 άτομα.



*Διάγραμμα 1.3 Πραγματικός – Μόνιμος – Νόμιμος πληθυσμός Δήμου Ιλίου
Πηγή: Απογραφή ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011*

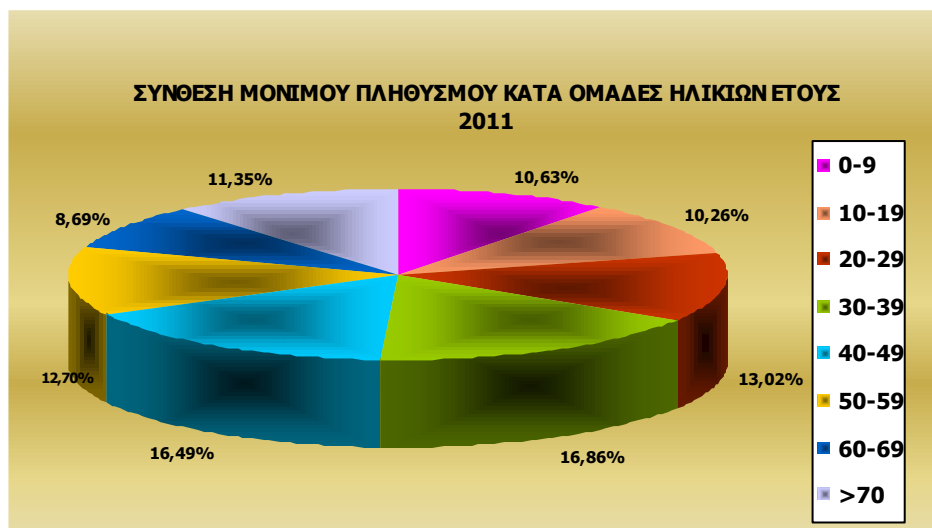
ΣΥΝΘΕΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Ο πίνακας Π2 και το διάγραμμα 1.4, που διαμορφώθηκαν από τα στοιχεία των απογραφών της ΕΛ.ΣΤΑΤ. κατά το έτος 2011, είναι αποκαλυπτικά για την ηλικιακή σύνθεση του **μόνιμου πληθυσμού** της περιοχής του Δήμου μας. Η μέση ηλικία του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου είναι 39,6 έτη ενώ η μέση ηλικία στην Περιφέρεια Αττικής είναι 41,3 έτη.

Π2: Μόνιμος Πληθυσμός Κατά Ομάδες Ηλικιών

ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ 2011			
ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ	Ν	ΣΥΝΘΕΣΗ %	ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ
0-9 ετών	9.014	10,63%	39,6
10-19 ετών	8.704	10,26%	
20-29 ετών	11.041	13,02%	
30-39 ετών	14.296	16,86%	
40-49 ετών	13.983	16,49%	
50-59 ετών	10.768	12,70%	
60-69 ετών	7.367	8,69%	
70 ετών και άνω	9.620	11,35%	
ΣΥΝΟΛΟ	84.793	100%	

Πηγή: Απογραφή ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.4 Σύνθεση μόνιμου πληθυσμού κατά ομάδες ηλικιών Δήμου Γλίου. Απογραφή 2011
 Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ.,2011

Εξετάζοντας τη σύνθεση του πληθυσμού κατά φύλο, διαπιστώνουμε καταρχήν ότι στο σύνολο του μόνιμου πληθυσμού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ΕΛ.ΣΤΑΤ το 2011 (84.793 άτομα), οι μεν άρρενες αντιστοιχούν στο 49,05% (41.594 άτομα), οι δε θήλεις στο 50,95% του πληθυσμού (43.199). Ο πίνακας Π3 και το διάγραμμα 1.5 εμφανίζει τη σύνθεση του μόνιμου πληθυσμού κατά φύλο το 2011.

Π3: Μόνιμος Πληθυσμός Κατά Φύλο

ΜΟΝΙΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011				
ΣΥΝΟΛΟ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	Άρρενες		Θήλεις	
	N	%	N	%
84.793	41.594	49,05%	43.199	50,95%

Πηγή: Απογραφή ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.5 Σύνθεση μόνιμου πληθυσμού κατά φύλο. Απογραφή 2011
 Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της δημοτικής επικράτειας του Ιλίου διαμορφώνονται με βάση τα δεδομένα που αφορούν στην οικογενειακή κατάσταση και στην κοινωνική διάρθρωση, στο ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης και στην απασχόληση.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η οικογενειακή κατάσταση του μόνιμου πληθυσμού κατά την απογραφή του 2011 αποτυπώνεται στον πίνακα Π4:

Π4: Οικογενειακή Κατάσταση Μόνιμου Πληθυσμού

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011			
Άγαμοι	Έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	Χήροι και χήροι από σύμφωνο συμβίωσης	Διαζευγμένοι και διαζευγμένοι από σύμφωνο συμβίωσης
34.152	42.472	5.296	2.873
ΣΥΝΟΛΟ : 84.793			

Πηγή : Στοιχεία ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

Από το διάγραμμα 1.6, προκύπτει ότι:

- ✱ το 50,09% του μόνιμου πληθυσμού είναι κατά νόμο έγγαμοι, (έγγαμοι, με σύμφωνο συμβίωσης, σε διάσταση),
- ✱ το 40,28 % του μόνιμου πληθυσμού είναι άγαμοι,
- ✱ το 6,24% του μόνιμου πληθυσμού είναι χήροι και
- ✱ το 3,39% είναι διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 1.6. Διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης μόνιμου πληθυσμού Δήμου Ιλίου. Απογραφή 2011.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

Στο διάγραμμα 1.7 παρουσιάζεται συνοπτικά η σύνθεση του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου κατά υπηκοότητα. Από τα αποτελέσματα της απογραφής προκύπτει ότι 77.952 άτομα έχουν ελληνική υπηκοότητα (ποσοστό 91,93%) και 6.841 άτομα (ποσοστό 8,07%) έχουν υπηκοότητα άλλης χώρας.



*Διάγραμμα 1.7. Μόνιμος πληθυσμός Δήμου Ιλίου κατά υπηκοότητα. Απογραφή 2011.
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011*

Επίσης, εξετάζοντας τη σύνθεση του πληθυσμού και λαμβάνοντας ως κριτήριο τον αριθμό των αιτήσεων για χορήγηση αδειάς διαμονής, διαπιστώνουμε τη συνεχιζόμενη τάση αύξησης των αλλοδαπών κατοίκων της περιοχής. Ο πίνακας Π5 καταγράφει τον αριθμό των αιτήσεων για τη χορήγηση της ως άνω αδειάς στην περίοδο 2001-2010.

Π5: Αιτήσεις Αδειών Διαμονής Αλλοδαπών ανά Έτος

Έτος	Αιτήσεις Αδειών Διαμονής Αλλοδαπών
2001	1.391
2002	1.500
2003	2.000
2004	2.400
2005	1.200
2006	3.511
2007	1.090
2008	2.334
2009	1.154
2010	2.079

Πηγή: Δήμος Ιλίου, 2011

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εξέταση του επιπέδου εκπαίδευσης των κατοίκων του Δήμου. Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής της ΕΛ.ΣΤΑΤ. του 2011, ο πίνακας Π6, καθώς και το διάγραμμα 1.8, καταγράφει το ολοκληρωμένο επίπεδο εκπαίδευσης του μόνιμου πληθυσμού κατά το 2011. Σημειώνεται ότι στον πληθυσμό αυτό περιλαμβάνονται τα άτομα γεννηθέντα το 2004 και πριν.

Π6: Μορφωτικό Επίπεδο Μόνιμου Πληθυσμού

ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011				
ΣΥΝΟΛΟ	Πρωτοβάθμια	Δευτεροβάθμια – Μεταδευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	Λοιπά
78.942	18.418	39.713	11.718	9.093

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011 (Σημείωση: Περιλαμβάνονται τα άτομα γεννηθέντα το 2004 και πριν)



Διάγραμμα 1.8. Ολοκληρωμένο Επίπεδο Εκπαίδευσης, Απογραφή 2011.
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

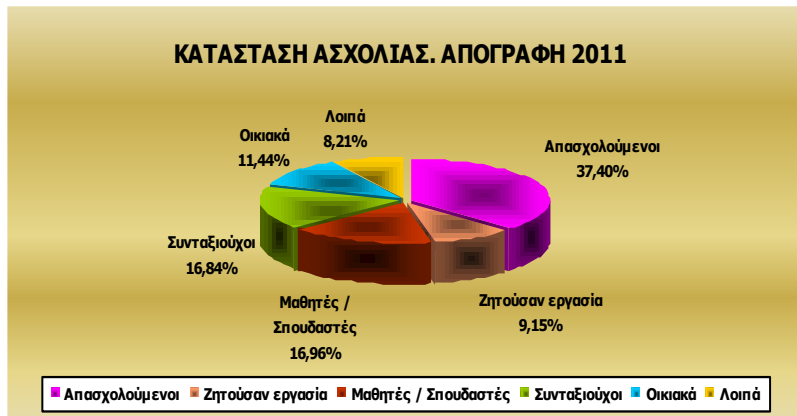
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ -ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Κατά την απογραφή έτους 2011, από το σύνολο του μόνιμου πληθυσμού, 31.711 άτομα δήλωσαν «απασχολούμενοι», 7.758 άτομα δήλωσαν ότι «ζητούσαν εργασία», 14.383 άτομα δήλωσαν «μαθητές/σπουδαστές», 14.282 άτομα δήλωσαν «συνταξιούχοι», 9.701 άτομα δήλωσαν «οικιακά» και στην κατηγορία «λοιπά» περιλαμβάνονται 6.958 άτομα (πίνακας Π7 και διάγραμμα 1.9).

Π7: Κατάσταση Ασχολίας Μόνιμου Πληθυσμού

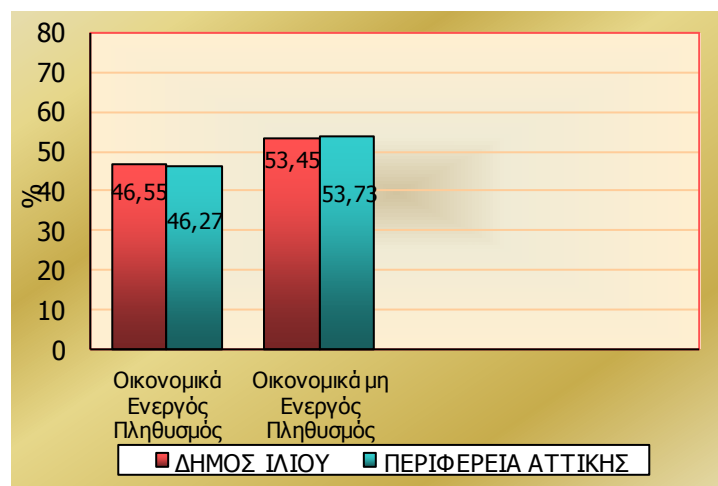
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΣΧΟΛΙΑΣ ΜΟΝΙΜΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011					
Απασχολούμενοι	Ζητούσαν εργασία	Μαθητές / Σπουδαστές	Συνταξιούχοι	Οικιακά	Λοιπά
31.711	7.758	14.383	14.282	9.701	6.958
ΣΥΝΟΛΟ : 84.793					

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



*Διάγραμμα 1.9. «Κατάσταση ασχολίας». Απογραφή 2011.
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011*

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., στο σύνολο του μόνιμου πληθυσμού της Περιφέρειας Αττικής, ο Οικονομικά Ενεργός Πληθυσμός ανέρχεται σε 46,27% ενώ ο Οικονομικά μη Ενεργός Πληθυσμός ανέρχεται σε 53,73% (διάγραμμα 1.10).



Διάγραμμα 1.10 «Οικονομικά Ενεργός και Οικονομικά μη Ενεργός Πληθυσμός» Δήμος Ιλίου και Περιφέρειας Αττικής. Απογραφή 2011.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

Στον πίνακα Π8 και στο διάγραμμα 1.11 παρουσιάζεται η συμμετοχή των απασχολουμένων κάθε κλάδου οικονομικής δραστηριότητας στο σύνολο των απασχολουμένων στην περιοχή μας, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2011

Π8: Απασχολούμενοι ανά Τομέα Οικονομικής Δραστηριότητας

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ. ΑΠΟΓΡΑΦΗ 2011		
Τομέας Οικονομικής Δραστηριότητας	Αριθμός απασχολουμένων	Ποσοστό (%)
Πρωτογενής Τομέας	155	0,49
Δευτερογενής Τομέας	6.673	21,04
Τριτογενής Τομέας	24.883	78,47
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	31.711	100

Πηγή: Στοιχεία Απογραφής ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011



Διάγραμμα 1.11 «Απασχολούμενοι κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας» Δήμου. Απογραφή 2011.
Πηγή: Ιδία επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011

Από τη μελέτη των στοιχείων προκύπτει ότι ο Δήμος παρουσιάζει τα πρότυπα απασχόλησης και άρα και της παραγωγικής δομής των αστικών κέντρων με κύριο τομέα απασχόλησης των κατοίκων της περιοχής μας, τον τριτογενή τομέα με ποσοστό 78,47%, ενώ ακολουθεί ο δευτερογενής τομέας με ποσοστό 21,04% και ο πρωτογενής με ποσοστό 0,49 %.

ΑΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η περιοχή του Ιλίου που αναπτύχθηκε χωρίς ρυθμιστικό σχεδιασμό, είχε ως λογικό αποτέλεσμα τη σταδιακή έξαρση σειράς περιβαλλοντικών πιέσεων και προκλήσεων όπως η αδυναμία ουσιαστικής διαχείρισης από τους αρμόδιους φορείς του κυριότερου «πνεύμονα» πρασίνου «Πάρκο Τρίτσης», η ανάγκη ολοκληρωμένης αντιμετώπισης των περιοχών αυθαίρετης δόμησης στην περιοχή, η ουσιαστική ανυπαρξία οργανωμένων χώρων στάθμευσης, η έλλειψη αναγκαίων κυκλοφοριακών και συγκοινωνιακών υποδομών (μετρό), για τις οποίες εκκρεμεί μέχρι τις μέρες μας η επίλυσή τους και οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

Με την υπ'αριθμ. 221/2014 Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου αποφασίστηκε η έναρξη αναθεώρησης του ισχύοντος Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου Ιλίου που θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί έως τις 08/08/2018.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- **Αρτίκης, Γ.** (2002) *«Ανάλυση και Προγραμματισμός»*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- **Γεωργόπουλος, Ν.** (2013) *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- **Διώτη Μ., Γεωργόπουλου Σ.** (2001) *«Ίλιον: πορεία στους αιώνες»*, 6^η έκδοση, Πολιτιστικό Κέντρο Μελίνα Μερκούρη, Ίλιον
- **Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ.** (2008) *«Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης»*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
- *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ιλίου: 2015-2019»*, Δήμος Ιλίου, Ίλιον
- **Καρακατσούλης, Π.** (2004) *«Το κράτος σε μετάβαση: από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση»*, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα
- **Κέφης, Β.** (1998) *«Το μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών»*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- **Μακρυδημήτρης, Α.** (2010) *«Δημόσια Διοίκηση: στοιχεία διοικητικής οργάνωσης»*, 4^η έκδ., Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- **Παπαδάκης, Β.** (2002) *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων»*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- **Πατρινός, Δ.** (2009) *«Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων»*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- **Σαρσέντης, Β.** (1996) *«Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική»*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- **Σιώμκος, Γ.** (2004) *«Στρατηγικό Μάρκετινγκ»*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- **Τάτσος, Ν.** (1991) *«Τα δημόσια οικονομικά στην Ελλάδα»*, Εκδόσεις Σμπίλια, Αθήνα
- **Χυτήρης, Λ.** (2010) *«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- **David, F. R.**, (2011) “*Strategic Management: a competitive advantage approach*”, 13th edition, Prentice Hall
- **De Wit, B., Meyer R.** (2004) “*Strategy: process, content, context*”, 3rd edition, Thomson
- **Grant R.M.**, (2002) “*Contemporary Strategy Analysis*”, Blackwell Publishers
- **Heizer, J., Render, B.** (2010) “*Operations Management*”, 10th edition, Prentice Hall
- **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** (2006) “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall
- **Jones, G., George, J.**, (2003) “*Contemporary Management*”, MacGraw Hill Education
- **Kotler, P., Lee, N.** (2007) “*Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*”, Wharton School Publishing
- **Kotler, P.** (2012) “*Marketing Management*”, Pearson
- **Porter M.**, (2004) “*Competitive Strategy: creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press
- **Rose, A., Lawton, A.** (1999) “*Public services management*”, Prentice Hall
- **Stewart, J.D., Ranson, S.** (1988) “*Management in the public domain*”, Public Money and Management, 8(2), pp13-19
- **Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J.** (2008) “*Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage*”, 16th edition, McGraw-Hill
- **Van Home, J.C.** (2002) “*Financial Management & Policy*”, Prentice Hall
- **Walsh, K.** (1994) “*Citizens and consumers: marketing and public sector management*, Public Money and Management, 11(2), pp 9-16
- **Wheelen, T., Hunger, D.** (2012) “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 12th edition, Prentice Hall

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- www.asda.gr (προσπελάστηκε 25/10/2017)
- www.diavgeia.gov.gr (προσπελάστηκε 27/10/2017)
- www.elstat.gr (προσπελάστηκε 24/10/2017)
- www.ilion.gr (προσπελάστηκε 24/10/2017)
- www.portal.tee.gr (προσπελάστηκε 26/10/2017)
- www.yreka.gr (προσπελάστηκε 27/10/2017)
- www.yres.gr (προσπελάστηκε 25/10/2017)