



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΙΓΑΙΟΥ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ  
(ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

*« Στρατηγικός Σχεδιασμός & Αποδοτικότητα στους δημόσιους οργανισμούς.  
Ανάπτυξη στρατηγικού εργαλείου *Balanced Scorecard* -  
Πιλοτική εφαρμογή σε Ο.Τ.Α α' βαθμού»*

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Σταυροπούλου Ειρήνη ( Α.Μ : 20049)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. Ρωσσίδης Ιωάννης**

**ΧΙΟΣ, Φεβρουάριος 2022**



## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού ως αποτελεσματικού εργαλείου στρατηγικής διαχείρισης στους δημόσιους οργανισμούς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια μείζονος σημασίας διαδικασία και απαιτεί ενεργούς ρόλους των κορυφαίων διευθυντών στον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που αναγνωρίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης. Απαιτεί καλές σχέσεις εργασίας μεταξύ του προσωπικού, των διευθυντών μονάδας ή τμήματος και της ανώτατης διευθυντικής ομάδας., τη θέση του προσωπικού στρατηγικού σχεδιασμού κοντά στην ανώτατη διοίκηση, την ενσωμάτωση σχεδίων μονάδας ή τμήματος σε ένα στρατηγικό σχέδιο για ολόκληρο τον οργανισμό και μια διαδικασία σχεδιασμού που δεν είναι άκαμπτη ή μηχανική. Οι δημόσιοι φορείς και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους θα πρέπει να κινούνται σε ένα στρατηγικό πλαίσιο σκέψης και δράσης. Υπό την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού οι ως άνω οργανισμοί δε θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις που ταχύρρυθμα εμφανίζονται. Τέλος, διαπιστώνει ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού πρέπει να ανταποκρίνεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και προκλήσεις. Οι νέες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση απαιτούν οικονομική και δημοκρατική ανάπτυξη από κοινού, αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών και μέτρησης των επιδόσεων του δημόσιου τομέα.

**Λέξεις – Κλειδιά :** Στρατηγική ,Στρατηγική Διοίκηση, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Εργαλεία Στρατηγικής, Αποδοτικότητα ,Δημόσιος Τομέας

## Ευχαριστίες

Η διαδικασία συγγραφής της διπλωματικής εργασίας ήταν μοναδική αλλά και ταυτόχρονα δύσκολη λόγω του ότι συγχρόνως εργαζόμουν, παρακολουθούσα την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ), παρακολουθούσα επίσης δυο (2) Μοριοδοτούμενα σεμινάρια του Πανεπιστημίου Αιγαίου για Εκπαιδευτικούς και έχω και δύο μικρά παιδιά που θέλουν χρόνο και ενέργεια καθημερινά. Μέσα σε όλα αυτά ήρθε να προστεθεί και ο καταστροφικός σεισμός της 27<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου στον Αρκαλοχώρι Ηρακλείου Κρήτης που ζούμε, όπου μας σημάδεψε σε πολλές πλευρές .

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου , που μου παρείχε την ενθάρρυνση και την υποστήριξη σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα από την αρχή μέχρι το τέλος , δεν θα μπορούσα να τα είχα καταφέρει χωρίς αυτόν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου τον κ. Ιωάννη Ρωσσίδη για την πολύτιμη ακαδημαϊκή του εμπειρία σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος καθώς και την υποστήριξη, την καθοδήγησή του και την αληθινή κατανόηση. Σας ευχαριστώ όλους!

*«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία»*

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>11</b>
1.1 Σκοπός της εργασίας .....	11
1.2 Δομή της εργασίας .....	12
<b>2 Στρατηγική.....</b>	<b>13</b>
2.1 Ο ορισμός στρατηγικής.....	13
2.2 Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων.....	14
2.3 Ιεραρχικά επίπεδα στρατηγικής .....	15
2.4 Στρατηγική και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	17
2.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον δημόσιο τομέα .....	18
<b>3 Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management) .....</b>	<b>20</b>
3.1 Ορισμός Στρατηγικής Διοίκησης .....	20
3.2 Η σημασία και τα οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης.....	21
3.3 Περιβάλλον Επιχειρήσεων – Οργανισμών.....	23
3.3.1 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον.....	24
3.3.2 Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων - Οργανισμών .....	25
3.3.3 Θεωρία Ενδιαφερόμενων Μερών.....	25
3.3.4 Διαδικασία λήψης Αποφάσεων .....	26
3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	26
3.5 Εφαρμογή Στρατηγικής.....	28
3.6 Στρατηγική Αξιολόγηση και η σημασία της .....	31
3.7 Διαδικασία Στρατηγικής και Στρατηγική στο Δημόσιο Τομέα.....	32
3.7.1 Στρατηγική διαχείριση στο δημόσιο τομέα - Πώς τα εργαλεία επιτρέπουν και περιορίζουν τη χάραξη στρατηγικής .....	32
3.7.2 Διαχείριση δημοσίων οργανισμών στη θεωρία και στην πράξη.....	34
<b>4 Αποδοτικότητα .....</b>	<b>35</b>
4.1 Διαχείριση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα.....	35

4.2 Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα.....	35
4.3 Μέτρηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα.....	37
4.3.1 Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης.....	38
4.4 Μέθοδοι προσδιορισμού βασικών δεικτών απόδοσης .....	40
4.4.1 Swot Analysis.....	40
4.4.2 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας.....	41
4.4.3 Η μέθοδος της ανάλυσης της Αξίας του Προϊόντος (PVA- Product Value Analysis).....	43
4.4.4 Η επιλογή των ΒΔΑ με τη μέθοδο της Αναλυτικής Ιεράρχησης.....	45
4.5 Μέτρα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα.....	45
4.6 Πανδημία COVID-19 και ικανότητα του δημόσιου τομέα.....	46
<b>5 Στρατηγικός Σχεδιασμός .....</b>	<b>49</b>
5.1 Ο ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	49
5.2 Το στρατηγικό σχέδιο.....	50
5.2.1 Η σημασία και τα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	52
5.2.2 Τελικά «λειτουργεί» ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και ποιο είναι το μέλλον του ?.....	53
5.3 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	55
5.3.1 Η Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης.....	56
5.3.2 Σύνδεση Στρατηγικών Εργαλείων με το BSC.....	59
<b>6. Στρατηγικός Σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα.....</b>	<b>62</b>
6.1 Στρατηγική ηγεσία στον δημόσιο τομέα .....	62
6.2 Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής: Μια αποτελεσματική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημοσίους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	64
<b>7 Μελέτη Περίπτωσης – Πιλοτική Εφαρμογή BSc σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)</b> .....	<b>70</b>
7.1 Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο.....	70
7.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση και ιστορική ανάπτυξη του BSc σε ένα δημόσιο οργανισμό.....	71
7.2 Οι διαστάσεις που συνθέτουν το Balanced Scorecard.....	73

7.2.1 Η πελατειακή διάσταση.....	74
7.2.2 Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών/διαδικασιών.....	75
7.2.3 Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης.....	75
7.2.4 Η χρηματοοικονομική διάσταση.....	76
7.3 Η Αποστολή , το Όραμα , η Στρατηγική και ο Στρατηγικός χάρτης.....	77
7.3.1 Η Αποστολή.....	77
7.3.2 Το όραμα.....	78
7.3.3 Η Στρατηγική.....	78
7.3.4 Χάρτης στρατηγικής.....	79
7.4 Βήματα για την κατασκευή ενός συστήματος BSc. ....	80
7.5 Οι δείκτες μέτρησης στόχων και ο καθορισμός τους.....	81
7.6 Το BSc στον Δημόσιο τομέα.....	85
7.6.1 Τα πλεονεκτήματα του BSc ....	87
7.6.2 Τα μειονεκτήματα του BSc.....	87
7.7 Περιπτώσεις χρήσης του BSc στην Ελλάδα.....	88
7.8 Μεθοδολογία έρευνας.....	90
7.8.1 Γενικά .....	90
7.8.2 Η δομή του πιλοτικού Δήμου.....	91
7.8.3 Πηγή δεδομένων.....	91
7.8.4 Συνεντεύξεις.....	92
7.9 Ανάλυση δεδομένων .....	92
7.9.1 Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες του Δήμου.....	92
7.9.2 SWOT Analysis του Δήμου.....	94
7.9.3 Κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης και στρατηγικές επιλογές του Δήμου.....	95
7.11 Ανάπτυξη του BSc στον Δήμο.....	96
7.10.1 Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις, στόχοι και δείκτες μέτρησης.....	98
<b>8 Συμπεράσματα (1).....</b>	<b>102</b>
<b>    Συμπεράσματα (2).....</b>	<b>104</b>
Βιβλιογραφία .....	107



## **Πίνακες**

Πίνακας 1: Οι διαφορές μεταξύ Διαμόρφωσης Στρατηγικής και Εφαρμογής Στρατηγικής.....	30
Πίνακας 2 : Επιχειρησιακή στρατηγική και κύκλος ζωής προϊόντος.....	44
Πίνακας 3 :Δείκτες & στόχοι ανά διάσταση.....	80
Πίνακας 4 : Swot Analysis του Δήμου.....	90
Πίνακας 5: 1η Διάσταση : Πολίτες.....	96
Πίνακας 6 :2η Διάσταση : Εσωτερικές Διαδικασίες.....	97
Πίνακας 7: 3η Διάσταση: Ανάπτυξη & Εκπαίδευση.....	97
Πίνακας 8: 4η Διάσταση : Χρηματοοικονομική.....	98
Πίνακας 9 : 5η Διάσταση. Επιχειρηματικότητα.....	99

## **Εικόνες**

Εικόνα 1: Ιεραρχικά Επίπεδα Στρατηγικής.....	16
Εικόνα 2: Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης.....	23
Εικόνα 3 . Στοιχεία Μέτρησης Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα.....	38
Εικόνα 4 : Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.....	51
Εικόνα 5: Balanced Scorecard .....	61
Εικόνα 6: Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής.....	65
Εικόνα 7: Στρατηγικός Χάρτης σε Δημοτική Αρχή.....	78
Εικόνα 8 : Βήματα για μια εφαρμογή BSC σε Οργανισμό.....	79
Εικόνα 9 : Το BSc για δημόσιους οργανισμούς.....	83
Εικόνα 10 : Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις για τον Δήμο.....	95

## **Περίληψη**

Σκοπός της διατριβής είναι να αναδείξει τη χρήση στρατηγικού σχεδιασμού και τις στρατηγικές διαδικασίες διαχείρισης στο δημόσιο τομέα και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Κάθε οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει το μοναδικό στρατηγικό του σχέδιο ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του προκειμένου να εξασφαλίσει και να διατηρήσει τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητά του και να προχωρήσει πιο ολοκληρωμένα στον μέλλον. Επιπλέον, παρουσιάζονται και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα καθώς και τρόποι αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός χρησιμοποιείται από τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και να αποδείξουν και οι δύο ατομική και οργανωτική ηγεσία. Επίσης, εκτός από στρατηγικό σχεδιασμό και τις διεργασίες διαχείρισης, δίνεται έμφαση στη στρατηγική ηγεσία στον δημόσιο τομέα και την εμπλοκή όχι μόνο των βασικών υπευθύνων λήψης αποφάσεων και της ανώτατης διοίκησης αλλά και όλων των εργαζομένων προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις του οργανισμού. Μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία εξετάζεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς. Για την πλήρη κατανόηση του περιεχομένου εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης πιλοτικής εφαρμογής του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard ( Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας) σε ΟΤΑ α΄ βαθμού και συγκεκριμένα σε Δήμο της Περιφέρειας Κρήτης.

## **1. Εισαγωγή**

### **1.1 Σκοπός της εργασίας**

Η παρούσα διατριβή ρίχνει φως σε πολλές σημαντικές πτυχές που αφορούν τη στρατηγική διαδικασίες σχεδιασμού και διαχείρισης σε δημόσιο τομέα και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Περιγράφει τα μοναδικά δυνατά σημεία και τις σχετικές αδυναμίες του ενός οργανισμού και ταυτόχρονα ο χρόνος του δίνει τη δυνατότητα να διακρίνει νέες ευκαιρίες ή προβλεπόμενες απειλές. Ο κύριος στόχος ενός δημόσιου, μη κερδοσκοπικού οργανισμού πρέπει να είναι να ωφελήσει την κοινωνία. Ωστόσο στις μέρες μας, καθώς η κοινωνία αλλάζει, αυτό δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση και αυτοί οι οργανισμοί δεν μπορούν πάντα να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά το κοινό όπως αρχικά προοριζόταν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός τους επιτρέπει να εξετάσουν το τρέχον εξωτερικό περιβάλλον και να βρουν τρόπους να το ταιριάξουν ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας και να έχουν θετικά κοινωνικές επιπτώσεις

Η παρούσα εργασία εξετάζει το βαθμό στον οποίο το εργαλείο διοίκησης Balanced Scorecard (BSc) που αναπτύχθηκε για τον ιδιωτικό τομέα στις αρχές της δεκαετίας του '90 μπορεί να χρησιμοποιηθεί γενικά στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management - NPM) και ειδικά για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, η μελέτη αναπτύσσει έναν κατάλογο κριτηρίων για τις απαιτήσεις επιτυχίας της προσέγγισης του BSc. Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία εκκίνησης είναι μια συνεπής διαδικασία στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, η οποία οδηγεί σε ένα σύστημα στόχων και βασικών προτεραιοτήτων, που να κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης συνεχώς και αμετάκλητα. Το υφιστάμενο σχέδιο ενός επιτυχημένου μοντέλου διοίκησης πρέπει να συνδέεται με τα αποτελέσματα των στόχων της στρατηγικής και να μεταφράζεται σε συγκεκριμένα σχέδια δράσης.

Το BSc αντιπροσωπεύει μια ρεαλιστική προσέγγιση διαχείρισης για το περιβάλλον NPM και είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να επιτρέπει προσαρμογές που προκύπτουν από συγκεκριμένες συνθήκες στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα για το καθεστώς λειτουργίας των ΟΤΑ. Η συγκεκριμένη εργασία αναλύει την μεθοδολογία, τις διαδικασίες και του τρόπους που πρέπει να ακολουθήσει ένας δημόσιος οργανισμός για να μετρήσει αξιόπιστα τους στόχους του και επιτύχει το όραμα του.

## 1.2 Δομή εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει επτά κεφάλαια. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή κάθε κεφαλαίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο, που είναι το εισαγωγικό μέρος, παρέχει γενικές πληροφορίες σχετικά με τη σημασία, τον σκοπό, το εύρος και την κατάσταση της μελέτης .

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής και η σχέση της με την διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος .

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια εικόνα της έννοιας της Στρατηγικής Διοίκησης, την σημασία και τα οφέλη της, τις βασικές αρχές, τα βασικά στοιχεία της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης του περιβάλλοντος των οργανισμών , την διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της ,την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Τέλος, γίνεται αναφορά στην διαδικασία διαχείρισης της στρατηγικής από τους δημόσιους οργανισμούς, στην θεωρία και την πράξη.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στην αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και αναλύει μερικές από τις βασικές μεθόδους προσδιορισμού βασικών δεικτών απόδοσης όπως η Swot Analysis, η μέθοδος Αναλυτικής Ιεράρχησης, η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας. Επίσης γίνεται αναφορά στα μέτρα βελτίωσης της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα καθώς και μια σύντομη σύνδεση για την ικανότητα του δημόσιου τομέα κατά την πανδημία covid-19.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια , η σημασία, τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού και πως τελικά λειτουργεί καθώς και η μελλοντική του εικόνα. Τέλος γίνεται αναφορά στο Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική ηγεσία στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, υπάρχει μια ευρεία παρουσίαση του Κύκλου Αλλαγής Στρατηγικής ως αποτελεσματικής προσέγγισης στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Το έβδομο κεφάλαιο πραγματεύεται την μεθοδολογία του BSc και την εφαρμογή της Μέτρησης Απόδοσης στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στην πιλοτική εφαρμογή του σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Αναπτύσσεται το BSc για την περίπτωση του Δήμου και ορίζονται οι στόχοι, το όραμα και οι δείκτες που αποτυπώνουν τον στρατηγικό χάρτη .

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη της έρευνας.

## 2 Στρατηγική

### 2.1 Ο ορισμός στρατηγικής

Η λέξη «στρατηγική» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «στρατηγός» που στις στρατιωτικές εκστρατείες χρησιμοποιείται για την περιγραφή ενός κατάλληλου σχεδίου για την αντιμετώπιση του εχθρού. Στο πλαίσιο διαχείρισης και διοίκησης, η στρατηγική αναφέρεται σε ένα γενικό σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων και στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Τα κοινά σημεία μεταξύ πεδίου μάχης και επιχείρησης βρίσκονται στην ανάπτυξη και στην κατανομή πόρων για την αποτελεσματικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση τους. Και τα δύο πεδία πρέπει να δεσμεύσουν την κατάλληλη κατανομή μέσων και πόρων και να υιοθετήσουν κατάλληλες πορείες δράσης για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι στον «εχθρό» ή στους ανταγωνιστές αντίστοιχα.

Ωστόσο, στην επιχειρηματική διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και απόψεις που προσφέρονται από διάφορους συγγραφείς σχετικά με τον ορισμό της στρατηγικής, μερικές από τις σημαντικότερες εξετάζονται συνοπτικά παρακάτω :

Σύμφωνα με τον Chandler (1962), η στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως ο καθορισμός των στόχων και τους στόχους ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα και την ίδρυση του κατάλληλης ενέργειας και κατανομή πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Για τον Porter (1966) η στρατηγική είναι η δημιουργία μιας αξιοσημείωτης θέσης που περιλαμβάνει α διαφορετικό σύνολο ενεργειών,

- ενώ ο καθηγητής του London Business School, Gary Hamel (1996), δίνει τη διάσταση της «επανάστασης».
- Οι Thompson, Strickland & Gamble (2005) επισημαίνουν ότι ένας οργανισμός, εμπλέκεται λαμβάνοντας υπόψη το όραμά του, χρησιμοποιεί μια στρατηγική ως σχέδιο παιχνιδιού για να το πετύχει και να ολοκληρώσει μακροπρόθεσμα στόχους και να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά.
- Τέλος, οι Johnson, Scholes και Whittington (2006) βλέπουν τη στρατηγική του οργανισμού σαν επίτευξη πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της μακροπρόθεσμα, μέσω της διευθέτησης των πόρων και των αρμοδιοτήτων του κατά τρόπο που να ικανοποιεί τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων.

Επομένως, η στρατηγική δεν είναι απλώς μια έννοια αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, αλλά διεισδύει επίσης σε μερικά από τα πιο κρίσιμα ζητήματα σχετικά με τους οργανισμούς για βαθύτερη γνώση, κατανόηση και δράση.

## 2.2 Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων

Στρατηγικές αποφάσεις είναι οι αποφάσεις που αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα που λειτουργεί μια εταιρεία, το σύνολο των πόρων και των ανθρώπων που αποτελούν την εταιρεία. Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε κάθε οργανισμό καθώς φροντίζουν για το μακροπρόθεσμο μέλλον ολόκληρου του οργανισμού. Τι τους κάνει πολύπλοκους στη φύση είναι το γεγονός ότι περιλαμβάνουν μια σειρά από αλληλένδετες αποφάσεις, επιλογές και ένα ευρύ εύρος δραστηριοτήτων καθώς και η δέσμευση και η συνεργασία όλων των μονάδων, επιπέδων και μέλη. Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington (2008) τα κύρια χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων είναι τα εξής:

- Είναι πιθανόν να συνδέονται και να επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού. Είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που είναι ένα πολύ κρίσιμο και θεμελιώδες ζήτημα για τις στρατηγικές αποφάσεις καθώς επηρεάζει το σύνολο τα όρια του οργανισμού. Με άλλα λόγια έχει να κάνει με αποφάσεις για το τι αυτοί θέλουν ο οργανισμός να είναι σαν και να είναι περίπου και αν ο οργανισμός πρέπει επικεντρωθείτε μόνο σε έναν ή σε πολλούς τομείς δραστηριότητας.
- Οι στρατηγικές αποφάσεις επικεντρώνονται στην προσπάθεια επίτευξης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σταθερού έναντι του ανταγωνισμού.
- Οι στρατηγικές αποφάσεις προσπαθούν να ταιριάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού με τις εσωτερικές και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.
- Οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν επίσης να κάνουν με την αντιστοίχιση των δραστηριοτήτων του οργανισμού με αυτόν δυνατότητα προσφυγής και ικανότητες για τη δημιουργία ευκαιριών ή την αξιοποίησή τους. Οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν ανθρώπινες δεξιότητες, οικονομικούς πόρους και άλλους πόρους, όπως μια ισχυρή επωνυμία.
- επηρεάζονται επίσης από τις αξίες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού. Ανάλογα με τη δύναμη του καθενός, μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις

να επηρεάσουν ακόμη και τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού (αν θα ακολουθήσει αναπτυξιακή στρατηγική ή περισσότερο θα ασχοληθεί με την ενοποίηση).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω , καταλήγουμε ότι: α) οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες από τη φύση τους, επειδή ενσωματώνουν την αποστολή, τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, το πεδίο εφαρμογής και την εγκαθίδρυση του κατάλληλου περιβάλλοντος οργάνωσης. β) Εμπεριέχουν υψηλό βαθμό αβεβαιότητας καθώς ασχολούνται με το μέλλον που δύσκολα μπορεί να προβλεφθεί ακριβώς, και ως εκ τούτου μπορεί να είναι πολύ επικίνδυνο. γ) Έχουν αντίκτυπο στις επιχειρησιακές αποφάσεις όπως και οι τελευταίες τεχνικές αποφάσεις που βοηθούν στην εκτέλεση στρατηγικών αποφάσεων και δ) Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πιθανό να συνεπάγονται σημαντικές αλλαγές σε οργανισμούς που είναι ένα δύσκολο έργο για αυτούς να εφαρμόσουν λόγω της κληρονομιάς των πόρων του και της κουλτούρας του.

### **2.3 Ιεραρχικά επίπεδα στρατηγικής**

Όλα τα είδη οργανισμών και επιχειρήσεων είναι πολύπλοκες οντότητες που αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό και έτσι το καθένα πρέπει να αντιμετωπίσει διάφορα επίπεδα ή τύπους στρατηγικών για να ανέβει πάνω από άλλα και να ξεχωρίσει. Η στρατηγική δεν αναφέρεται μόνο στον οργανισμό στο σύνολό του αλλά και σε αυτόν μεμονωμένα, επομένως οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτοί οι τύποι στρατηγικών λειτουργούν σε τρία ιεραρχικά επίπεδα: ένα εταιρικό επίπεδο στρατηγικής, μια στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου και μια στρατηγική λειτουργικού επιπέδου.



Εικόνα 1: Τα Ιεραρχικά Επίπεδα της Στρατηγικής

*I. Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):* βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο του οργανισμού και απεικονίζει το γενικό πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού και πώς θα προστεθεί αξία στον οργανισμό επιχειρηματικές μονάδες. Αυτή η στρατηγική καταλαμβάνει το υψηλότερο επίπεδο λήψης αποφάσεων που θα μπορούσε να περιλαμβάνει θέματα ποικιλομορφίας προϊόντων/υπηρεσιών, αναγνώριση των τύπων των επιχειρήσεις και αγορές στις οποίες πρόκειται να συμμετάσχει ο οργανισμός καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα συμμετέχει σχέδια εισόδου σε αυτές τις αγορές, ζητήματα γεωγραφικής κάλυψης και κατανομής των πόρων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού (στρατηγική χαρτοφυλακίου).

*II. Επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy):* Η επιχειρηματική στρατηγική είναι επίσης γνωστή ως ανταγωνιστική στρατηγική γιατί πρόκειται για το πώς ένας οργανισμός πρέπει να ανταγωνίζεται σε κάθε στρατηγική του επιχειρηματικών μονάδων προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στη συγκεκριμένη αγορά.

Στον δημόσιο τομέα, η στρατηγική σε επίπεδο επιχείρησης «μεταφράζεται» σε παροχή του καλύτερων πιθανών υπηρεσιών προς τους πολίτες και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της στρατηγικής τιμολόγησης, παροχή καινοτόμων ή διαφοροποιημένων και υψηλότερης ποιότητας προϊόντων ή και εξαιρετικό κανάλι διανομής.

*III. Λειτουργική Στρατηγική ( Functional Strategy):* Βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της στρατηγικής και απασχολεί καθημερινά δράσεις των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων και



συντονισμού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Στρατηγικές λειτουργικού επιπέδου σχετίζονται με τη στρατηγική επιχειρηματικού και εταιρικού επιπέδου όπως τους παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους πόρους και τις δυνατότητες στις οποίες μπορούν να βασιστούν κατά σειρά ώστε να εκτελούν τα σχέδιά τους αποτελεσματικά .

Μόνο όταν υπάρχει συντονισμός μεταξύ των τριών αυτών επιπέδων ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αυξήσει τα κέρδη του και να ελπίζει σε ένα ευημερούν μέλλον.

## **2.4 Στρατηγική και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Ο σκοπός της στρατηγικής είναι να δημιουργεί και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων που θα οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση και ασυμμετρία πελατών σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών. Με αυτόν τον τρόπο, το κατεχόμενο πλεονέκτημα μπορεί να επεκταθεί, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαλείψει τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών.

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις κατέστησαν σαφές ότι απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης είναι η βέλτιστη δυνατή γνώση των συνθηκών της αγοράς προκειμένου να είναι σε θέση να αντιδρούν άμεσα στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει μέσα από τους πόρους και τις ικανότητες που ελέγχει ένας οργανισμός και οι οποίοι είναι πολύτιμοι (valuable), σπάνιοι (rare), ατελώς τεθέντες προς μίμηση (imperfectly imitable), και μη αντικαταστάσιμοι (not substitutable). (Ασπρίδης κ.α,2017)

Σύμφωνα με τον (Barney,1995) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ανώτερη απόδοση σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο ή ανώτερη απόδοση σε σχέση με τον μέσο όρο του κλάδου. Σήμερα θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει μία απάντηση σχετικά με το τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ένας τρόπος μέτρησής του. Σχεδόν τα πάντα μπορούν να θεωρηθούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, π.χ. υψηλότερο περιθώριο κέρδους, μεγαλύτερη απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, πολύτιμος πόρος όπως η φήμη ή μοναδική ικανότητα. Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει τουλάχιστον ένα πλεονέκτημα για να ανταγωνιστεί με επιτυχία στην αγορά διαφορετικά οι ανταγωνιστές σύντομα τον ξεπερνούν και αναγκάζουν τον οργανισμό να εγκαταλείψει την αγορά. Ένας οργανισμός που είναι ικανός να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του για μεγάλο χρονικό διάστημα έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

*Χαμηλό κόστος* – όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να παράγει τα προϊόντα του με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές του.

*Διαφοροποίηση* – όπου ένας οργανισμός είναι σε θέση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του ως προς την ποιότητα, το στυλ, την εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ., δημιουργώντας έτσι ανώτερη αξία για τους πελάτες σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης δεν είναι οι μόνες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική καινοτομίας χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη νέων ή καλύτερων προϊόντων, διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

#### **2.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον δημόσιο τομέα**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον δημόσιο τομέα παίζει σημαντικό ρόλο, όχι μόνο γιατί βοηθά στη βελτίωση των υπηρεσιών για το κοινό αλλά συμβάλλει επίσης στην εξάλειψη της αναποτελεσματικότητας και της σπατάλης. Ένας επιτυχημένος οργανισμός είναι αυτός που έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μακροπρόθεσμα. Για να θεωρείται σημαντικό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνει αντιληπτό και κατανοητό από τα εμπλεκόμενα μέρη και για να θεωρείται βιώσιμο, θα πρέπει να υποστηρίζεται και να ενισχύεται συνεχώς.

Οι δημόσιοι οργανισμοί επιλέξουν το πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης, μεταξύ των δυο τύπων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους και να αναπτύξουν βασικές δεξιότητες με τις οποίες να μπορούν να διαχωρίσουν τον εαυτό τους από άλλα ιδρύματα και οργανισμούς .

Μεταξύ των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι η φήμη. Η φήμη στον δημόσιο τομέα αποκτά άλλη σημασία από αυτή του ιδιωτικού τομέα. Στον ιδιωτικό τομέα οι καταναλωτές πληρώνουν για προϊόντα/υπηρεσίες που λαμβάνουν, στον δημόσιο τομέα είναι χρήματα που προσφέρονται στους οργανισμούς ώστε να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Η φήμη λοιπόν μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή πλεονεκτημάτων.

Η κύρια πηγή για την πραγματική απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η καινοτομία (Pora, 2004). Η ικανότητα καινοτομίας γίνεται επίσης πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή η καινοτομία επηρεάζει την η ίδια η ουσία του οργανισμού και

απαντά στο ερώτημα: ποιος είναι ο τρόπος βελτίωσης της υπηρεσίας προς το κοινό και τους πελάτες προκειμένου να αυξηθεί η αξία του και να διαφοροποιηθεί από αυτή των συναγωνιστών. Η καινοτομία είναι ίσως μια από τις πιο σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους δημόσιους φορείς λόγω των ιδρυμάτων τα οποία πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις κοινωνικές αλλαγές, στις ανάγκες των πολιτών, των ενδιαφερομένων κ.λπ., αλλά ταυτόχρονα είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης προσφέροντας την ίδια υπηρεσία, αλλά με τη βοήθεια του δημιουργικού ανασχεδιασμού που υποστηρίζεται μέσω επενδύσεων, προσθέτουν σε αυτή την/υπηρεσία ορισμένα στοιχεία που παράγουν αξία.

Όπως και στον ιδιωτικό τομέα, το ανθρώπινο κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Γνώση, μάθηση, ικανότητα και εμπειρία είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου που μπορούν να βοηθήσουν στον εξορθολογισμό του δημόσιου τομέα. Η αναποτελεσματικότητα και ο χρόνος αναμονής μπορούν να μειωθούν. η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί (Barney,2002).

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι πολίτες, αν υπάρχουν εναλλακτικές στον ιδιωτικό τομέα, επιλέγουν τα ιδιωτικά ιδρύματα έναντι των δημόσιων φορέων για υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης προστασίας κ.λπ., γιατί πιστεύουν ότι οι ιδιωτικοί φορείς ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους ενώ θεωρούν επίσης ότι η ποιότητα των υπηρεσιών τους είναι ανώτερη από αυτή των δημόσιων φορέων.

Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να σκεφτεί ότι υπάρχει κάτι το ασυνήθιστο μεταξύ της επιθυμίας να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο δημόσιο τομέα και της επιθυμίας για καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, εννοώντας ότι τις περισσότερες φορές εάν οι δημόσιοι φορείς ακολουθούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έρχονται να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητές τους για να δημιουργήσουν οφέλη για τον ίδιο τον εαυτό τους (τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό) παρά για τους πελάτες τους. (Matthews & Shulman,2005).

Άλλη μια ακόμα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί επίσης να είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας και των πληροφοριών. Αν και πολλοί μάνατζερ και στελέχη γνωρίζουν ότι η επανάσταση της πληροφορίας βρίσκεται σε εξέλιξη, λίγοι την λαμβάνουν υπόψη όπως θα έπρεπε. Γνωρίζουν ότι οι κληρονόμοι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν πληροφορίες για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αναγνωρίζουν την ανάγκη συμμετοχής σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης (Barney,2006).

Οι σύγχρονες τεχνολογικές τάσεις και πληροφορίες βοηθούν στην ανάπτυξη του οργανισμού αλλά έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες του ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη, μέσω των δεδομένων που παρέχουν.

### 3 Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management)

#### 3.1 Ορισμός Στρατηγικής Διοίκησης

Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη σημερινή κοινωνία είναι η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική επανάσταση και ανταγωνισμός που όλα εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς και αναγκάζουν τους οργανισμούς και τις σύγχρονες εταιρείες να ενεργούν πιο στρατηγικά από ποτέ. Η στρατηγική διαχείριση είναι μια διαδικασία κρίσιμης σημασίας για τις εταιρείες που θέλουν να παρακολουθούν τις διεθνείς εξελίξεις και να επιτύχουν αλλά και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους.

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια διαδικασία προσεκτικής εξέτασης ενός περιβάλλοντος του οργανισμού (τόσο του παρόντος όσο και του μέλλοντος), θέτοντας στόχους και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες αποφάσεις προκειμένου να επιτευχθεί οι προαναφερθέντες στόχοι.

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια συνεχής διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης, δημιουργίας στρατηγικής, υλοποίησης και παρακολούθησης, που χρησιμοποιείται από οργανισμούς με σκοπό την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική διαχείριση μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία εξισορρόπησης της αποστολής του οργανισμού στο περιβάλλον του.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση προέρχεται από τον Fred R. David όπου ορίζει την στρατηγική διαχείριση ως μια διαδικασία διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων από διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού που ανοίγει το δρόμο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ενσωμάτωση όλων των λειτουργικών περιοχών ενός οργανισμού όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διαχείριση, το ανθρώπινο δυναμικό, η χρηματοδότηση, το branding, η έρευνα και ανάπτυξη, τεχνολογία και λειτουργίες που πρέπει να επιτευχθούν για την επιτυχία του οργανισμού. Ο κύριος στόχος της στρατηγικής

διαχείρισης είναι να υλοποιήσει τις περισσότερες από τις υπάρχουσες ευκαιρίες και να δημιουργήσει νέες για το μέλλον.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική διαχείριση δεν αφορά την πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά την προετοιμασία για αυτό και τη γνώση των ακριβών μέτρων που θα πρέπει να κάνει η εταιρεία για να εφαρμόσει το στρατηγικό της σχέδιο και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Blatstein,2012).

### **3.2 Η σημασία και τα οφέλη της Στρατηγικής Διοίκησης**

Η στρατηγική διαχείριση θεωρείται γενικά ότι έχει οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη. Μια διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης βοηθά έναν οργανισμό και την ηγεσία του να σκεφτούν και να σχεδιάσουν τη μελλοντική του ύπαρξη, εκπληρώνοντας μια κύρια ευθύνη ενός διοικητικού συμβουλίου. Η στρατηγική διαχείριση θέτει μια κατεύθυνση για τον οργανισμό και τους υπαλλήλους του. Σε αντίθεση με τα εφάπαξ στρατηγικά σχέδια, η αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση σχεδιάζει, παρακολουθεί και δοκιμάζει συνεχώς τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα, μερίδιο αγοράς και κερδοφορία.

#### Τα Πέντε Στάδια Στρατηγικής Διαχείρισης

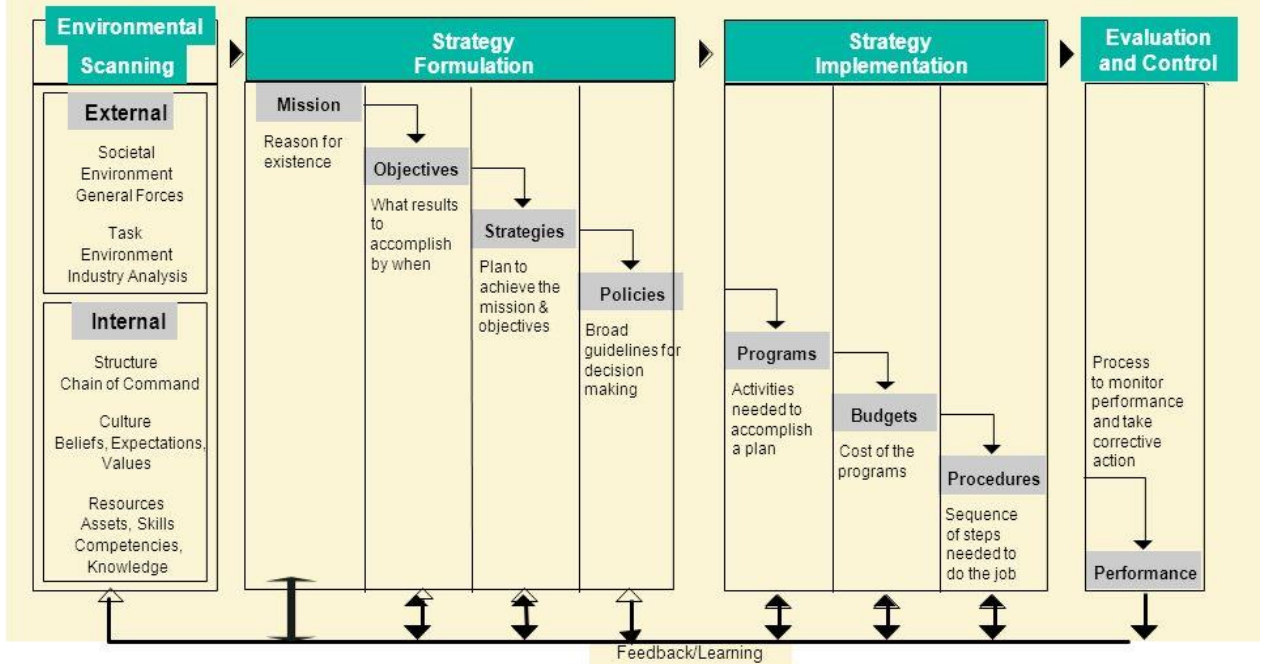
1. Αξιολόγηση της κατεύθυνσης της τρέχουσας στρατηγικής της εταιρείας
2. Αναλύοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες είτε θα είναι εσωτερικές είτε εξωτερικές
3. Ανάπτυξη κάποιων σχεδίων δράσης
4. Εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης
5. Η τελική φάση είναι να αξιολογήσετε εάν αυτά τα σχέδια ήταν επιτυχή και να κάνετε αλλαγές εάν δεν έχετε τα επιθυμητά αποτελέσματα

Επίσης σημαντικό για τους μεγάλους οργανισμούς είναι να αναπτύξουν αποτελεσματική επικοινωνία, να συλλέγουν δεδομένα και να διαμορφώνουν οργανωτική κουλτούρα. Η αποτυχία αξιοποίησης αυτών των ευκαιριών μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη ευθυγράμμιση του στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης του οργανισμού.

Τα οφέλη της στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να είναι οικονομικά ή μη οικονομικά . Ο κύριος στόχος της στρατηγικής διαχείρισης είναι να καθορίσει την κατεύθυνση για την εταιρεία και τους υπαλλήλους της και να σχεδιάσει τη μελλοντική της ύπαρξη. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από αυτά (οφέλη):

- ✓ Επίτευξη στόχων – η στρατηγική διαχείριση βοηθά στην επίτευξη των στόχων με τη βοήθεια της ανάπτυξης των κατάλληλων βημάτων και της εφαρμογής
- ✓ Το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών – Ο εκάστοτε οργανισμός θα προσαρμοστεί εύκολα στην μεταβαλλόμενη αγορά με τη βοήθεια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης και ως εκ τούτου θα είναι πάντα μπροστά από άλλες.
- ✓ Βιώσιμη ανάπτυξη – Η στρατηγική διαχείριση εξασφαλίζει απόδοση υψηλής ποιότητας που αποτελεί βασικό δείκτη βιώσιμης ανάπτυξης.
- ✓ Συνδεδεμένος οργανισμός – Προκειμένου να αναπτυχθεί επιτυχημένη στρατηγική διαχείριση, η εταιρεία πρέπει να διαμορφώσει ισχυρή επικοινωνία. Είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- ✓ Ανάπτυξη στη διοικητική γνώση – Εάν οι διευθυντές χρησιμοποιούν σωστά τη στρατηγική διαχείριση, σημαίνει ότι θα έχουν επίγνωση των προκλήσεων του κλάδου και των αλλαγών στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για το μέλλον.
- ✓ Οικονομικά οφέλη: έρευνα έχει αποκαλύψει ότι οι οργανισμοί που εμπλέκονται σε στρατηγικές Η διοίκηση γενικά υπερέχει αυτών που δεν έχουν (βελτιωμένες πωλήσεις, κερδοφορία και παραγωγικότητα)
- ✓ Μη χρηματοοικονομικά οφέλη, όπως η βελτιωμένη κατανόηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών και οι αδυναμίες, η καλύτερη επίγνωση των εξωτερικών απειλών, η αυξημένη παραγωγικότητα, του εργαζόμενου, η μικρότερη αντίσταση στην αλλαγή και η σαφή κατανόηση της σχέσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών.

# Strategic Management Model



Εικόνα 2 : Μοντέλο Στρατηγικής Διαχείρισης

## 3.3 Περιβάλλον Επιχειρήσεων – Οργανισμών

Η επιστήμη της Οργάνωσης και της Διοίκησης διαθέτει ένα ευρύ πεδίο δράσης αλλά κατά κύριο λόγο εφαρμόζεται στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Ως οργανισμός θεωρείται “ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού” (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η επιχείρηση αποτελεί ένα τύπο οργανισμού, ο οποίος διαθέτει οικονομικό σκοπό (Μεραμβελιωτάκης, 2018). Ως επιχείρηση ορίζεται “μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο” (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Συνεπώς οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα υποσύνολο των οργανισμών, το οποίο διαθέτει ως ιδιαίτερο γνώρισμα την μεγιστοποίηση των κερδών (Μεραμβελιωτάκης, 2018).

### 3.3.1 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία των οργανισμών. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον εξετάζει το σύνολο των εξωγενών συνθηκών που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων (Schermerhorn & Bachrach, 2018), και διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικρο περιβάλλον (Παπαδάκης, 2016). Το μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει οικονομικούς, τεχνολογικούς, νομικούς, κοινωνικούς, δημογραφικούς και παγκόσμιους παράγοντες και επηρεάζει το σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αντίθετα το μικρο περιβάλλον αποτελείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου της επιχείρησης και επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο κλάδο (Παπαδάκης, 2016). Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αποτελείται τους διαθέσιμους πόρους της κάθε επιχείρησης για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της. Οι πόροι αυτοί ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι και διακρίνονται σε: φυσικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικούς και χρηματοδοτικούς (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η διαρκής μεταβολή των παραγόντων αυτών, απαιτεί την συστηματική παρακολούθηση τους από την διοίκηση των επιχειρήσεων (Schermerhorn & Bachrach, 2018). Επίσης αναφέρεται σε δυνατά και αδύνατα σημεία που υπάρχουν εντός της εταιρείας και περιλαμβάνει την κουλτούρα, τη δομή και τους πόρους της εταιρείας.

Η εσωτερική ανάλυση δείχνει αν οι εταιρείες που ανήκουν σε συγκεκριμένο κλάδο, με τις ίδιες τάσεις της αγοράς ωστόσο η απόδοσή τους διαφέρει μεταξύ τους λόγω του διαφορετικού τις δυνατότητες διαχείρισης κάθε εταιρείας και την αποτελεσματική χρήση των πόρων της. Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο που συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό, στη διαμόρφωση πολιτικής και στην επίλυση προβλημάτων (Fooladvand, Yarmohammadian & Shahtalebi, 2015). Πιο συγκεκριμένα μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν ευκαιρίες, παράγοντες που ευνοούν την επιχείρηση και με την ορθή διαχείριση τους βοηθούν την επίτευξη της στρατηγικής και απειλές, μη ευνοϊκές συνθήκες που παρεμποδίζουν την λειτουργία της και πρέπει να διευθετηθούν. (Καρφάκη,2020). Αντίθετα η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλύπτει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, τα πλεονεκτήματα της για την επίτευξη των στόχων και τα αδύνατα σημεία, μειονεκτήματα ή ελλείψεις που πρέπει να βελτιωθούν (Στεφανίδου,2016).



### **3.3.2 Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων - Οργανισμών**

Για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης καθώς και των αναδυόμενων ευκαιριών και απειλών έχει δημιουργηθεί η ανάλυση SWOT, η οποία αποτελεί μια μέθοδο εκτίμησης για την αξιολόγηση της επιχείρησης αλλά και την ανάλυση της ανταγωνιστικής της θέσης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η ανάλυση SWOT αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την ορθολογική λήψη αποφάσεων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Στεφανίδου, 2016). Θα γίνει ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο για την εν λόγω μέθοδο.

### **3.3.3 Θεωρία Ενδιαφερόμενων Μερών**

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders Theory) συνδέεται άμεσα με την στρατηγική διοίκηση και έγινε ευρύτερα γνωστή μέσα από το έργο του Edward Freeman “Strategic Management: A Stakeholders Approach (2001)”. Πριν την δεκαετία του 1960, οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι είναι υπόλογες μόνο απέναντι στους μετόχους. Το 1963 εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο όρος “Stakeholders”, που αναφερόταν στις ομάδες που ο οργανισμός χρειάζεται την στήριξη τους για να επιβιώσει και περιλάμβανε τους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους δανειστές και την κοινωνία (Freeman, et al., 2010). Ο Freeman το 1984, όρισε τα ενδιαφερόμενα μέρη ως τα άτομα ή τις ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Friedman & Miles, 2007). Με βάση την θεώρηση αυτή, οι οργανισμοί πρέπει να αντιλαμβάνονται ως σύνολα διαφορετικών ομάδων ενδιαφερόμενων μελών, που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών τους (Friedman & Miles, 2007). Σύμφωνα με την ιστοσελίδα stakeholdertheory.org που αποτελεί κόμβο της έρευνας γύρω από την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, η θεωρία αυτή αποτελεί μια καπιταλιστική οπτική που τονίζει τις διασυνδεδεμένες σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τους επενδυτές, τις κοινότητες αλλά και όσους έχουν μερίδιο στον οργανισμό.

### 3.3.4 Διαδικασία λήψης Αποφάσεων

Σύμφωνα με την θεωρία των αποφάσεων, η διαδικασία λήψης απόφασης ορίζεται η επιλογή της βέλτιστης λύσης από ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων με βάση προκαθορισμένα κριτήρια (Υψηλάντη, 2010). Ουσιαστικά η διαδικασία λήψης απόφασης αναλύει και σταθμίζει τα δεδομένα ενός προβλήματος με απώτερο στόχο την επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών λύσεων (Κόλλια, 2012).

Όμως για είναι εφικτό αυτό, πρέπει να μπορεί να μετρηθεί η απόδοση της κάθε απόφασης με βάση μετρήσιμα κριτήρια. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη του στόχου διαδραματίζεται ο καθορισμός των στόχων. Η ανάλυση των αποφάσεων εστιάζει την προσοχή της στην επιλογή της αποτελεσματικότερης στρατηγικής, για την επίτευξη ενός στόχου (Δινοπούλου & Χιωτίδης, 2017). Μια δύσκολη διαδικασία που συμπεριλαμβάνει τον παράγοντα της αβεβαιότητας (Υψηλάντη, 2010), καθώς τα αποτελέσματα της κάθε στρατηγικής επηρεάζονται από συνθήκες που δεν ελέγχονται από τον αποφασίζοντα (Δινοπούλου & Χιωτίδης, 2017). Η Διαδικασία Λήψης Απόφασης γίνεται ακόμη δυσκολότερη όταν εφαρμόζεται σε πρόβλημα πολλαπλών κριτηρίων (Κόλλια, 2012).

### 3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται στη διαδικασία επιλογής της καταλληλότερης πορείας δράσης για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και σκοπών. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει βασικά έξι βασικά βήματα. Αν και αυτά τα βήματα δεν ακολουθούν μια άκαμπτη χρονολογική σειρά, ωστόσο είναι πολύ ορθολογικά και μπορούν εύκολα να ακολουθηθούν με αυτή τη σειρά.

1. *Καθορισμός στόχων του οργανισμού* - Το βασικό συστατικό οποιασδήποτε δήλωσης στρατηγικής είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Είναι γνωστό ότι η στρατηγική είναι γενικά ένα μέσο για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Οι στόχοι τονίζουν την κατάσταση του να είσαι εκεί ενώ η Στρατηγική δίνει έμφαση στη διαδικασία επίτευξης εκεί. Η στρατηγική περιλαμβάνει τόσο τον καθορισμό στόχων όσο και το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση αυτών

των στόχων. Έτσι, η στρατηγική είναι ένας ευρύτερος όρος που πιστεύει στον τρόπο ανάπτυξης των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Κατά τον καθορισμό των οργανωτικών στόχων, είναι σημαντικό οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των στόχων να αναλύονται πριν από την επιλογή των στόχων. Μόλις καθοριστούν οι στόχοι και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις, είναι εύκολο να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις. (Thompson, 2008)

Σύμφωνα με τους Müller-Stewens & Lechner (2005), οι κύριοι στόχοι της κατευθυντήριας πολιτικής θα πρέπει να είναι η εξής :

- Κλίμα διαύγειας και σωστής κατεύθυνσης των εργαζομένων.
- Επίγνωση των προβλημάτων και ενθάρρυνση στην εξεύρεση λύσεων.
- Υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων στόχων και αφοσίωσης.
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των επιχειρηματικών τμημάτων.
- Παροχή ταυτότητας και κατευθυντηρίων γραμμών για τον οργανισμό και την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

2. *Αξιολόγηση του Οργανωτικού Περιβάλλοντος* - Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση του γενικού οικονομικού και βιομηχανικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Αυτό περιλαμβάνει μια ανασκόπηση της ανταγωνιστικής θέσης των οργανισμών. Είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια ποιοτική και ποσοτική αναθεώρηση της υπάρχουσας σειράς προϊόντων του οργανισμού. Ο σκοπός μιας τέτοιας αναθεώρησης είναι να διασφαλίσει ότι μπορούν να ανακαλυφθούν οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για την ανταγωνιστική επιτυχία στην αγορά, ώστε η διοίκηση να μπορεί να εντοπίσει τα δικά της δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών της. Αφού εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, ένας οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τις κινήσεις και τις ενέργειες των ανταγωνιστών του, έτσι ώστε να ανακαλύψει πιθανές ευκαιρίες απειλών για την αγορά ή τις πηγές εφοδιασμού του.
3. *Καθορισμός ποσοτικών στόχων* - Σε αυτό το βήμα, ένας οργανισμός πρέπει πρακτικά να καθορίσει τις ποσοτικές τιμές-στόχους για ορισμένους από τους στόχους του οργανισμού. Η ιδέα πίσω από αυτό είναι η σύγκριση με τους μακροπρόθεσμους πελάτες, έτσι ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά που μπορεί να γίνει από διάφορες ζώνες προϊόντων ή λειτουργικά τμήματα.

4. *Στοχεύοντας στο πλαίσιο των τμηματικών σχεδίων* - Σε αυτό το βήμα, προσδιορίζονται οι συνεισφορές που γίνονται από κάθε τμήμα ή τμήμα ή κατηγορία προϊόντων εντός του οργανισμού και κατά συνέπεια γίνεται στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε υπομονάδα. Αυτό απαιτεί προσεκτική ανάλυση των μακροοικονομικών τάσεων.
5. *Ανάλυση απόδοσης* - Η ανάλυση απόδοσης περιλαμβάνει την ανακάλυψη και την ανάλυση του χάσματος μεταξύ της προγραμματισμένης ή της επιθυμητής απόδοσης. Μια κριτική αξιολόγηση των προηγούμενων επιδόσεων των οργανισμών, της παρούσας κατάστασης και των επιθυμητών μελλοντικών συνθηκών πρέπει να γίνει από τον οργανισμό. Αυτή η κριτική αξιολόγηση προσδιορίζει το βαθμό του χάσματος που παραμένει μεταξύ της πραγματικής πραγματικότητας και των μακροπρόθεσμων φιλοδοξιών του οργανισμού. Γίνεται προσπάθεια από τον οργανισμό να εκτιμήσει την πιθανή μελλοντική του κατάσταση εάν επιμείνουν οι τρέχουσες τάσεις.
6. *Επιλογή Στρατηγικής* - Αυτό είναι το απόλυτο βήμα στη Διαμόρφωση Στρατηγικής. Ο καλύτερος τρόπος δράσης επιλέγεται στην πραγματικότητα αφού ληφθούν υπόψη οι οργανωτικοί στόχοι, τα δυνατά σημεία του οργανισμού, οι δυνατότητες και οι περιορισμοί καθώς και οι εξωτερικές ευκαιρίες.

### **3.5 Εφαρμογή Στρατηγικής**

Η εφαρμογή στρατηγικής είναι η μετάφραση της επιλεγμένης στρατηγικής σε οργανωτική δράση, προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί στόχοι και επιδιώξεις. Η εφαρμογή στρατηγικής ορίζεται επίσης ως ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει, να χρησιμοποιήσει και να συγχωνεύσει την οργανωτική δομή, τα συστήματα ελέγχου και την κουλτούρα για να ακολουθήσει στρατηγικές που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση.

Η οργανωτική δομή κατανέμει καθήκοντα και ρόλους ανάπτυξης ειδικής αξίας στους υπαλλήλους και δηλώνει πώς αυτά τα καθήκοντα και οι ρόλοι μπορούν να συσχετιστούν έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών - οι πυλώνες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, η οργανωτική δομή δεν επαρκεί από μόνη της για να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Απαιτείται επίσης ένα σύστημα οργανωτικού ελέγχου.

Αυτό το σύστημα ελέγχου εξοπλίζει τους διευθυντές με κίνητρα για τους υπαλλήλους καθώς και ανατροφοδότηση σχετικά με τους υπαλλήλους και την οργανωτική απόδοση. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στην εξειδικευμένη συλλογή αξιών, στάσεων, κανόνων και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και οι ομάδες.

Ακολουθούν τα κύρια βήματα για την εφαρμογή μιας στρατηγικής:

- Ανάπτυξη ενός οργανισμού που έχει δυνατότητες επιτυχούς υλοποίησης στρατηγικής.
- Εκταμίευση άφθονων πόρων σε βασικές δραστηριότητες στρατηγικής.
- Δημιουργία πολιτικών που ενθαρρύνουν τη στρατηγική.
- Εφαρμόζοντας τις καλύτερες πολιτικές και προγράμματα για συνεχή βελτίωση.
- Σύνδεση της δομής ανταμοιβής με την επίτευξη των αποτελεσμάτων.
- Αξιοποίηση στρατηγικής ηγεσίας.

Οι άριστα διατυπωμένες στρατηγικές θα αποτύχουν εάν δεν εφαρμοστούν σωστά. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εφαρμογή της στρατηγικής δεν είναι δυνατή εκτός εάν υπάρχει σταθερότητα μεταξύ της στρατηγικής και κάθε οργανωτικής διάστασης, όπως η οργανωτική δομή, η δομή ανταμοιβής, η διαδικασία κατανομής πόρων κ.λπ.

Η εφαρμογή στρατηγικής αποτελεί απειλή για πολλούς διευθυντές και υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Προβλέπονται και επιτυγχάνονται νέες σχέσεις εξουσίας. Δημιουργούνται νέες ομάδες (επίσημες αλλά και άτυπες) των οποίων οι αξίες, οι στάσεις, οι πεποιθήσεις και οι ανησυχίες μπορεί να μην είναι γνωστές. Με την αλλαγή των ρόλων εξουσίας και θέσης, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορεί να υιοθετήσουν συμπεριφορά αντιπαράθεσης.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και της Εφαρμογής Στρατηγικής παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Διαμόρφωση Στρατηγικής</b>	<b>Εφαρμογή Στρατηγικής</b>
<p>Η Διαμόρφωση Στρατηγικής περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων που εμπλέκονται στην ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων &amp; σχεδίων του οργανισμού.</p>	<p>Η Εφαρμογή Στρατηγικής περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μέσα που σχετίζονται με την εκτέλεση των στρατηγικών σχεδίων.</p>

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής τοποθετεί τις Δυνάμεις πριν από τη δράση.	Η Εφαρμογή Στρατηγικής είναι η διαχείριση δυνάμεων κατά τη διάρκεια της δράσης.
Η Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι μια Επιχειρηματική Δραστηριότητα που βασίζεται στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων	Η Εφαρμογή Στρατηγικής είναι κυρίως ένα Διοικητικό Έργο που βασίζεται σε στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις.
Η Διαμόρφωση Στρατηγικής δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα	Η Εφαρμογή Στρατηγικής δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα.
Η Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι μια λογική διαδικασία.	Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι βασικά μια επιχειρησιακή διαδικασία.
Η Διαμόρφωση Στρατηγικής απαιτεί συντονισμό μεταξύ λίγων ατόμων.	Η Εφαρμογή Στρατηγικής απαιτεί συντονισμό μεταξύ πολλών ατόμων.
Η διαμόρφωση στρατηγικής απαιτεί μεγάλη πρωτοβουλία και λογικές δεξιότητες	Η Εφαρμογή Στρατηγικής απαιτεί συγκεκριμένα κίνητρα και ηγετικά χαρακτηριστικά.
Η Διαμόρφωση Στρατηγικής προηγείται της Εφαρμογής Στρατηγικής	Η Εφαρμογή Στρατηγικής ακολουθεί τη διαμόρφωση στρατηγικής.

*Πίνακας 1. Οι διαφορές μεταξύ της Διαμόρφωσης Στρατηγικής και της Εφαρμογής Στρατηγικής (Πηγή:<http://www.managementstudyguide.com/strategy-formulation-vs-implementation.htm>)*

### **3.6 Στρατηγική Αξιολόγηση και η σημασία της**

Ως Στρατηγική Αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας μιας δεδομένης στρατηγικής για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και η λήψη διορθωτικών μέτρων όπου απαιτείται. Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι το τελευταίο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης στρατηγικής. Οι βασικές δραστηριότητες αξιολόγησης στρατηγικής είναι:

- (1) η εξέταση των υποκείμενων βάσεων των στρατηγικών μιας επιχείρησης,
- (2) η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και
- (3) η λήψη διορθωτικών/διορθωτικών ενεργειών.

Η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι η οργανωτική στρατηγική καθώς και η υλοποίησή της πληρούν τους οργανωτικούς στόχους.

Η αξιολόγηση στρατηγικής βοηθάει στον έλεγχο της εγκυρότητας μιας στρατηγικής επιλογής. Μια συνεχής διαδικασία αξιολόγησης θα παρείχε, στην πραγματικότητα, ανατροφοδότηση σχετικά με τη συνεχιζόμενη συνάφεια της στρατηγικής επιλογής που έγινε κατά τη φάση της διατύπωσης. Αυτό οφείλεται στην αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αξιολόγησης για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Μπορεί να βοηθήσει να αξιολογηθεί εάν οι αποφάσεις ταιριάζουν με τις επιδιωκόμενες απαιτήσεις στρατηγικής.

Επίσης, μέσω της διαδικασίας ελέγχου, ανατροφοδότησης, ανταμοιβών και αναθεώρησης, βοηθά στην επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας Στρατηγικής Διαχείρισης. Ελλείψει τέτοιας διαδικασίας αξιολόγησης, οι διευθυντές δεν θα γνώριζαν ρητά πώς να ασκήσουν αυτή τη διακριτική ευχέρεια.

Συμπερασματικά η διαδικασία της Στρατηγικής Αξιολόγησης παρέχει μια σημαντική ποσότητα πληροφοριών και εμπειρίας στους αναλυτές στρατηγικής που μπορεί να είναι χρήσιμες στον νέο στρατηγικό σχεδιασμό.

### **3.7 Διαδικασία Στρατηγικής και Στρατηγική στο Δημόσιο Τομέα**

Οι Ferlie and Ongaro (2015) αναφέρουν ότι η στρατηγική ως διαδικασία βλέπει ξεκάθαρα τον δημόσιο τομέα και το μη κερδοσκοπικό πλαίσιο, καθώς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ως τοποθεσίες ενδιαφέροντος. Ωστόσο, όσο περιεκτική κι αν είναι αυτή η κατεύθυνση στρατηγικής, η περισσότερη έρευνα εξακολουθεί να γίνεται ιδιωτικές εταιρείες (Höglund 2015). Όταν εφαρμόζεται σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα, είναι σύνηθες να προβάλλεται την διαδικασία στρατηγικής ως ένας αριθμός οργανωτικών δραστηριοτήτων, μερικές από τις οποίες εκτελούνται παράλληλα μεταξύ τους, αλλά τις περισσότερες φορές η διαδικασία περιγράφεται ως διαδοχική και σε διαφορετικά στάδια. Εν ολίγοις, το έργο της στρατηγικής στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει ως επί το πλείστον το έργο της στρατηγικής αντιμετωπίζοντας διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού, την διαμόρφωση, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση.

Ορισμένες σκόπιμες στρατηγικές εφαρμόζονται όπως είχαν προβλεφθεί, ενώ άλλες θα υλοποιηθούν με άλλους τρόπους ή καθόλου (Mintzberg, 1994). Ομοίως υπάρχουν

στρατηγικές που προκύπτουν στην πορεία, δηλ. στρατηγικές έκτακτης ανάγκης (Mintzberg & Waters 1985). Όταν πρόκειται για δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης, επισημαίνονται εξίσου σημαντικό για τον δημόσιο τομέα να επιτύχει στο έργο στρατηγικής (Poister 2010), αλλά έτσι έχουν γίνει πολύ λίγες μελέτες (Höglund 2015). Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης στον δημόσιο τομέα αναφέρει σχετικά με τις επιδόσεις μέσω κάποιας μορφής πληροφοριών για τις διοικητικές επιδόσεις (Weiss 2016).

Η εστίασή μας είναι περισσότερο στις διαδικασίες χάραξης στρατηγικής και χρήσης στρατηγικών εργαλείων και στο πώς αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν ή/και περιορίζουν τη χάραξη στρατηγικής.

### **3.7.1 Στρατηγική διαχείριση στο δημόσιο τομέα - Πώς τα εργαλεία επιτρέπουν και περιορίζουν τη χάραξη στρατηγικής**

Η στρατηγική διαχείριση (Strategic Management) SM, έχει εξέχουσα θέση στην ημερήσια διάταξη σε αρκετούς δημόσιους οργανισμούς λόγω των νέων μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης (NPM). Ωστόσο, υπάρχουν λίγες μελέτες που διερευνούν πώς οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν το SM στην πράξη και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται. Η εν λόγω εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια να ανταποκριθεί σε αυτό το κάλεσμα παρουσιάζοντας μια ποιοτική μελέτη περίπτωσης του τρόπου με τον οποίο το SM έχει εφαρμοστεί στη διοίκηση των ΟΤΑ και ποια εργαλεία χρησιμοποίησε στη χάραξη στρατηγικής. Αναλύοντας τις μικροδιεργασίες στρατηγικής στον ΟΤΑ, τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν τουλάχιστον τρεις συγκεκριμένες εντάσεις που μπορούν να επιτρέψουν ή να περιορίσουν τη χάραξη στρατηγικής.

Αυτές οι εντάσεις είναι: βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, μέρη έναντι ολότητας και αντιδραστικότητα ή προορατικότητα.

Ωστόσο, μέχρι στιγμής είναι πολύ λίγα γνωστά η εφαρμογή του SM στην πράξη και οι πιθανές συνέπειές του (Johnsen 2016). Υπάρχει ένα μικρό αλλά αυξανόμενο ερευνητικό πεδίο που έχει τονίσει τη σημασία της μελέτης της στρατηγικής και την στρατηγική σκέψη σε δημόσιους οργανισμούς την τελευταία δεκαετία. Αρκετές από αυτές τις μελέτες διερευνούν την εφαρμογή του SM (Bryson 2004a ; Drumaux and Goethals 2007; Ferlie 2003; Joyce 1999; Johnson and Scholes 2001; Koteen 1997), αλλά λίγοι ερευνούν πώς το δημόσιο ή οι



οργανισμοί εφαρμόζουν το SM στην πράξη (Bryson, Berry, and Yang 2010) και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται (Hansen 2011; Williams and Lewis 2008) να πραγματοποιήσουν μια στρατηγική πρόθεση.

Δεν είναι εύκολο να ενσωματωθεί το SM στον δημόσιο τομέα (Elbanna, Rhys and Pollanen 2016; Poister 2010; Weiss 2016) καθώς οι θεωρίες του ιδιωτικού τομέα που τον επηρεάζουν βασίζονται στην ανάπτυξη, κέρδος και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πτυχές που δεν ταιριάζουν πάντα καλά στον δημόσιο τομέα (Ferlie and Ongaro 2015; Höglund 2015; Lane και Wallis 2009). Αυτό συμβαίνει παρά τις τελευταίες δεκαετίες NPM μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα (Ferlie and Ongaro 2015· Hansen Rosenberg and Ferlie 2016), οι οποίες εισήγαγε ιδιωτικά και επιχειρηματικά στοιχεία.. Επιπλέον, προηγούμενη έρευνα (Bevan and Hood 2006; Diefenbach 2009; Smith 1995) σημείωσε ότι το NPM δημιούργησε πολλές ακούσιες συνέπειες, όπως η υπερβολικά έντονη εστίαση στην εσωτερική απόδοση σε βάρος της εξωτερικής αποτελεσματικότητας και η βραχυπρόθεσμη, προσανατολισμένη στην παραγωγή και μετρήσιμη αποτελέσματα σε βάρος πιο μακροπρόθεσμων και προσανατολισμένων στο αποτέλεσμα αποτελεσμάτων, με συνέπεια να παρακωλύουν η εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης .

Αξιολογώντας μια δραστηριότητα θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια προσέγγιση που εστιάζει στην εκτέλεση της στρατηγικής και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείριση στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Αυτό γίνεται από μια προοπτική στρατηγικής που υπογραμμίζει τις μικροδιεργασίες στρατηγικής και στρατηγικής εργασίας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι οποίες θα αναπτυχθούν περαιτέρω στο παρακάτω.

### **3.7.2 Διαχείριση δημοσίων οργανισμών στη θεωρία και στην πράξη**

Το παραδοσιακό μοντέλο Weber το οποίο λειτούργησε αποτελεσματικά για πολλά χρόνια έχει οδηγήσει στην ελαχιστοποίηση της ελαστικότητας των οργανωτικών δομών, αυξάνοντας τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνουν αποφάσεις και περιπλέκοντας υπερβολικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Γι' αυτό το μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα απαιτεί από τους διευθυντές να χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργία των δημοσίων οργανισμών όλο και ευρύτερα.

Αυτό μπορεί να συνεισφέρει, μεταξύ άλλων, στις ολοένα και πιο περίπλοκες διαδικασίες δαπάνης των δημόσιων πόρων, την εμφάνιση αντιπαλότητας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, στην απόκτηση περιορισμένων κεφαλαίων για την εκτέλεση επενδύσεων, στην αύξηση ευαισθητοποίησης των πολιτών σχετικά με τη δαπάνη των δημοσίων πόρων και την ανάδειξη νέων λύσεων για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Παρουσιάζοντας καινοτόμες λύσεις που βελτιώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα είναι επίσης σημαντικό τομέα της λειτουργίας τους. Μία από τις τάσεις της δημόσιας διοίκησης (New Public Management) επισημαίνει τις δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας του δημόσιου τομέα μέσω της εμπλοκής λύσεων από επιχειρηματικούς οργανισμούς σε δημόσιους οργανισμούς.

Αυτό το μοντέλο γίνεται όλο και πιο δημοφιλές και εδώ και αρκετές δεκαετίες κερδίζει όλο και περισσότερους υποστηρικτές στο διοικητικό προσωπικό των δημόσιων οργανισμών.

## **4 Αποδοτικότητα**

### **4.1 Διαχείριση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα**

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση της περασμένης δεκαετίας έχει τονίσει την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι με την πραγματοποίηση την καλύτερη δυνατή χρήση των μειωμένων πόρων. Πριν από τριάντα περίπου χρόνια, μαζί με τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα και την εστίαση από τις κυβερνήσεις σε δημόσιες υπηρεσίες προσανατολισμένες στα αποτελέσματα,

Η τεχνική διαχείρισης απόδοσης έκανε την εμφάνισή της για να οδηγήσει τη δημόσια υπηρεσία απόδοση προς τα πάνω και έχουν επίσης θετικό αντίκτυπο και στους χρήστες των υπηρεσιών (Arnaboldi M. et all 2015).

Η διαχείριση απόδοσης είναι μια διαδικασία με την οποία οι διαχειριστές και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού χρησιμοποιούν στρατηγικές, πολιτικές και τεχνικές για να την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και επίτευξη των στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων του. Επικεντρώνεται στην ευθυγράμμιση των στόχων του ατόμου, του τμήματος, της ομάδας και του οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού και συνεπώς να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας. Μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς όπως

σχολεία, αθλητικές ομάδες, κυβερνητικές υπηρεσίες κ.λπ. όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να ορισμένους στόχους και αποτελέσματα και μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και κερδοφορία του οργανισμού.

## **4.2 Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα**

Αποτελεσματικότητα (effectiveness), είναι η ικανότητα του δημόσιου οργανισμού να εκπληρώνει τους στόχους που είχε εξαρχής προγραμματίσει και αποδοτικότητα (efficiency), η ικανότητα της Διοίκησης να πραγματοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό αυτούς τους στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η αποδοτικότητα αναφέρεται στην σχέση εισροών-εκροών, αφορά την εσωτερική λειτουργία του φορέα και τα κόστη που χρειάζονται για την επίτευξη του σκοπού. Η αποτελεσματικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στο τελικό αποτέλεσμα και στις προσδοκίες του κοινού με βάση τις προδιαγραφές του οργανισμού (Ρωσσίδης, 2014).

Οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει δηλαδή ένας δημόσιος οργανισμός να μπορεί είναι τόσο αποτελεσματικός όσο και αποδοτικός, καθώς δεν φτάνει να είναι αποτελεσματικός, σπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτικός επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν όμως από τους αρχικούς σκοπούς του.

Η μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διευκολύνει τον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και των αποτελεσμάτων τους καθώς επίσης συνεισφέρει και στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, ενώ συμβάλλει στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, Τέλος, διαμορφώνει δημόσιες πολιτικές μέσω της συλλογής αξιόπιστων δεδομένων και βελτιώνει την προγραμματική ικανότητας κάθε τύπου δημόσιου οργανισμού.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων γίνεται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Ένας γενικός δείκτης θα μπορούσε να είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στις αιτήσεις των πολιτών ή το ποσοστό των παραπόνων ή το κόστος διαχείρισης ή εφαρμογή νέων τεχνολογιών και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κριτήρια – βασικές αρχές για τον επαλήθευση και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης:

- Ο ακριβής καθορισμός και η περιγραφή του περιεχομένου των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν

- Ευθυγράμμιση των στόχων και της αποστολής των εργαζομένων με αυτούς του οργανισμού
- Ηγεσία που χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη, συνεπή και αντιληπτή συμμετοχή είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών επιδόσεων
- συστήματα μέτρησης και διαχείρισης.
- Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης για τη βελτίωση της απόδοσης
- Η συσχέτιση μεταξύ δεικτών μέτρησης και αποστολής του δημόσιου οργανισμού.
- Αξιολόγηση σε συνεχή βάση
- Η κατανόηση του περιεχομένου τους από την Διοίκηση και το προσωπικό
- Δημιουργία ομάδων αυτοδιαχείρισης που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν πνεύμα αφοσίωσης στην εργασία
- Ο εντοπισμός και αναγνώριση/επιβράβευση των ταλέντων, των ικανοτήτων, των επιτευγμάτων και των εργαζομένων
- Συγκέντρωση αξιόπιστων στοιχείων για τους καθορισμένους δείκτες.
- Εντοπισμός κακής απόδοσης και κατάρτιση σχεδίων για τη βελτίωσή της
- Προσέγγιση αποτελεσμάτων που έχουν ίσως έχουν αρνητικές διαστάσεις και η παροχή μιας συνολικής εικόνας μέτρησης.
- Δημιουργία ένα συστήματος συνεχούς ανατροφοδότησης με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης των ατόμων ή του τμήματος.

### **4.3 Μέτρηση Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα**

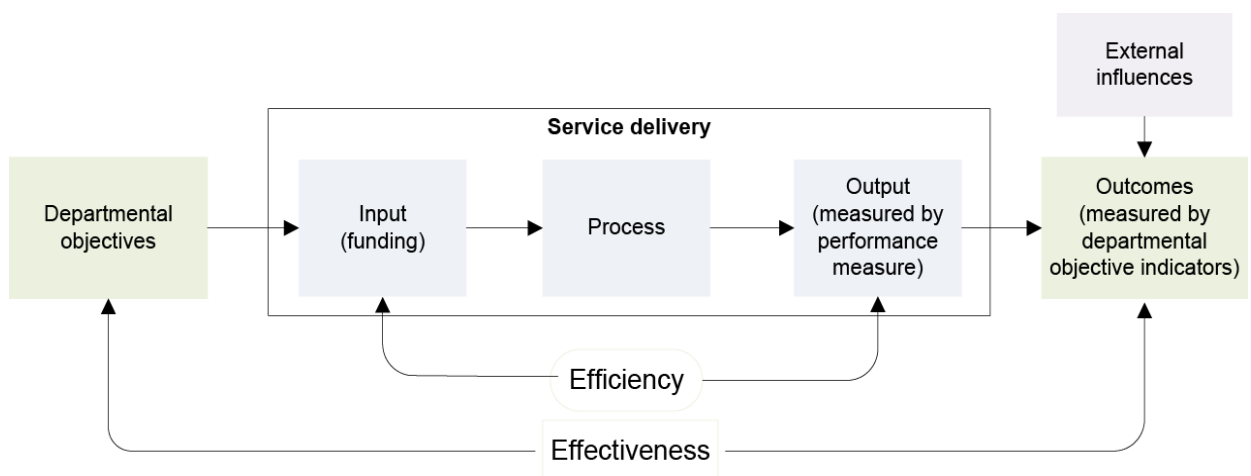
Στις μέρες μας, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και υποχρεούνται να προσαρμόζονται στη δυναμική του φύση και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εστιάζοντας ταυτόχρονα στον βασικό τους στόχο που είναι η ικανοποίηση των αναγκών των δημοσίων συμφερόντων. Η παγκόσμια στροφή των κυβερνήσεων τα τελευταία τριάντα χρόνια σε μεταρρυθμίσεις διαχείρισης προσανατολισμένες στην απόδοση, οδήγησε στην εφαρμογή της μέτρησης της απόδοσης συστήματα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα προκειμένου να ενισχυθεί η λογοδοσία και η εμπιστοσύνη στους πολίτες που εξυπηρετούν. ( Hood, 1996)

Χωρίς καθόλου μετρήσεις, θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη η λήψη αποφάσεων για έναν οργανισμό. Σε αντίθεση με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που κύριος στόχος τους είναι η επίτευξη κερδών, στόχος του δημόσιου οργανισμού είναι να παρέχει προσιτές και ποιοτικές υπηρεσίες, για την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά τους διαθέσιμους πόρους. (Lawton & Rose, 1991).

Σύμφωνα όμως με Zeithalm and Bitner (2003), λόγω του γεγονότος ότι οι ποιοτικές υπηρεσίες δεν μπορούν να μετρηθούν και το αποτέλεσμα απόδοσης είναι άυλο, είναι επιτακτικό για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να μετρήσουν την απόδοσή τους.

Τα μέτρα απόδοσης είναι αντικειμενικοί, ποσοτικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση διάφορων πτυχών της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών, πως δηλαδή λειτουργούν και αν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Άρα η μέτρηση απόδοσης είναι το εργαλείο που περιγράφει τη βελτίωση του οργανισμού και καθορίζει τον βαθμό επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού και κατευθύνει τη διοίκηση να επικεντρωθεί σε αυτά τα θέματα. Όσον αφορά την απόδοση μέτρησης σε δημόσιους οργανισμούς, προκειμένου να οργανωθεί περισσότερο αποτελεσματικά και να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του πολίτη, προσάρμοσε και εφάρμοσε τις μεθόδους μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε ιδιωτικούς οργανισμούς. (Ingrida Balabonienė & Giedrė Večerskienė, 2015).

Η μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα είναι κρίσιμης σημασίας βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς να διασφαλίζουν τη διαφάνεια των δημόσιων αποφάσεων και να κάνουν χρήση των δημοσίων πόρων για τη βελτίωση των επιδόσεων. Έχοντας πλήρη επίγνωση των επιδόσεών τους οι δημόσιοι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την αποδοχή του κοινού.



Εικόνα 3 . Στοιχεία Μέτρησης Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

### 4.3.1 Μοντέλα Μέτρησης Απόδοσης

Η επιλογή των κατάλληλων και χρήσιμων μέτρων απόδοσης είναι μια από τις πιο απαιτητικές αναθέσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό. Τις περισσότερες φορές εταιρείες αντί να αναπτύξουν τι πρέπει να μετρηθεί, τείνουν να μετρήσουν αυτό που έχει ήδη μετρήσει στο παρελθόν ή τι μπορεί εύκολα να μετρηθεί. Διάφορα είδη μέτρων απόδοσης ορίζονται για τον εντοπισμό συγκεκριμένης πτυχής της απόδοσης, όπως η λειτουργική αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση των πελατών, η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και η ποιότητα των υπηρεσιών.

Τα μέτρα απόδοσης βοηθούν τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη να αξιολογήσουν την κατάσταση των οργανισμών τους ή του τμήματός τους και να εκτιμήσουν την πρόοδό τους στην υλοποίηση αποτελεσματικών προγραμμάτων. Τα μέτρα απόδοσης είναι απαραίτητα για να γνωρίζουν οι διευθυντές «πώς πάνε τα πράγματα» και ότι μπορούν να αναλάβουν δράση για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της απόδοσης. ( Sanchez & Robert,2010).

Τα στρατηγικά σχέδια αποτελούνται από ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις που μετρούν την εργασία, την δραστηριότητα, την απόδοση, τον στόχο καθώς και την πρόοδο. Οι ποσοτικές μετρήσεις απόδοσης μετρούν την κατανομή των πόρων, των δημοσιονομικών δαπανών και αποταμιεύσεων, ενώ οι ποιοτικές μετρήσεις απόδοσης μετρούν την ικανοποίηση των πελατών και των ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τον (Poister,2010) οι ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις απόδοσης λειτουργούν ως καθρέφτες που αντανακλούν το έργο του οργανισμού και μπορεί να δείξει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων τι γίνεται ή τι δεν γίνεται για την επίδιωξη του ευρύτερου οργανωτικού οράματος.

Τα μοντέλα μέτρησης απόδοσης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

- 1) *Μονοδιάστατα μοντέλα*: είναι αυτά που μετρούν την απόδοση μέσω των χρηματοοικονομικών δεικτών όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία, η Απόδοση Επένδυσης ,τα Κέρδη ανά Μετοχή , τα οποία αποτυπώνουν μόνο πτυχές της οικονομικής απόδοσης. Τα μοντέλα αυτά όμως έχουν μικρή σχέση με τους στόχους του δημόσιου τομέα που εξυπηρετούν κυρίως δημόσια συμφέροντα και παρέχουν αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση. Ως εκ τούτου η απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε δείκτες οικονομικής φύσης καθώς μπορούν να αποδειχθούν επιβλαβείς για την κοινωνική αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

2) *Πολυδιάστατα μοντέλα*: αυτά τα μοντέλα χαρακτηρίζονται από μια κίνηση μόνο από μια οικονομική προοπτική (μονοδιάστατα μοντέλα) σε μια ολιστική ανάλυση απόδοσης και περιλαμβάνουν το Balance Scorecard, Benchmarking, Performance Prism. Αυτά τα μοντέλα μεταφράζουν την αποστολή σε μετρήσιμα αποτελέσματα, ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο για εικασίες και προσπαθούν να βεβαιώσουν ότι η απόδοση μετρείται με βάση τους στόχους του δημόσιου οργανισμού. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι οι οικονομικοί δείκτες δεν πρέπει να υποτιμώνται, αλλά θα πρέπει να σχετίζονται με τα μη χρηματοοικονομικά ώστε να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και να παρέχει μια πιο ολιστική ανάλυση απόδοσης (Zhonghua,2012).

Συμπερασματικά, στις μέρες μας οι οικονομικοί δείκτες για την μέτρηση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα έχουν γίνει παρελθόν και έχουν δώσει τη θέση τους στα πολυδιάστατα μοντέλα. Όμως, η μέτρηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα κρύβει κάποια παράδοξα αλλά αποτελεί αναγκαιότητα . Είναι σημαντικό οι ομάδες διαχείρισης και τα ανώτερα στελέχη να επανεξετάζουν και να ενημερώνουν για τα μέτρα απόδοσης. Είναι επίσης επιτακτική ανάγκη με την πάροδο του χρόνου και μέσω της χρήσης, τα μέτρα αυτά να μπορούν να επαναπροσδιοριστούν, να επεξεργαστούν να εξελιχτούν ή και να αποσυρθούν αν χρειαστεί. (<http://www.strategymanagementinstitute.com/>)

## **4.4 Μέθοδοι προσδιορισμού βασικών δεικτών απόδοσης**

### **4.4.1 Swot Analysis**

Η ανάλυση SWOT (ή ο πίνακας SWOT) είναι μια τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει ένα άτομο ή έναν οργανισμό να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων ή τον προγραμματισμό των σχεδίων. Σκοπός είναι ο προσδιορισμός (α) των στόχων του επιχειρηματικού εγχειρήματος ή του σχεδίου και (β) των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που είναι ευνοϊκοί ή δυσμενείς για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι χρήστες μιας ανάλυσης SWOT συχνά ρωτούν και απαντούν σε ερωτήσεις για τη δημιουργία σημαντικών πληροφοριών σε κάθε πεδίο προκειμένου να καταστήσουν το εργαλείο χρήσιμο και να προσδιορίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και τις αδυναμίες τους. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ανάγονται

συχνά σε εσωτερικούς παράγοντες, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές εντοπίζονται στο περιβάλλον ως εξωτερικοί παράγοντες.

Πλεονεκτήματα είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της παρέχουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θέτουν το έργο της σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Ευκαιρίες είναι στοιχεία στο περιβάλλον που η επιχείρηση θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της. Απειλές είναι στοιχεία στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση.

Η ανάλυση SWOT στοχεύει στον προσδιορισμό ή εντοπισμό των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την επίτευξη ενός στόχου. Έτσι, συγκεντρώνει βασικές πληροφορίες σε δύο βασικές κατηγορίες: των εσωτερικών παραγόντων (υπό την μορφή πλεονεκτημάτων/δυνατοτήτων και εσωτερικών αδυναμιών/μειονεκτημάτων του οργανισμού) και εξωτερικών παραγόντων (υπό την μορφή ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού). Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να περιλαμβάνουν μακροοικονομικές εξελίξεις, τεχνολογικές, νομοθετικές, κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές, καθώς και αλλαγές στην αγορά ή την δομή της. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συχνά υπό τη μορφή μήτρας.

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος εντοπισμού και κατηγοριοποίησης πληροφοριών και έχει τις δικές της αδυναμίες. Αφενός είναι προδήλως υποκειμενική. Αφετέρου μπορεί να τείνει να πείσει τους χρήστες της να καταρτίζουν λίστες και όχι να σκεφτούν πραγματικούς σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων (Bohari et al., 2017· Bull et al., 2016).

#### **4.4.2 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας**

Η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (ΛΑΠ, αγγλιστί, Quality Function Deployment – QFD) είναι μια μέθοδος που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1966 για να βοηθήσει στη μετατροπή των επιθυμιών του πελάτη σε τεχνικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Ο Yoji Akao, ο αρχικός προγραμματιστής, περιέγραψε την ΛΑΠ ως μια μέθοδο για τη μετατροπή των ποιοτικών απαιτήσεων των χρηστών σε ποσοτικές παραμέτρους. Η λειτουργία του «σπιτιού» ποιότητας της ΛΑΠ, (α) εντοπίζει και ταξινομεί τις επιθυμίες των πελατών, (β) αναγνωρίζει τη σημασία αυτών των επιθυμιών και χαρακτηριστικά που μπορεί να σχετίζονται με αυτές τις επιθυμίες, (γ) συσχετίζει τα δύο, (δ) επιτρέπει την επαλήθευση των συσχετισμών και (ε) ορίζει στόχους και προτεραιότητες για τις απαιτήσεις του συστήματος. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε επίπεδο σύνθεσης συστήματος (σύστημα, υποσύστημα ή



συνιστώσα) στο σχεδιασμό ενός προϊόντος και μπορεί να επιτρέψει την αξιολόγηση διαφορετικών συστημάτων (Li et al., 2016).

Η έξοδος του σπιτιού ποιότητας είναι γενικά ένας πίνακας (μια μήτρα) με τις επιθυμίες των πελατών σε μία διάσταση και τις συσχετισμένες μη λειτουργικές απαιτήσεις στην άλλη διάσταση.

Τα κελιά της μήτρας γεμίζονται (συμπληρώνονται) με τα ειδικά βάρη που αντιστοιχούν στα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων και τα χαρακτηριστικά επηρεάζονται από τις παραμέτρους του συστήματος στην κορυφή της μήτρας. Στο κάτω μέρος της μήτρας, η στήλη αθροίζεται, πράγμα που επιτρέπει στα χαρακτηριστικά του συστήματος να σταθμίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων (Kamat et al., 2017). Οι παράμετροι του συστήματος που δεν συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων ενδέχεται να μην είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό του συστήματος και να αναγνωρίζονται από κενές στήλες της μήτρας, ενώ τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων που δεν συσχετίζονται με τις παραμέτρους του συστήματος (προσδιορίζονται από κενές σειρές) υποδεικνύουν χαρακτηριστικά που δεν αναφέρονται στις παραμέτρους σχεδιασμού (Zolfani, κ.ά., 2018). Τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων με αδύναμες συσχετίσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ελλείπουσες πληροφορίες, ενώ οι μήτρες με «υπερβολικά αρκετές συσχετίσεις» υποδεικνύουν ότι οι ανάγκες των ενδιαφερομένων μπορεί να χρειαστεί να βελτιωθούν .

Η μέθοδος αυτή είχε χρησιμοποιηθεί από πληθώρα ερευνών στον τομέα της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης (Singh, Grover and Kumar 2008; Maguad 2009; Mukaddes et al 2010; Talib and Maguad 2011; Hafeez & Mazouz 2011; Verna, 2014; Kelesbayev et al, 2016; Sagnak et al, 2017; Verna & Pizzolito, 2019). Συγκεκριμένα οι Singh, Grover & Kumar (2008) χρησιμοποίησαν την QFD για να αξιολογήσουν τις διαδικασίες που επηρεάζουν την ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, θεωρώντας ως “πελάτες” τους φοιτητές, το προσωπικό και τους εργοδότες. Ο Maguad (2009) χρησιμοποίησε το μοντέλο για τον σχεδιασμό και την βελτίωση ενός προπτυχιακού προγράμματος διοίκησης επιχειρήσεων. Σε αυτήν την μελέτη ως ανάγκες των φοιτητών θεωρήθηκαν α) η εξειδικευμένη σχολή, β) το σταθερό ακαδημαϊκό πρόγραμμα γ) η σύγχρονη τεχνολογία και δ) η άνετη ατμόσφαιρα. Οι Mukaddes et al (2010) εφαρμόζοντας την QFD προσπάθησαν να μεταφράσουν τις απαιτήσεις των φοιτητών σε τεχνικές διδασκαλίας. Οι Talib & Maguad (2011) χρησιμοποίησαν την QFD για τον σχεδιασμό και την βελτίωση των παραγόντων ενός προγράμματος διοίκησης λαμβάνοντας ως “φωνή του πελάτη” τις απόψεις των

εγγεγραμμένων και μη φοιτητών σε 10 πανεπιστήμια του Πακιστάν. Σύμφωνα με το μοντέλο που αναπτύχθηκε οι απαιτήσεις των φοιτητών ήταν: α) η εξειδικευμένη σχολή, β) η άνετη ατμόσφαιρα, γ) οι ευκαιρίες έρευνας δ) η σύγχρονη τεχνολογία ε) τα λογικά δίδακτρα και στ) το σταθερό ακαδημαϊκό πρόγραμμα. Οι Hafeez & Mazouz (2011) εφάρμοσαν το μοντέλο για την αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών ενός προπτυχιακού προγράμματος. Η Verna (2014) εφαρμόζει την μέθοδο σε ακαδημαϊκό μάθημα λογιστικής χρησιμοποιώντας ως “What’s” τις εκπαιδευτικές ανάγκες των φοιτητών και ως “How’s” τις στρατηγικές διδασκαλίας του μαθήματος. Οι Kelesbayev et al (2016) πραγματοποίησαν μια μελέτη για την βελτίωση των υπηρεσιών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε επίπεδο χωρών. Οι Sagnak et al (2017) ως “What’s” χρησιμοποίησαν τους εκπαιδευτικούς στόχους, οι οποίοι σχετίζονταν με την ανάπτυξη διαφόρων δεξιοτήτων και ικανοτήτων και ως “How’s” τις τεχνικές διδασκαλίας. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό η QFD έχει εφαρμοστεί στο τομέα της εκπαίδευσης με πολλούς διαφορετικούς τρόπους (Verna & Pizzolitto, 2019) ενώ τέλος το εργαλείο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό του BSC.

#### **4.4.3 Η μέθοδος της ανάλυσης της Αξίας του Προϊόντος (PVA- Product Value Analysis)**

Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων της. Η κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, η επιλογή των ΒΔΑ και ο προσδιορισμός των συντελεστών βαρύτητας συνδέονται πολύ στενά με το στάδιο αυτό (Iora et al., 2015).

Η συγκεκριμενοποίηση των ανωτέρω σχέσεων, είναι δυνατόν να γίνει με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αναλύσεως της Αξίας του Προϊόντος (Product Value Analysis -PVA), που συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης προκειμένου να επιτύχει την παραγωγική αλλά και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα, συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους, και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, γρήγορη απόκριση).

Ο Πίνακας 2 δίνει τον συσχετισμό επιχειρησιακής στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Η μέθοδος της αναλύσεως της Αξίας του Προϊόντος παρέχει σημαντικές κατευθύνσεις για την επιλογή των ΒΔΑ και βοηθά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων στις διάφορες

ενέργειες της επιχείρησης, πράγμα εξαιρετικά χρήσιμο για το επόμενο στάδιο, αυτό της δημιουργίας του BSC, που πραγματοποιείται την επιλογή των πλέον καταλλήλων ΒΔΑ για την κάθε μια από τις τέσσερις πτυχές του BSC βάσει των ειδικών βαρών τους. Το στάδιο αυτό περιγράφεται στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

*Πίνακας 2 : Επιχειρησιακή στρατηγική και κύκλος ζωής προϊόντος*

<b>Επιχειρησιακή Στρατηγική</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>Ανάπτυξη</b>	<b>Ωριμότητα</b>	<b>Παρακμή</b>
<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>  (DIFFERENTIATION)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Ενδυνάμωση προϊόντος (έρευνα ανάπτυξη). Προώθηση.	Αξιοποίηση ανταγων/κού πλεονεκ/τος. Προώθηση.	Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος. Προτεραιότητα σε νέα προϊόντα.
<b>ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>  (COST LEADER)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Καθορισμός Βιωσιμότη- τας και δο- μής κόστους προϊόντος. Αύξηση με- ριδίου αγο- ράς μέσω καναλιών διανομής	Παραγωγή σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές (standar- dization).	Έλεγχος και μείωση κόστους. Μείωση δυναμικότητας Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους.
<b>ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ</b>  (QUICK RESPONSE)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Εξασφάλιση καναλιών διανομής για γρήγορη/ εύκολη πρόσβαση στο προϊόν.	Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Ενίσχυση των καναλιών διανομής	Χρησιμοποίηση υφισταμένων καναλιών δια- νομής για νέα προϊόντα. Έμφαση στο service

#### **4.4.4 Η επιλογή των ΒΔΑ με τη μέθοδο της Αναλυτικής Ιεράρχησης**

Το πρώτο στάδιο αφορά στην επιλογή από ένα πλήθος δεικτών που προσδιορίστηκαν με τις προαναφερθείσες μεθόδους (SWOT, QFD, PVA) για την εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής, των πλέον καταλλήλων ΒΔΑ για την ορθότερη εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης. Ο συνολικός αριθμός πρέπει να είναι μικρότερος του δέκα ώστε να είναι εφικτή και εύκολη η παρακολούθησή τους. Η μέθοδος εφαρμόζεται για τους ΒΔΑ κάθε μιας από τις τέσσερις διαστάσεις του BSC χωριστά. Εφαρμόζοντας την διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας (AHP), οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και με τη βοήθεια καταλλήλου λογισμικού που χρησιμοποιεί τους αλγόριθμους του AHP, προκύπτει η τελική ιεράρχηση, βάσει της οποίας επιλέγονται οι σημαντικότεροι δείκτες επίδοσης κάθε πτυχής και εντάσσονται στον ΠΠΣ (Mergel, 2018).

Η επιλογή της ομάδας των ΒΔΑ που χαρακτηρίζονται ως σπουδαιότεροι για την επιχείρηση ακολουθείται από τον υπολογισμό των ειδικών βαρών των δεικτών. Η διαδικασία υπολογισμού αυτών διενεργείται σε δύο επίπεδα:

Το πρώτο επίπεδο αφορά στην ιεράρχηση των τεσσάρων βασικών διαστάσεων του BSC και τον προσδιορισμό των συντελεστών με τους οποίους θα συμμετάσχουν στον τελικό πίνακα.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στον υπολογισμό των σταθμίσεων των ΒΔΑ κάθε διαστάσεως του BSC ξεχωριστά (Kin et al., 2017).

#### **4.5 Μέτρα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα**

Σε γενικές γραμμές, ο δημόσιος τομέας, εμφανίζει ένα πλήθος προβλημάτων λόγω της υπέρμετρης γραφειοκρατίας, του χαμηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας, της εσωστρέφειας, της κακής διοίκησης και διαχείρισης και διαφόρων άλλων. Οι ταχύρρυθμες αλλαγές της κοινωνίας, των αγορών, της τεχνολογίας, αναγκάζουν τη Δημόσια Διοίκηση σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις και μια σειρά μέτρων ώστε να μπορεί να ακολουθήσει τον περισσότερο αναπτυγμένο ιδιωτικό τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές περιλαμβάνουν αλλαγές τόσο σε οργανωτικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο με σκοπό την ικανοποίηση του πολίτη, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την καλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ο δημόσιος τομέας τα τελευταία χρόνια εμφανίζει μια τάση για την εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών εργαλείων που εφαρμόζονται με επιτυχία στο ιδιωτικό τομέα, όπως ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών λειτουργιών (Reengineering), η συγκριτική αξιολόγηση

(Benchmarking), η μεθοδολογία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) και άλλων εργαλείων. Προτάσσονται επίσης νέα μοντέλα διοίκησης του δημόσιου τομέα που μπορούν να συμβάλλουν στην αναδιάρθρωση της κρατικής διοίκησης, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση Μέσω Στόχων, η Διοίκηση της Απόδοσης, η Διοίκηση Γνώσης και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. (Ρωσσίδης, 2014).

Οι επικριτές όμως της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) υποστηρίζουν ότι το χάσμα και οι διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα είναι πολλές, και δύσκολα οι πρακτικές και τα νέα μοντέλα διοίκησης μπορούν να μεταφερθούν στο δημόσιο τομέα.

Αυτό το χάσμα προσόντων στο δημόσιο τομέα εμποδίζεται από διάφορες πτυχές. Η μία πτυχή είναι η επικρατούσα κουλτούρα και η έλλειψη προσπάθειας στη διάδοση της μάθησης και των πρακτικών βελτίωσης, η οποία δεν προωθεί την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση ή τη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών.

Μια άλλη πτυχή είναι ο παράγοντας γήρανσης – το εργατικό δυναμικό της δημόσιας απασχόλησης αποτελείται κυρίως από ηλικιωμένους εργαζόμενους μόλις λίγα χρόνια μακριά από τη συνταξιοδότηση. Αυτό σημαίνει ότι το δημόσιο σύστημα θα παρουσιάσει πτώση ταλέντων στο εγγύς μέλλον και οι κυβερνητικοί οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν μέτρα για την πρόσληψη νέων ταλέντων για να αντισταθμίσουν την απώλεια ταλέντων που προέρχεται από τη συνταξιοδότηση».

Ακόμη μια πτυχή που έχει επιδεινώσει το σημερινό χάσμα προσόντων είναι το υψηλό ποσοστό υπαλλήλων του δημόσιου τομέα με προσωρινές συμβάσεις στη χώρα.

Ακόμα, ανώτατα στελέχη και εξειδικευμένες θέσεις στο δημόσιο τομέα αμείβονται κάτω από το μισθολογικό όριο του ιδιωτικού τομέα. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να προελκυσθούν ταλέντα, οι μισθοί του δημοσίου πρέπει να αναθεωρηθούν για να έρθουν πιο κοντά στην αποζημίωση που κερδίζουν οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα για παρόμοιες θέσεις.

Επίσης, ένας ακόμη φραγμός του δημόσιου τομέα αποτελεί η έλλειψη μετρήσεων και αποδόσεων που επιτρέπουν την αξιολόγηση της δημιουργίας και εφαρμογής των γνώσεων για την επιβεβαίωση της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας .

Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν ισχυρό κίνητρο παραγωγικότητας για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, κυρίως για τα ανώτερα στελέχη, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν συσχετίζουν την παραγωγικότητα με οικονομικά κίνητρα. Παρά την χαμηλή παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα, η δημόσια διοίκηση δεν ακολουθεί με σαφήνεια καμία πολιτική υποκίνησης και κανένα ουσιαστικό κίνητρο παραγωγικότητας. (Rossidis et al., 2016)

Για την βελτίωση λοιπόν, της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, ένα προτεινόμενο πλαίσιο, είναι οι κυβερνήσεις να επωφεληθούν από λιγότερο άκαμπτες και πιο αποκεντρωμένες δομές που επιτρέπουν στα ανώτερα στελέχη να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης που να μπορεί να συνδεθεί με την αξιολόγηση, τις επιδόσεις και τις αμοιβές. (Cong & Pandya ,2003). Το θέμα της αξιολόγησης είναι αρκετά δύσκολο και ταυτόχρονα πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι αποτελεί μέρος του επιπέδου παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Η απουσία αξιόπιστης αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, εμποδίζει τον εντοπισμό των αδυναμιών και του ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση θα παρουσιάσει την πραγματική εικόνα του προσωπικού και θα αποκαλύψει τα προβληματικά σημεία εστίασης. (Rossidis et al., 2016)

Όλη αυτή η κατάσταση απαιτεί την πρόσβαση της στρατηγικής διαχείρισης σε χρήσιμες πληροφορίες και μια διαδικασία ανάπτυξης γνώσης. Απαιτεί να αναπτυχθεί μια διαφοροποιημένη στρατηγική προσέγγιση που να εστιάζει στη γνώση διαμορφώνοντας την προοπτική επίτευξης πολύ υψηλότερων αποδόσεων και φυσικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Pour & Asarian, 2018)

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα ήταν πιο αποτελεσματικοί εάν κατασκεύαζαν συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου με βάση τα αποτελέσματα. Αυτοί οι μηχανισμοί θα διασφάλιζαν τη λογοδοσία και τον αποτελεσματικό έλεγχο της απόδοσης των στελεχών.

#### **4.6 Πανδημία COVID-19 και ικανότητα του δημόσιου τομέα**

Το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 προκάλεσε παγκόσμιο αντίκτυπο σε κοινωνίες και οικονομίες που δεν έχουν ξαναδεί ή φανταστεί. Προτρέπουν τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο να θεσπίσουν ένα τεράστιο lockdown. Από το από την αρχή, τέθηκαν δύο βασικοί στόχοι για τον δημόσιο τομέα: η προστασία της υγείας και της ζωής των ανθρώπων και να διασφαλιστεί στο κοινό ότι οι οργανισμοί συνέχισαν να παρέχουν βασικές δημόσιες υπηρεσίες. Αυτοί οι στόχοι έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί ιδίως η διαχείρισή τους, η οποία, σχεδόν εν μία νυκτί, έπρεπε να προσαρμόσει την διαχείριση των εργαζομένων εξ αποστάσεως. Η ευθύνη για τη λειτουργία αυτής της αλλαγής αφέθηκε στους δημόσιους οργανισμούς, θέτοντας επιπλέον ζήτηση στους διαχειριστές του

δημόσιου τομέα που αναγκάστηκαν να λάβουν γρήγορα αποφάσεις, βασισμένες στην αβέβαιη πληροφόρηση, να ενεργήσουν ώστε να δημιουργήσουν συνθήκες για να συνεχίσουν οι εργαζόμενοι να εργάζονται, να λειτουργούν και να συμμετέχουν σε ενωμένες συλλογικές πολιτικής και των επιπέδων διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ, 2020).

Περίοδοι κρίσης, ακραίας αβεβαιότητας και σοβαρών απειλών για το μέλλον των οργανισμών απαιτούν από αυτούς να επανεξετάσουν τις πρακτικές, να αποκτήσουν νέες δυνατότητες και να εφαρμόσουν καινοτόμα μέτρα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός περιβάλλοντος που έχει γίνει πολύ περισσότερο αβέβαιο και ασταθές. Στο πλαίσιο αυτό, ο εντοπισμός των καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία σε άλλους οργανισμούς μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να διαχειριστούν καλύτερα την κρίση και να λάβουν αποφάσεις που φαίνεται να έχουν αποδειχθεί επιτυχείς αλλού.

Ενώ προφανώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μελέτες για το θέμα, διάφορες καλές οργανωτικές πρακτικές αναφέρονται σε άρθρα από πολύ διαφορετικούς κλάδους.

Οι περισσότερες από τις καλές οργανωτικές πρακτικές που σημειώνονται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τον COVID-19 προέρχονται από άρθρα εκτός του τομέα διαχείρισης. Αυτές οι πρακτικές ουσιαστικά περιστρέφονται γύρω από τέσσερα αλληλεξαρτώμενα θέματα: προσδιορισμός κινδύνου, σχεδιασμός οργανωτικών αντιδράσεων, ανθρώπινη διαχείριση πόρων, και την εφαρμογή μέτρων ασφαλείας που συνιστώνται από διάφορους δημόσιους οργανισμούς.

Ο COVID-19 έχει μεγεθύνει και επιταχύνει την ανάγκη για πλαίσια πολιτικής που καθοδηγούνται από προκλήσεις. Η πανδημία και οι συνέπειές της προσφέρουν μια ευκαιρία να επανεξετάσουμε τα θεμέλια της (οικονομικής) πολιτικής μας και να τα ευθυγραμμίσουμε με τις ανάγκες του εικοστού πρώτου αιώνα. Η κρίση του COVID-19 έχει υπογραμμίσει τη σημασία της ικανότητας και των ικανοτήτων του δημόσιου τομέα για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, καθώς και τις ιδιαίτερες ικανότητες που απαιτούνται για την επίλυση κοινωνικών προκλήσεων - πιο εμφανή την προστασία της δημόσιας υγείας. Ωστόσο, η πανδημία έχει επίσης υπογραμμίσει τη σημασία του δημόσιου τομέα ως διαμορφωτή της αγοράς — όχι μόνο ως διαμορφωτής της αγοράς (Mazzucato, 2016).

Ο δημόσιος τομέας φέρει ευθύνη για τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και σταθερότητα των κοινωνιών και για τη διαμόρφωση των δημοσίων αποτελεσμάτων μέσω της χάραξης πολιτικής και των δημοσίων θεσμών. Η ικανότητα του δημόσιου τομέα ορίζεται συνήθως ως το σύνολο των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση λειτουργιών πολιτικής, από την παροχή δημοσίων υπηρεσιών μέχρι το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικής (Wu et al., 2018). Υποστηρίζουμε ότι η πανδημία έδειξε τους τομείς στους οποίους

οι ικανότητες είναι κρίσιμες για τις κυβερνήσεις στον απόηχο της κρίσης και στην ανοικοδόμηση οικονομιών και κοινωνιών: συγκεκριμένα, ικανότητα προσαρμογής και μάθησης· ικανότητα ευθυγράμμισης των δημόσιων υπηρεσιών και των αναγκών των πολιτών· ικανότητα διαχείρισης ανθεκτικών συστημάτων παραγωγής· και ικανότητα διαχείρισης δεδομένων και ψηφιακών πλατφορμών.

Η πιο ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση της δυναμικής ικανότητας στον δημόσιο τομέα μέχρι σήμερα (Piening, 2013) δείχνει ότι τα υπάρχοντα πλαίσια μας επικεντρώνονται σε εξωγενείς πηγές δυναμισμού. Ομοίως, η επιχειρηματική προσέγγιση στη στρατηγική και την ηγεσία σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα τείνει να επικεντρώνεται στη σημασία των μεμονωμένων ηγετών και ομάδων στην καθοδήγηση στρατηγικών πρωτοβουλιών (Ongaro and Ferlie, 2020). Έτσι, οι ικανότητες που συνδέονται με τον δημόσιο τομέα τείνουν να είναι περιορισμένες και να επικεντρώνονται στη σταθερότητα (δηλαδή συνέχεια, διαφάνεια, προβλεψιμότητα υπηρεσιών και παρεμβάσεις).

Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να βελτιώσουν τις διαχειριστικές δεξιότητες των οργανισμών έκτακτης ανάγκης, ιδίως όσον αφορά την ετοιμότητα και την ευελιξία των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του χειρισμού κρίσεων. Σε περιόδους κρίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αναμένεται να ανταποκρίνονται περισσότερο στο κοινό επιδεικνύοντας δικαιοσύνη και διαφάνεια στις αποφάσεις και προσπαθώντας να συμπεριλάβουν τους πολίτες σε αυτές τις αποφάσεις.

Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να επενδύει στην παροχή συνεχών, ποιοτικών υπηρεσιών ανά πάσα στιγμή, διότι η ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.

Εν ολίγοις, δεκαετίες εσφαλμένης εστίασης στις ιδιωτικοποιήσεις, την εξωτερική ανάθεση και τη στατική αποτελεσματικότητα έχουν αφήσει πολλές κυβερνήσεις με μειωμένες επιλογές και ικανότητες μπροστά στην κρίση. Οι κυβερνήσεις απαιτούν επιλογές και ικανότητα ελιγμών με ευελιξία και ικανότητα. Τα διδάγματα από επιτυχείς απαντήσεις στον COVID-19 δείχνουν ότι η βελτίωση και η προετοιμασία για μελλοντικές κρίσεις σημαίνει επένδυση σε βασικές ικανότητες και ικανότητες του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας αλληλεπίδρασης με άλλους δημιουργούς αξίας στην κοινωνία, σχεδιάζοντας συμβάσεις για παράδοση στο κοινό ενδιαφέρον.

Σήμερα υπάρχει συναίνεση ότι η πανδημία εκτός από πρόκληση ήταν και εξακολουθεί να είναι μια ευκαιρία μάθησης για όλους, και η απομακρυσμένη διαχείριση ή ηγεσία απαιτεί



νέες ικανότητες. Όπως λέει και η παροιμία, μια κρίση δεν πρέπει να πάει χαμένη: ας ελπίσουμε, γιατί είναι σημαντικό, ότι φέρνει μια νέα κατανόηση του τρόπου ανάπτυξης των δυναμικών ικανοτήτων του δημόσιου τομέα.

## 5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

### 5.1 Ο ορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε πολλές διαφορετικές απόψεις για τον ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, μερικές από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

Σύμφωνα με τους Osborne & Gaebler (1992), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας συνδυασμός των σκέψεων και των ανησυχιών του οργανισμού για το μέλλον του μαζί με την αξιολόγηση, τους τρέχοντες στόχους και τις προτεραιότητες προκειμένου να κάνει σχέδια για τις μελλοντικές της δραστηριότητες που θα εγγυώνται την ύπαρξη και την αποτελεσματικότητά του μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με τους Poister & Streib (2005), είναι μια μεθοδική διαδικασία συλλογής πληροφοριών για το επιθυμητό μέλλον, κάνοντας σχέδια με βάση αυτές τις πληροφορίες και τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και δράσεων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες του οργανισμού καθορίζουν το όραμά τους για το μέλλον καθώς και προσδιορίζουν τους στόχους και τους στόχους τους για τον οργανισμό. Η διαδικασία περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό της σειράς στην οποία θα πρέπει να εμπίπτουν αυτοί οι στόχοι, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να φτάσει στο δηλωμένο όραμά του. (<https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-planning>)

Ο Bryson (2011) ορίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια «διαβουλευτική, πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός τι κάνει και γιατί».

Μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς ή μέρη οργανισμών, ενδοοργανωτικές λειτουργίες (π.χ. χρηματοδότηση ή ανθρώπινοι πόροι): διοργανωτικά δίκτυα ή συνεργασίες με γνώμονα το σκοπό που έχουν σχεδιαστεί για την εκπλήρωση συγκεκριμένων λειτουργιών, όπως υπηρεσίες μεταφοράς, υγείας, εκπαίδευσης ή έκτακτης ανάγκης· και σε μέρη που κυμαίνονται από τοπικό σε εθνικό έως διακρατικό (Bryson 2011; Albrechts, et all, 2016). Ο στρατηγικός

σχεδιασμός μπορεί να αποτελεί και συχνά αποτελεί μέρος της ευρύτερης πρακτικής της στρατηγικής διαχείρισης που συνδέει το σχεδιασμό με την εφαρμογή σε συνεχή βάση.

Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να ευθυγραμμίσει τις ενέργειες ενός οργανισμού και να σχεδιάζει με το περιβάλλον στο οποίο ανταγωνίζεται για να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη και αποτελεσματικότητα. Απαιτεί να έχεις τους σωστούς ανθρώπους στα σωστά μέρη, ανθρώπους που είναι ικανοί για στρατηγική σκέψη και μπορούν να διακρίνουν ποιες πληροφορίες είναι χρήσιμες και ποιες δεν είναι για την ευημερία του οργανισμού.

Οι οργανισμοί έχουν γενικά ένα χρονοδιάγραμμα τρία έως πέντε χρόνια μπροστά όταν ασχολούνται με στρατηγικό σχεδιασμό. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού καταλήγει σε ένα στρατηγικό σχέδιο, ένα έγγραφο που αρθρώνει τόσο τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τους στόχους του οργανισμού όσο και τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός θα επιτύχει αυτούς τους στόχους. Το στρατηγικό σχέδιο προορίζεται να καθοδηγήσει τους ηγέτες του οργανισμού στη λήψη των αποφάσεών τους για να προχωρήσουν.

Σύμφωνα με τον David (2009) ο στρατηγικός σχεδιασμός μερικές φορές συγχέεται με τη στρατηγική διαχείριση, γιατί το στρατηγικό σχέδιο κατασκευάζεται σε αυτό το στάδιο. Και οι δύο όροι στρατηγικής διαχείρισης και στρατηγικού σχεδιασμού σημαίνουν το ίδιο! Η διαφορά είναι ότι το δεύτερο χρησιμοποιείται περισσότερο στον επιχειρηματικό κόσμο ενώ το πρώτο χρησιμοποιείται στο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

## **5.2 Το στρατηγικό σχέδιο**

Το στρατηγικό σχέδιο είναι ένα αυστηρά αναπτυγμένο, συνοπτικό έγγραφο που μπορεί στη συνέχεια να γίνει μοιράζεται με τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Αυτό το προϊόν θα πρέπει γενικά να αποτελείται από τα ακόλουθα:

- ✓ Ανάλυση SWOT (Αξιολόγηση του τρέχοντος επιχειρηματικού περιβάλλοντος)
- ✓ Όραμα
- ✓ Αποστολή και βασικές αξίες
- ✓ Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- ✓ Μέτρα συνολικής οργανωτικής απόδοσης
- ✓ Βασικές Στρατηγικές – Εξωτερικές και Εσωτερικές
- ✓ Μέτρα απόδοσης για κάθε στρατηγική
- ✓ Σημαντικές αποφάσεις ανάπτυξης πόρων

- ✓ Ανάθεση στρατηγικών αρμοδιοτήτων
- ✓ Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης μακροεντολών υψηλού επιπέδου
- ✓ Σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου

Σε όλη την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οργανισμός πρέπει να αναρωτηθεί τρία θεμελιώδη ερωτήματα (Bryson, 2009):

1) *Που βρισκόμαστε τώρα;* Ο οργανισμός σε αυτό το στάδιο πρέπει να το τεκμηριώσει την τρέχουσα θέση που θέτουν τις βάσεις για την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου

2) *Πού θέλουμε να είμαστε;* Που θέλει ο οργανισμός και τα ενδιαφερόμενα μέρη του να βρίσκεται στο μέλλον δεδομένης της παρούσας θέσης του.

3) *Πώς μπορούμε να φτάσουμε εκεί;* Ποιες στρατηγικές ενέργειες πρέπει να λάβει ο οργανισμός για να φτάσουν εκεί που θέλουν να είναι.



Εικόνα 4 : Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

### 5.2.1 Η σημασία και τα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια απαίτηση για διαρκή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που κρατά τους μεγάλους οργανισμούς μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Ο Rothaermel (2012) επεσήμανε ότι οι οργανισμοί, που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποδίδουν οικονομικά πολύ καλύτερα από άλλους οργανισμούς του κλάδου ή καλύτερα από την μέση τιμή του κλάδου.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά επίσης να δούμε τα πράγματα από μια ευρύτερη προοπτική. Ο Johnson (2008) υποστηρίζει ότι ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί δεν βασίζονται απλώς στα οικονομικά τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ότι οι διευθυντές της κάθε περιοχής συχνά βλέπουν τα πράγματα μόνο από τη δική της συγκεκριμένη οπτική γωνία, η οποία είναι πολύ στενή σε σχέση με αυτή την όποια βασίζεται ολόκληρος ο οργανισμός. Μόνο οι διευθυντές (π.χ. Διευθύνοντες Σύμβουλοι ή στρατηγικοί σχεδιαστές) που βλέπουν ολόκληρη η εικόνα της εταιρείας και του περιβάλλοντός της μπορεί να πάρει τις αποφάσεις που φέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης, θα λέγαμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός διευκολύνει τη συνεργασία. Σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί εμπλέκουν τα μεσαία στελέχη των λειτουργικών περιοχών στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικού σχεδίου. Τα μεσαία στελέχη είναι τα άτομα αυτά που εφαρμόζουν τις στρατηγικές που καθορίζονται σε ένα στρατηγικό σχέδιο και αν δεν συμμετέχουν στη σύνταξη του σχεδίου, τότε δεν είναι τόσο δεσμευμένοι να το υποστηρίξουν. Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιείται για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για την ενσωμάτωση όλων των λειτουργικών περιοχών του οργανισμού διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των διευθυντών όλων των επιπέδων.

Όταν η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού πραγματοποιείται με τον σωστό τρόπο, τα οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εφαρμογής του είναι πολλά. Μερικά από τα πιο σημαντικά είναι τα παρακάτω:

- Καθορίζει το όραμα, την αποστολή και τους μελλοντικούς στόχους του οργανισμού.
- Προσδιορίζει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων.
- Βελτιώνει την επίγνωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορίζει με σαφήνεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αυξάνει τη δέσμευση των διευθυντών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- Βελτιώνει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων του οργανισμού.
- Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών των διαφορετικών επιπέδων και λειτουργικών περιοχών.
- Μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή ενημερώνοντας τους υπαλλήλους για τις αλλαγές και τις συνέπειές τους.
- Ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης.
- Κατά μέσο όρο, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν στρατηγική διαχείριση είναι πιο επιτυχημένοι από τους οργανώσεις που δεν το κάνουν.
- Επιτρέπει στους οργανισμούς να είναι προορατικοί παρά αντιδραστικοί
- Αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης και ευημερίας του οργανισμού
- Αναλύει την εσωτερική επιχειρηματική κουλτούρα και αξιολογεί τον αντίκτυπό της στην απόδοση του οργανισμού.
- Επιτρέπει στους υπαλλήλους και τα μέλη του προσωπικού να έχουν μια πιο ξεκάθαρη άποψη για την παρούσα θέση του οργανισμού και τη μελλοντική κατεύθυνση
- Δημιουργεί υψηλό επίπεδο δέσμευσης για τον οργανισμό και τους στόχους του.

### **5.2.2 Τελικά «λειτουργεί» ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και ποιο είναι το μέλλον του ?**

Οι εκτιμήσεις για το αν και πόσο καλά ο στρατηγικός σχεδιασμός «λειτουργεί» εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται και μελετάται. Μια σημαντική μεθοδολογική διάκριση είναι αυτή που ο Mohr (1982) και ο Van de Ven (2007) ονομάζει μελέτες διακύμανσης και μελέτες διαδικασιών. Στις μελέτες διακύμανσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζεται ουσιαστικά ως μια ρουτίνα ή πρακτική, ένα σταθερό αντικείμενο και όχι σαν ένα σύστημα παραγωγής που περιλαμβάνει πολλά αλληλεπιδρώντα και μεταβλητά μέρη. Οι μελέτες διακύμανσης τυπικά υποθέτουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας «ενδιάμεσος», όπως αναφέρει και ο Latour (2005), που σημαίνει ότι ο ίδιος ο σχεδιασμός είναι ουσιαστικά αμετάβλητος και απλώς ως μεταφορέας μιας αιτίας από τις εισροές στις εκροές. Οι εισροές, με άλλα λόγια, υποτίθεται ότι προβλέπουν τις εκροές αρκετά καλά όσο ο μεταφορέας τις μεταφέρει.

Αντίθετα, οι μελέτες διαδικασίας, γενικά εικάζουν ότι το κλειδί για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας (ή της αναποτελεσματικότητας) του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να

βρίσκεται βλέποντας ως μια σύνθετη προσέγγιση διαδικασίας για τη γνώση και την πράξη (Ferlie & Ongaro, 2015). Στη διαδικασία, οι οργανωτικοί (ή πολυοργανωτικοί) ενδιαφερόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους σε μια σειρά από ενώσεις και παραστάσεις με την πάροδο του χρόνου για να εξερευνήσουν και τελικά να συμφωνήσουν και να εφαρμόσουν απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων, όπως : Τι πρέπει να κάνουμε; Πώς πρέπει να το κάνουμε; Ποιοι στόχοι θα εξυπηρετούνταν αν το κάνουμε; Και πώς να είμαστε σίγουροι ότι θα πετύχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε;

Αν και τα τελευταία 25 χρόνια ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει γίνει ορθόδοξη πρακτική στον δημόσιο τομέα, σήμερα θα πρέπει να παίζει έναν πιο κρίσιμο λόγο καθώς τα διευθυντικά και ανωτέρα στελέχη πρέπει να προβλέπουν και να διαχειρίζονται την αλλαγή επιδέξια και να αντιμετωπίζουν τα νέα ζητήματα που αναδύονται με αυξανόμενη ταχύτητα. Αυτό σημαίνει ότι περισσότεροι δημόσιοι φορείς θα πρέπει να προχωρήσουν πιο πέρα από τις ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τις αναδυόμενες τάσεις, ζητήματα και δυνάμεις και πέρα τις ικανότητες και τον έλεγχό τους.

Ωστόσο, εάν οι δημόσιοι φορείς θέλουν να χρησιμοποιήσουν τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού πιο αποτελεσματικά, πρέπει να αποφύγουν τις παγίδες που εντοπίζονται στον στρατηγικό σχεδιασμό του ιδιωτικού τομέα, όπου σύμφωνα με τον Mintzberg (1994), συχνά χαλάει παρά διευκολύνει την στρατηγική σκέψη ως αποτέλεσμα υπερβολικά επισημοποιημένου σχεδιασμού συστήματος, την υπερβολική εξάρτηση από ποσοτικά δεδομένα.

Για να γίνει σωστά στον δημόσιο τομέα, η στρατηγική πρέπει να διαμορφωθεί από κορυφαία στελέχη, με τους σχεδιαστές να υποστηρίζουν ξεχωριστούς ρόλους, η ανάλυση των στρατηγικών θεμάτων να βασίζεται σε εκτενή συλλογή πληροφοριών που περιλαμβάνει «ήπια» ποσοτικά δεδομένα . Η διαμόρφωση στρατηγικής θα πρέπει να επηρεαστεί από την εμπειρία, τη διαίσθηση, την έμπνευση καθώς και από την αίσθηση πολιτικής σκοπιμότητας.

Πιο άμεσα, ωστόσο, οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να συνδέσουν το στρατηγικό σχεδιασμό πολύ περισσότερο με τις διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης σαν απάντηση στην πίεση για υπευθυνότητα καθώς και τη δική τους δέσμευση για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, ίσως θα πρέπει να εφαρμόσουμε ορισμένες αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των δημόσιων φορέων όπως : α) Μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διαχείριση β) Μετάβαση από τη μέτρηση απόδοσης στην διαχείριση απόδοσης και γ) περισσότερο αποτελεσματική σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο (στρατηγικής και διαχείρισης απόδοσης).

Η πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών κρίνεται απαραίτητη για να μπορέσουν οι δημόσιοι φορείς να εστιάσουν την προσοχή τους στην αποτελεσματική διαχείριση και επίτευξη καταλληλότερων στόχων.

### **5.3 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την εξέταση πιθανών εσωτερικών και εξωτερικών επιπτώσεων στον οργανισμό και στη συνέχεια προσπαθεί να βρει έναν τρόπο αντιμετώπισης αυτών των επιπτώσεων. Μια ποικιλία από χρησιμοποιούνται αναλυτικά εργαλεία και τεχνικές στο στρατηγικό σχεδιασμό για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές και οι τακτικές που αναπτύσσονται είναι κατάλληλες και τα σχέδια μπορούν να τεθούν αποτελεσματικά σε εφαρμογή. Τέτοια εργαλεία είναι :

#### *Ανάλυση SWOT*

Πιθανόν το πιο γνωστό από τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, μελετά το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας αναζητώντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και επίσης διερευνά το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές.

Τα δυνατά σημεία μιας εταιρείας μπορεί να είναι η επωνυμία της, το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της, η τοποθεσία της, η γνώση ορισμένων τεχνολογιών ή η αιχμή της παραγωγής αγαθών ή εξοπλισμού.

Αδυναμίες μπορεί να είναι τομείς του οργανισμού που χρειάζονται βελτίωση προκειμένου να φτάσουν στο βέλτιστο επίπεδο.

Ευκαιρίες είναι ένας ευνοϊκός εξωτερικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως τομέας των ενδιαφερόντων του πελάτη που αν ανακαλυφθεί από τους οργανισμούς μπορεί να μεταφράζεται σε κέρδη ( Mihiotis,2005)

Απειλές είναι οι αλλαγές που παίρνουν θέση στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση του, την ανταγωνιστικότητά του ή να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία του (κέρδος) (Thompson et all,2013)

#### *Ανάλυση PESTEL*

Είναι ένα σημαντικό εργαλείο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων σε μακροοικονομικό επίπεδο που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός

οργανισμού. Είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση της ανάπτυξης ή της παρακμής της αγοράς, της θέσης της επιχείρησης, των δυνατοτήτων και της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων.

#### *Ανάλυση πέντε δυνάμεων Porter*

Είναι μια δομική ανάλυση ενός οργανισμού που πρέπει να προσδιοριστεί τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ανταγωνιστικό. Αυτές οι δυνάμεις περιλαμβάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών, την απειλή νεοεισερχομένων στην αγορά, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την δύναμη των προμηθευτών και την απειλή του ανταγωνισμού σε προϊόντα ή υπηρεσίες.

#### *Balanced Scorecard*

Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας και των συνεπειών των δραστηριοτήτων του προσωπικού (θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια).

### **5.3.1 Η Balanced Scorecard ως εργαλείο στρατηγικής διοίκησης**

Η BSc αποτελεί μια παγκοσμίως αποδεκτή μεθοδολογία (Niven,2006), η οποία μέσω της μέτρησης της επίδοσης επιτυγχάνει την επίτευξη των κατάλληλων στρατηγικών και στόχων ενός οργανισμού (Binden, Mziu & Suhaimi, 2014). Στόχος της Ισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας είναι η μετάφραση της στρατηγικής και του οράματος του οργανισμού σε στρατηγικούς στόχους και μέτρα της επίδοσης ταξινομημένα σε τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: οικονομική, πελατειακή, εσωτερικών διαδικασιών, μάθησης και ανάπτυξης (Theriou, Demitriades & Chatzoglou, 2004).

Σύμφωνα με τους Binden, Mziu & Suhaimi (2014), οι τέσσερις διαστάσεις αναλύονται ως εξής: Η οικονομική διάσταση περιγράφει τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις και την επίτευξη των οικονομικών στόχων η διάσταση των πελατών μετρά την ικανοποίηση των πελατών και την κάλυψη των απαιτήσεων τους η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών χρησιμοποιείται για την απεικόνιση των μέτρων και απαιτήσεων των κρίσιμων διαδικασιών και η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης εστιάζει στις διαδικασίες εκπαίδευσης του οργανισμού, στην απόκτηση γνώσης και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Chen, Yang and Shiau (2006), η οικονομική προοπτική



αποτελεί στρατηγική για την ανάπτυξη και την κερδοφορία του οργανισμού· στην προοπτική των πελατών διαμορφώνεται η στρατηγική δημιουργίας αξίας για τον πελάτη, η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών χαράσσει τις προτεραιότητες των επιχειρησιακών διαδικασιών για την ικανοποίηση των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών και η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης δημιουργεί ένα κλίμα που προάγει την ανάπτυξη και την εξέλιξη και προσαρμόζεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Σύμφωνα Sharma & Bhagwat (2007), η οικονομική διάσταση στοχεύει στην οικονομική ευμάρεια με την προσφορά αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη· η διάσταση των πελατών αποσκοπεί στην υλοποίηση του οράματος μέσω της αξίας για τον πελάτη, η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, και η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης στην διατήρηση της καινοτομίας και της δυνατότητας αλλαγής μέσω της συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής. Το μοντέλο όμως, επιτρέπει την διαμόρφωση των διαστάσεων με βάση την στρατηγική του οργανισμού (Ozdemir & Tuysuz, 2021). Ακόμη οι διαστάσεις μπορούν να διαμορφωθούν με βάση την αποστολή, το όραμα, τους στόχους αλλά και τον κλάδο και την φύση του οργανισμού (Binden, Mziu & Suhaimi, 2014).

Το BSc θεωρεί ότι για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής απαιτούνται δείκτες-κλειδιά της επίδοσης δομημένοι στις διαστάσεις της, για την σύνδεση των επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής και την καθοδήγηση της (Kaplan & Norton, 2008). Θέτοντας λοιπόν τους κατάλληλους δείκτες στο επίκεντρο του συστήματος, αξιολογείται η επίτευξη των στρατηγικών στόχων και έτσι διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της στρατηγικής (Chen, Yang & Shiau, 2006). Σύμφωνα με τον Beard (2009) οι δείκτες της απόδοσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό, μιας και μετατρέπουν την στρατηγική σε δράση και αξιολογούν την επίδοση. Οι δείκτες αυτοί συναντώνται στην βιβλιογραφία ως μέτρα επίδοσης (Performance Measures), ως δείκτες μέτρησης της επίδοσης (Performance Measures Indicators - PMIs) και ως δείκτες κλειδιά της επίδοσης (Key Performance Indicators - KPIs). Ακόμη διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς και μη δείκτες και σε δείκτες υστέρησης (lag indicators) και δείκτες καθοδήγησης (lead indicators). Οι δείκτες υστέρησης περιγράφουν τα αποτελέσματα των διαδικασιών ενώ οι δείκτες καθοδήγησης “οδηγούν” στην επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής (Norton & Kaplan, 2008). Χρηματοοικονομικούς δείκτες αποτελούν τα παραδοσιακά μέτρα της επίδοσης που βασίζονται στις οικονομικές καταστάσεις. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα ταυτόχρονα αποτελούν και δείκτες υστέρησης (Karathanos & Karathanos, 2005), καθώς μετρούν τις συνέπειες παρελθοντικών γεγονότων της αλυσίδας αξίας (Pursglove & Simpson, 2000). Οι δείκτες υστέρησης δεν ενδείκνυνται για τον εντοπισμό των δράσεων που

επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα (Karathanos & Karathanos, 2005), γι' αυτό υπάρχουν οι δείκτες καθοδήγησης. Οι Norton και Kaplan προτείνουν την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συνόλου δεικτών ,πέραν των χρηματοοικονομικών μέτρων, που χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση της οικονομικής απόδοσης (Chalaris, Chalaris & Gritzalis, 2014). Σύμφωνα με τον Person (2013) η οικονομική διάσταση περιλαμβάνει δείκτες υστέρησης, η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης δείκτες καθοδήγησης ενώ οι άλλες δύο διαστάσεις συνδυασμό δεικτών υστέρησης και καθοδήγησης. Έτσι η οικονομική προοπτική περιλαμβάνει χρηματοοικονομικούς δείκτες υστέρησης, όπως η κερδοφορία, ο ρυθμός ανάπτυξης, η απόδοση της επένδυσης κοκ ` η προοπτική των πελατών μετρά δείκτες όπως ο βαθμός ικανοποίησης, ο αριθμός παραπόνων, το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης, η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών την παραγωγικότητα , το χρόνο των διαδικασιών και τέλος η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης τις δράσεις καινοτομίας, την εξέλιξη των δεξιοτήτων και την εκπαίδευση. (Karra & Papadopoulos,2008).

Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου αποτελεί η ευθυγράμμιση όλων των δεικτών με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Karathanos & Karathanos, 2005). Επιπρόσθετα, πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ των χρηματοοικονομικών και μη δεικτών, των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και των δεικτών υστέρησης και δεικτών καθοδήγησης (Brown, 2012).

### **5.3.2 Σύνδεση Στρατηγικών Εργαλείων με το BSC**

Σύμφωνα με τους Chalaris et al (2020) για τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και των δεικτών κλειδιά της επίδοσης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων απαιτείται η χρήση στρατηγικών εργαλείων διοίκησης όπως SWOT Analysis, Product Value Analysis, Quality Function Deployment και Analytic Hierarchy Process. Ακόμη σύμφωνα με τον Kaplan & Norton (2008), οι χρηματοοικονομικοί στόχοι της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι διαφορετικοί για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής. Βιβλιογραφικά εντοπίστηκαν αρκετές μελέτες που εφαρμόζουν τα παραπάνω εργαλεία για την αποτελεσματικότερη σχεδίαση και εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Στοχοθεσίας.

Αρχικά σε παρόμοιες μελέτες, οι Chen, Yang & Shiau, (2006) για την οικοδόμηση του μοντέλου σε ιδιωτικό πανεπιστήμιο, καθώς και οι Asan & Tanyas (2007) για την εφαρμογή του σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα χρησιμοποιούν την Swot Analysis για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος και την ανάδειξη σημαντικών στρατηγικών. Στην συνέχεια σε μελέτη για την

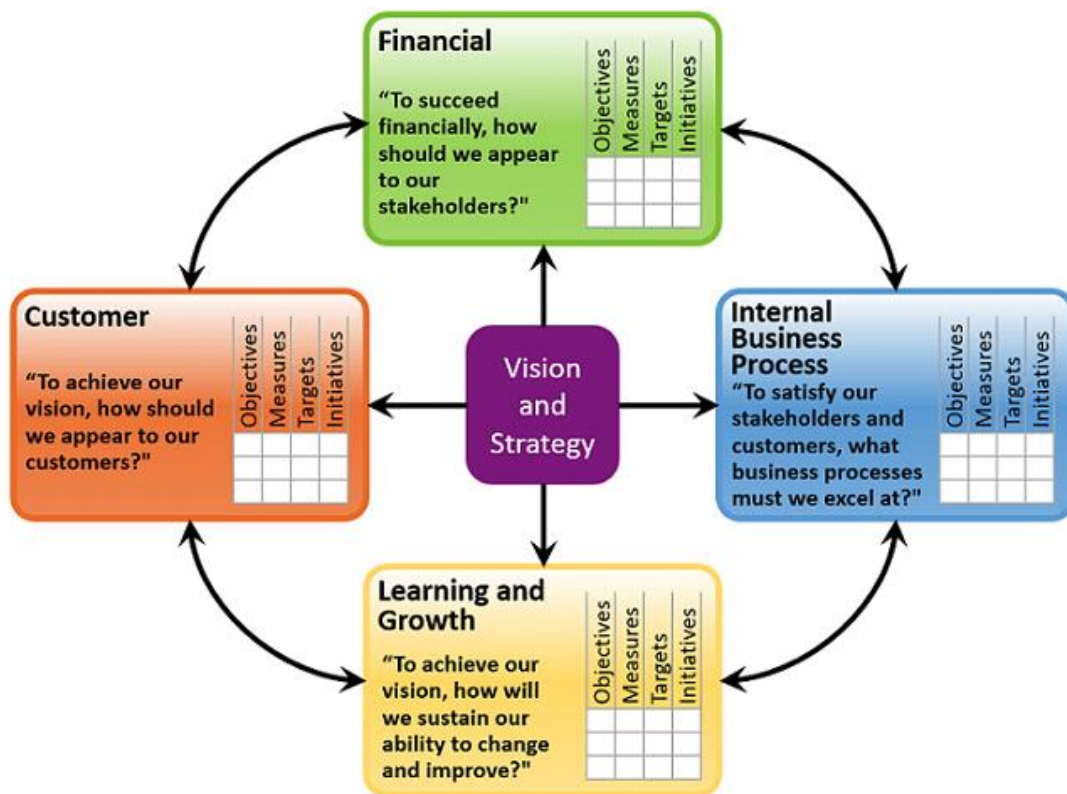
δημιουργία BSc για εταιρεία αερίου, πραγματοποιείται SWOT Analysis για τον καθορισμό των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, εφαρμόζεται η AHP για την ανάδειξη της βαρύτητας της κάθε διάστασης της BSc και χρησιμοποιείται η QFD για την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και την ιεράρχηση των διοικητικών λειτουργιών με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη λήψη απόφασης (Garefalakis et al, 2016). Στην μέθοδο της AHP πραγματοποιούνται ζευγαρωτές συγκρίσεις μεταξύ των διαστάσεων για την ανάδειξη των συντελεστών βαρύτητας και προτείνονται επιπρόσθετες διαστάσεις για την επίτευξη της ισορροπίας του μοντέλου, ενώ ακόμη στην εφαρμογή της QFD ως “What's” θεωρούνται οι στρατηγικοί στόχοι των διαστάσεων της BSc και ως “How’s” οι στρατηγικές που προκύπτουν από τις φιλοσοφίες του Sun Tzu (Garefalakis et al, 2016). Σε εφαρμογή του μοντέλου της Academic Balanced Scorecard από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, πραγματοποιείται SWOT Analysis για την ανάδειξη σημαντικών παραγόντων για την επιτυχία της στρατηγικής και η Product Value Analysis κατευθύνει την επιλογή των δεικτών της επίδοσης και τις προτεραιότητες των λειτουργιών της επιχείρησης (Karra & Papadopoulos, 2008). Ακόμη η μέθοδος της QFD χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των φοιτητών, του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού και των μελλοντικών εργοδοτών με απώτερο στόχο την επιλογή των κατάλληλων δεικτών κλειδιά της Ακαδημαϊκής Κάρτα Στοχοθεσίας ενώ τέλος η AHP χρησιμοποιείται για την επιλογή των δεικτών-κλειδιά της επίδοσης αλλά και για τον καθορισμό των συντελεστών βαρύτητας τους στην BSc. (Karra & Papadopoulos, 2008). Οι Chalaris et al (2020) προτείνουν μια ολιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη Ακαδημαϊκής Κάρτας Επιδόσεων (Academic Balanced Scorecard) με την χρήση πολλαπλών διοικητικών εργαλείων. Σύμφωνα με την προσέγγιση τους μέσω Swot Analysis, Product Value Analysis και Quality Function Deployment προσδιορίζονται οι δείκτες κλειδιά της επίδοσης που θα χρησιμοποιηθούν στην Κάρτα. Στην συνέχεια με την χρήση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας επιλέγονται οι δείκτες που θα συμπεριληφθούν στο μοντέλο και στην συνέχεια υπολογίζονται τα στατιστικά βάρη. Ο υπολογισμός των στατιστικών βαρών πραγματοποιείται σε 2 στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν α) τον υπολογισμό των στατιστικών βαρών των διαστάσεων και β) τον υπολογισμό του στατιστικού βάρους με το οποίο κάθε δείκτες της επίδοσης συμμετέχει στην ακαδημαϊκή κάρτα (Chalaris et al, 2020).

Το BSC μετατρέπει την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού σε δομημένη μεθοδολογία και δημιουργεί πολλαπλά μέτρα απόδοσης που επικεντρώνονται σε σημαντικά επιχειρηματικές πτυχές. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς χρησιμοποιούν οικονομικούς δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσή τους, ωστόσο την τελευταία δεκαετία

αυτό έχει αποδειχτεί ελλιπής ως προς «τι μετρά» ειδικά στον δημόσιο τομέα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα τα χρηματοοικονομικά μέτρα όπως η κερδοφορία ή η ρευστότητα δεν βρίσκονται στην κορυφή των προτεραιοτήτων του οργανισμού τους καθώς το πραγματικό τους καθήκον είναι να υπηρετούν όσο το δυνατόν καλύτερα τους πολίτες και να κάνουν τη ζωή τους περισσότερο άνετη και όχι τα κέρδη.

Έτσι, λόγω του γεγονότος ότι τα οικονομικά μέτρα μας δίνουν μια εικόνα του παρελθόντος, δεν μπορούν να δίνουν μια ισορροπημένη εικόνα σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας οποιουδήποτε οργανισμού, σε αυτή την περίπτωση τη χρήση του Balanced Scorecard που περιλαμβάνει και μη χρηματοοικονομικά μέτρα και δίνει η ολιστική άποψη της απόδοσης του οργανισμού εστιάζοντας την προσοχή σε τέσσερις πυρήνες- προοπτικές:

1. Οικονομικές προοπτικές – Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
2. Προοπτική πελατών – Πώς πρέπει να εμφανιζόμαστε στους πελάτες μας;
3. Προοπτική εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών – Ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να κάνουμε ξεχωρίζει σε;
3. Μάθηση και ανάπτυξη – Πώς μπορεί ο οργανισμός να μάθει και να βελτιωθεί;



Εικόνα 5: Balanced Scorecard (Πηγή: Kaplan and Norton 1996)

Η προοπτική του πελάτη περιλαμβάνει μέτρα για επιδόσεις όπως μερίδιο αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών που πωλούνται, έγκαιρη παράδοση και οδηγοί για την ικανοποίηση του πελάτη. Η προοπτική της καινοτομίας και της μάθησης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και πωλήσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και σχετικά με τη στάση, τις ικανότητες των εργαζομένων και Ενασχόληση. Η εσωτερική επιχειρηματική προοπτική δίνει προσοχή σε στοιχεία όπως: παραγωγή έναντι επιχειρηματικών σχεδίων, αποδοτικότητα μηχανικής και κόστος μονάδας, έργο και διαχείριση. Το μοντέλο ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας προτρέπει τους διευθυντές να εξετάσουν αυτά τα τέσσερα προοπτικές ως ολοκληρωμένο πακέτο (Balabonienė & Večerskienė,2015).

## **6. Στρατηγικός Σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα**

### **6.1 Στρατηγική ηγεσία στον δημόσιο τομέα**

Η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα των ηγετών να «προβλέπουν, οραματίζονται, διατηρούν ευελιξία, σκέφτονται στρατηγικά και συνεργάζονται με άλλους για να κάνουν αλλαγές (Meuser et al,2016). Υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγεσίας που κάθε στυλ ηγεσίας έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η αποτελεσματικότητα των ηγετών του οργανισμού εξαρτάται από την οργανωσιακή κουλτούρα, τις προσωπικότητες των εργαζομένων και τα επίπεδα εμπειρίας, κ.λπ. Έτσι, ένας συγκεκριμένος τύπος ηγέτη μπορεί να μην ταιριάζει σε έναν οργανισμό, αλλά μπορεί να συμμορφώνεται σε έναν άλλο οργανισμό.

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί σημαντικό ποσοστό μιας εθνικής οικονομίας και δημιουργεί προϋποθέσεις και πλαίσια για τη λειτουργία της υπόλοιπης κοινωνίας όπως η νομοθεσία, οι υποδομές, η υγεία και η κοινωνική περίθαλψη, η εκπαίδευση, η έρευνα και ανάπτυξη.

Η απόδοση των οργανισμών του δημόσιου τομέα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και ένας από τους πιο σημαντικούς είναι η στρατηγική ηγεσία. Οι καλοί ηγέτες είναι απαραίτητοι βοηθώντας τους δημόσιους οργανισμούς να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την κοινότητα.

Η διαχείριση του δημόσιου τομέα καθορίζει πόσο αποτελεσματική θα είναι η κυβέρνηση στην εφαρμογή της πολιτικής, στην παροχή υπηρεσιών και στην συνολική διακυβέρνηση

(Murtala & Marshall, 2015). Η ηγεσία του δημόσιου τομέα έχει αυξηθεί σε πολυπλοκότητα ως αποτέλεσμα εξέλιξης στην κοινωνία, το πολιτικό περιβάλλον και την τεχνολογία. Οι πολίτες είναι πιο συνειδητοποιημένοι, απαιτητικοί και ολοένα και πιο πρόθυμοι συμμετέχουν και συνεργάζονται στη διακυβέρνηση.

Οι Schutte & Barkhuizen (2015) ανέλυσαν τις βασικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας που περιλαμβάνει συναισθηματικές, γνωστικές και ψυχοκινητικές ικανότητες και βρέθηκε ότι οι ηγέτες του δημόσιου τομέα χρειάζονται βελτίωση σε όλους αυτούς τους τομείς. Αυτές οι τρεις ικανότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να επικοινωνεί ευέλικτα, να είναι αναλυτικός, οξυδερκής, να προωθεί την ενσωμάτωση, την κατανόηση και την εφαρμογή στρατηγικών, να είναι προσαρμόσιμος και δημιουργικός. Επιπλέον, να κατανοεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του ιδίου και των άλλων, στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του και να μπορεί να εξετάσει τον οργανισμό από πολλές προοπτικές (αποστασιοποίηση).

Μια στρατηγική ηγεσία προσπαθεί να προσφέρει αποτελεσματική καθοδήγηση, κινητοποίηση και έμπνευση ανθρώπων να δημιουργήσουν αλλαγές που έχουν μόνιμη αξία. (Backoff and Nutt, 1993)

Ο Busch (2012) επισημαίνει ότι η διοίκηση του δημόσιου τομέα απαιτεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας για υψηλότερη παραγωγικότητα και παροχή υπηρεσιών στην παγκόσμια οικονομική κατάσταση.

Η δημόσια διοίκηση ενδιαφέρεται να αλλάξει τις πολιτικές της κυβέρνησης σε αποτελεσματικές δράσεις, επομένως η υποχρέωση βαρύνει τον δημόσιο τομέα των διοικητικών στελεχών για να κλείσει το χάσμα μεταξύ των κυβερνητικών στόχων και της πολιτικής υλοποίησης. Ο Bennis (2002) σημείωσε ότι το μείζον πρόβλημα στην ηγεσία του δημόσιου τομέα είναι ότι επιβάλλουν αντί να εμπνέουν οπαδούς, φέρνοντας αφεντικά αντί για ηγέτες. Υπάρχει ανάγκη ενσωμάτωσης της διαχείρισης και της δημοκρατίας στην διοίκηση του δημόσιου τομέα (Box, 2015).

Οι Schutte και Barkhuizen (2015) θεωρούν ότι τα ιδρύματα δημόσιας υπηρεσίας χρειάζονται ειδικούς και ικανούς ηγέτες όποιοι να είναι βιώσιμοι. Οι Solaja και Ogunola (2016) πιστεύουν ότι η επιτυχία στην ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα χρήσης μιας σειράς δεξιοτήτων και την ευελιξία πλοήγησης μεταξύ των στυλ ηγεσίας, όπως δικαιολογείται από διαφορετικές καταστάσεις. Οι ηγέτες του σήμερα, ειδικά στις δημόσιες διοικητικές υπηρεσίες, θα πρέπει να αλληλεπιδρούν περισσότερο με τους υπαλλήλους τους. Θα πρέπει να γνωρίζουν τους υπαλλήλους τους και να μαθαίνουν για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση και με την αλληλεπίδραση αυτή, θα δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης. (Van der Voet, 2016). Η στρατηγική ηγεσία κατανοεί ότι τα κίνητρα είναι το

κλειδί για την παραγωγικότητα, την απόδοση της εργασίας και την προσωπική ικανοποίηση. (Yang & Lim, 2016).

Ο Pfiffner(2004) επισημαίνει ότι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων από την κορυφή δεν είναι ένας τρόπος για γρήγορες αντιδράσεις και καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Οι ηγέτες διατηρούν την οργανωτική πρόοδο προς την κατεύθυνση του στρατηγικού οράματος (Joyce,2004). Σε δημόσιους οργανισμούς συνήθως οι στρατηγικοί ηγέτες δίνουν εξουσία και εξουσία λήψης αποφάσεων σε διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους. Οι διαφορές μεταξύ των ηγετών σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς οργανισμούς δεν πρέπει να αγνοούνται. Οι οργανωτικές δομές και των δύο τομέων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τις διαφοροποιήσεις μεταξύ αυτών.

Ο δημόσιος τομέας και οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρούς διαχειριστές καθώς αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις και περίπλοκα προβλήματα. Η αποτελεσματική ηγεσία στην στρατηγική διαχείριση του δημοσίου είναι ένα συλλογικό εγχείρημα. Πολλοί άνθρωποι παίζουν διαφορετικούς ρόλους σε κάθε περίπτωση.

Το κύριο καθήκον της διοίκησης σήμερα είναι η ηγεσία της σταθερής αλλαγής. Η καλή ηγεσία στρατηγικής αλλαγής περιλαμβάνει σημαντικούς και μεγάλους ρόλους και διαπροσωπικές δεξιότητες. Οι καλοί ηγέτες αλλαγής ανακαλύπτουν τις σημαντικές διαστάσεις της ηγεσίας της αλλαγής. Το να μπορείς να ισορροπήσεις τους ρόλους εξαρτάται κυρίως από εάν ένας ηγέτης έχει ορισμένες ιδιότητες που απαιτούνται για μια καλή ηγεσία αλλαγής. Τέλος, οι ισχυρές δεξιότητες υποστηρίζουν αυτές τις βασικές ηγετικές ιδιότητες. (Belias & Koustelios, 2014)

Ο Taylor (2009) υποστήριξε ότι η διατήρηση της ειδικευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πρόκληση για τους στρατηγικούς ηγέτες κατά την εκτέλεση της αλλαγής. Στη συνέχεια, λόγω των αλλαγών σε κάθε τομέα, οι ηγέτες θα πρέπει να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και μεθόδους για αποτελεσματική ηγεσία.

Επίσης σύμφωνα με τον Taylor (2009) ο δημόσιος τομέας σήμερα θα πρέπει να αντιμετωπίσει έξι σημαντικές τάσεις μετασχηματισμού ως εξής:

- 1) ταχέως μεταβαλλόμενα προφίλ καταναλωτών, προτιμήσεις και προτάσεις αξίας των πολιτών
- 2) συστήματα, προϊόντα, υπηρεσίες και ικανότητες που βασίζονται στην τεχνολογία
- 3) αύξηση της διασύνδεσης μεταξύ των κυβερνήσεων και οργανισμών
- 4) αυξημένη ανάγκη για ενοποιήσεις και λογοδοσία του δημόσιου τομέα
- 5) μια ανώτερη αίσθηση ανταγωνισμού τόσο στις ξένες όσο και στις εγχώριες αγορές και
- 6) αύξηση των ρυθμιστικών, εποπτικών και κυβερνητικών πολιτικών παρεμβάσεων.

Αυτές οι τάσεις περιλαμβάνουν μια νέα μέθοδο διαχείρισης, επιχειρηματικότητα και ηγετική εξέλιξη.

## **6.2 Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής: Μια αποτελεσματική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημοσίους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.**

Σύμφωνα με τον Bryson (2011) ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να εφαρμοστεί σε - δημόσιους φορείς, - σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς – σε παροχές όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, οι μεταφορές – σε διοργανωτικά δίκτυα και συνεργασίες – σε ολόκληρες κοινότητες, περιφέρειες ή πολιτείες που λειτουργούν ως κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί φορείς. Η υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής είναι μια σημαντική πρόκληση για τους δημόσιους οργανισμούς.

Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής είναι μια διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης - και όχι απλώς μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού - στο βαθμό που χρησιμοποιείται για τη σύνδεση σχεδιασμού και υλοποίησης και για τη διαχείριση ενός οργανισμού με στρατηγικό τρόπο σε συνεχή βάση.

Η διαχείριση αλλαγής είναι η διαδικασία συνεχούς ενημέρωσης της κατεύθυνσης, δομής και δυνατοτήτων ενός οργανισμού· περιλαμβάνει αρχές, μεθόδους και πρακτικές που είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. (Belias et al., 2019)

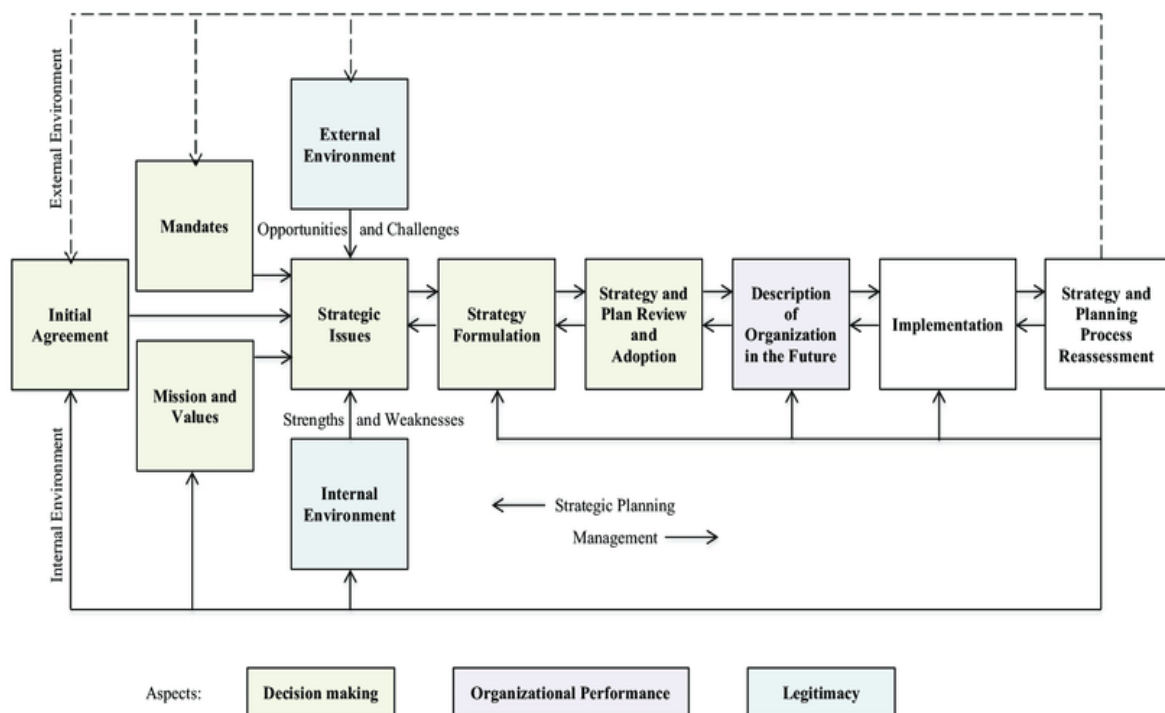
Ο γενικός σκοπός της στρατηγικής διαχείρισης είναι να αναπτύξει μια συνεχή δέσμευση για την αποστολή και το όραμα του οργανισμού (τόσο εσωτερικά όσο και στο περιβάλλον εξουσιοδότησης, να καλλιεργήσει μια κουλτούρα που προσδιορίζει και υποστηρίζει την αποστολή και το όραμα και διατηρεί μια σαφή εστίαση της στρατηγικής ατζέντας του οργανισμού σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και δραστηριότητες.

Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής είναι μια θεωρία που υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτυγχάνεται μέσω δέκα διακριτών, μη διαδοχικών βημάτων :

1. Ξεκινήστε και συμφωνήστε σε μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
2. Προσδιορίστε τις οργανωτικές εντολές.
3. Αποσαφήνιση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού.
4. Αξιολογήστε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσετε δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.



5. Προσδιορίστε τα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
6. Διαμορφώστε στρατηγικές για τη διαχείριση των ζητημάτων.
7. Αναθεωρήστε και υιοθετήστε τις στρατηγικές ή το στρατηγικό σχέδιο.
8. Καθιερώστε ένα αποτελεσματικό οργανωτικό όραμα.
9. Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής.
10. Επαναξιολογήστε τις στρατηγικές και τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.



Source: Bryson (2011)

Εικόνα 6: Ο Κύκλος Αλλαγής Στρατηγικής

Ο Kotter (1996) , σημειώνει ότι κάθε έργο που περιλαμβάνει αλλαγή απαιτεί ένα σαφές όραμα. Ένα όραμα αλλαγής είναι το πώς θα φαίνεται ο οργανισμός, το τμήμα, το προϊόν ή η υπηρεσία στο μέλλον, όταν συμβεί μια συγκεκριμένη αλλαγή. Αυτό το όραμα περιγράφει την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού. Η έννοια του οράματος αλλαγής είναι σημαντική για τη σύνδεση των βασικών βημάτων και δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το επιθυμητό αποτέλεσμα, την διαχείριση στρατηγικής αλλαγής. Είναι σημαντικό το όραμα της αλλαγής να είναι ξεκάθαρο και σταθερό για την ανώτερη διοίκηση καθώς και για όλους τους άλλους υπαλλήλους. Εξίσου σημαντικό για τους διευθυντές της εταιρείας να κατανοήσουν και αλλάξουν αποτελεσματικά τον οργανισμό. Για παράδειγμα, η κατανόηση της κατάλληλης στιγμής για αλλαγή είναι ένα σημαντικό ζήτημα. (Belias & Koustelios, 2014)

Η επικοινωνία είναι το κλειδί σχεδόν για όλα όσα συμβαίνουν ή αποτυγχάνουν στους οργανισμούς. Αυτό ισχύει ασφαλώς για πρωτοβουλίες αλλαγής. Οι αποτελεσματικές επικοινωνίες κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Εάν οι ηγέτες δεν ενημερώνουν επαρκώς τους ανθρώπους κατά τη διαδικασία αλλαγής, τα επίπεδα αβεβαιότητας και άγχους αυξάνονται. Αυτό συχνά οδηγεί σε μεγαλύτερη αντίσταση, αντιπαραγωγική συμπεριφορά και έλλειψη υποστήριξης. Οι εργαζόμενοι θέλουν να ενημερώνονται προτού εφαρμοστεί μια αλλαγή, να γνωρίζει τις λεπτομέρειες και εάν είναι δυνατόν να αποφασίζουν μαζί με τη διοίκηση την υιοθέτηση μιας αλλαγής. Επίσης, πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση της αλλαγής διαφορετικά είναι σε κίνδυνο μερικής ή ολικής απαξίωσης και αποτυχίας (Bichani, 2006)

Η στρατηγική προκαλεί αλλαγή στους οργανισμούς. Υπάρχει ανάγκη αλλαγής διαδικασιών, συστημάτων, στυλ, κουλτούρας ή άλλων πτυχών του σχεδιασμού του οργανισμού. Η αλλαγή απαιτεί προσπάθεια και απομακρύνει ορισμένα τμήματα από τον οργανισμό και τη ζώνη άνεσής του. Επομένως, μπορούμε να υποθέσουμε ότι αυτή η ανάγκη για αλλαγή έχει ένα ορισμένο επίπεδο επείγοντος και αναπόφευκτου. Μια επιδιωκόμενη αλλαγή στρατηγικής είναι μια τέτοια αιτία για οργανωτική αλλαγή.

Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία θεωρείται ως μια από τις πιο γόνιμες στρατηγικές για τη διαχείριση της αλλαγής, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης συστημάτων ελέγχου, της χρήσης ηλεκτρικών εργαλείων και της εφαρμογής τεχνικών κινήτρων και ανταμοιβής.(Dimitriadis et.al,2016)

Παρά αυτή την τακτική σχέση αίτιου-αποτελέσματος μεταξύ στρατηγικής και αλλαγής, υπάρχουν μερικές ακόμη πτυχές.

*Η εσωτερική αλλαγή προκαλεί αλλαγές στρατηγικής.* Οι οργανισμοί αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, ακόμη και χωρίς πρόθεση. Οι υπάλληλοι και οι διευθυντές έρχονται και φεύγουν και μαζί τους η γνώση, η εμπειρία, οι αξίες και οι διασυνδέσεις. Ομοίως, οι οργανωτικές ικανότητες αλλάζουν λόγω της τεχνολογικής προόδου. Ως αποτέλεσμα, η αρχική προσαρμογή μεταξύ των δυνατοτήτων και των πόρων ενός οργανισμού από τη μια πλευρά και της επιδιωκόμενης στρατηγικής του από την άλλη μπορεί να εξαφανιστεί. Ο οργανισμός είναι έτοιμος για μια νέα στρατηγική για να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο.

*Η εξωτερική αλλαγή προκαλεί αλλαγές στρατηγικής* Μερικές φορές, εξωτερικές δυνάμεις απαιτούν ουσιαστικά από τον οργανισμό να αλλάξει τον εαυτό του. Αυτή η αλλαγή, με τη σειρά της, αναγκάζει τον οργανισμό να προσαρμόσει τη στρατηγική του (Manning, 2001).

## 7 Μελέτη Περίπτωσης – Πιλοτική Εφαρμογή BSc σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)

### 7.1 Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι Kaplan και Norton πρότειναν μία νέα προσέγγιση στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, την οποία και ονόμασαν «Balanced Scorecard» ή με την συντομογραφία BSc, (ελληνιστί, Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας). Στην ουσία επρόκειτο για μια σύνθεση/στάθμιση Βασικών Δεικτών Απόδοσης (key performance indicators - KPIs) σε επιμέρους τομείς της που είναι βασικοί για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Kaplan & Norton, 1996).

Διατηρώντας αυτό το σκεπτικό, το BSc περιέχει (α) παρελθοντικούς (αριθμο-) δείκτες επίδοσης, (β) δείκτες που σχετίζονται με την μελλοντική οικονομική απόδοση και (γ) συνδέει στρατηγικά στοιχεία, όπως η αποστολή (ο σκοπός), το όραμα, οι βασικές αξίες (σε τι «πιστεύει» η επιχείρηση ή ο οργανισμός), οι τομείς στρατηγικής εστίασης, με επιχειρησιακά στοιχεία, όπως είναι οι επιμέρους στόχοι, τα μέτρα (δηλ. οι KPIs) που παρακολουθούν τις στρατηγικές επιδόσεις, τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, οι πρωτοβουλίες που αποσκοπούν/βοηθούν στην επίτευξη αυτών των αποδόσεων (Hitt et. al, 2001).

Έτσι καθίσταται ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης συμβάλλοντας στη διασφάλιση της υλοποίησης όσο και στην αποδοτική υλοποίηση της στρατηγικής. Αρχικά, διατυπώνεται το όραμα και χαράσσεται η στρατηγική, προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, ορίζεται ένα σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης και, τέλος, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα πλέγμα μέτρων και δράσεων. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα πλαίσιο αναφοράς και μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε μετρήσιμους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι με την σειρά τους υποκινούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Ουσιαστικά το BSc μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας σε ένα «συναφές» σύνολο από ισορροπημένους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους υπο-στόχους, καθώς και μέτρα απόδοσης, οργανωμένους/οργανωμένα και ομαδοποιημένα σε τέσσερις διαστάσεις, όπως αναλυτικά θα δούμε αμέσως πιο κάτω. Άρα πρόκειται για: (α) Εργαλείο του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ που ενισχύει έναν οργανισμό να προσπεράσει δυο βασικά προβλήματα : την ουσιαστική και ποιοτική μέτρηση της απόδοσης και την επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής (Askim, 2004). (β) Ένα σύστημα

διοίκησης με μεσοπρόθεσμες ωφέλειες για τους εργαζόμενους της και τους πελάτες, καθώς και για την ανάπτυξη νέων μεθόδων και νέων προϊόντων Niven, 2002).

Εν ολίγοις, το BSc δυνητικά παρέχει μία ισορροπημένη όψη της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των κινδύνων των στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης είναι αξιοποιήσιμος τόσο από τα στελέχη (την διοίκηση) και τα ενδιαφερόμενα μέλη (τους μετόχους) όσο και από το ευρύ κοινό προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η στρατηγική της επιχείρησης.

Οι Johnson et al., (2008) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί εστιάζουν την απόδοσή τους σε διαχειριστικές προσπάθειες μόνο στο «αρκετά καλό» παρά στη λεπτομέρεια. Συνδέουν την επιτυχία με μια ικανότητα της διοίκησης για να δουν την επιχείρησή τους με «απλούς όρους» και την «κατανόηση των βασικών οδηγιών της επιχείρησης».

Η παραπάνω κατάσταση αποτελεί βασικό επιχειρηματικό δίλημμα. Να αναζητήσουμε πληρότητα στις μετρήσεις απόδοσης ή όχι; Αυτό το δίλημμα μπορεί να γίνει πολύπλευρο σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η χρήση αποτελεσμάτων του Balanced Scorecard παρέχει ένα κίνητρο για τους οργανισμούς που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να αναγνωρίσουν το ρόλο τους στη μετακίνηση της οργάνωσης προς τα εμπρός και έτσι υποστηρίζει την οργανωτική στρατηγική (Greatbanks & Tapp 2007).

### **7.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση και ιστορική ανάπτυξη του BSc σε ένα δημόσιο οργανισμό.**

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, ο δημόσιος τομέας σε πολλά έθνη χαρακτηρίστηκε από διοικητικές και οικονομικές αλλαγές που επηρέασαν τον τρόπο λειτουργίας του (Guthrie et al., 2005). Αυτές οι αλλαγές έχουν συμβεί λόγω των αυξανόμενων διαφορετικών αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών και ενός πιο περίπλοκου λειτουργικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίστηκε από υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας με την μεγέθυνση των δημοσίων δαπανών και την αυξανόμενη δυσaráσκεια των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας βασίστηκε σε ένα παραδοσιακό γραφειοκρατικό οργανωτικά Βεμπεριανό μοντέλο, το οποίο περιλάμβανε την έλλειψη πληροφοριών σχετικά με το κόστος και τα έσοδα. Στη δεκαετία του 1990, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης στον ελλαδικό χώρο άρχισαν να πραγματοποιούν

σημαντικές αλλαγές στη διαχείριση και τις διαδικασίες τους, ακολουθώντας τις οδηγίες του Συμβουλίου της Ευρώπης για την δημιουργία του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (1985), όπου ουσιαστικά θεσμοθετήθηκε η Τοπική Αυτοδιοίκηση με κύριο μέλημα να μπορεί να παρέχει μια αποτελεσματική διοίκηση που να βρίσκεται κοντά στον πολίτη, με τον όρο ότι θα της δοθεί αυτοδιοίκηση στη λειτουργία και στην διαχείριση των πόρων. Ο κύριος στόχος αυτών των αλλαγών αφορούσε την εφαρμογή διαχειριστικών αρχών και τεχνολογιών βασισμένων στις αρχές της νέας δημόσιας διαχείρισης. Με τον νόμο 2539/1997 (ΦΕΚ 244 Α') γνωστός και ως « Νόμος Καποδίστρια» γεννήθηκε μια καινούργια μορφή των μονάδων Τοπικής αυτοδιοίκησης που προήλθαν από την συνένωση αρκετών Δήμων και Κοινοτήτων όπου ονομάστηκαν Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Η νομοθετική διαδικασία ανανέωσης ορίστηκε από το νόμο και εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι νεοσυσταθέντες δήμοι, αποτέλεσαν τον Α' βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας, οι ΟΤΑ έχουν το δικαίωμα, στα πλαίσια της Εθνικής οικονομικής πολιτικής, να αντλούν δικούς τους οικονομικούς πόρους, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από τους τοπικούς φόρους & τέλη και από την συμμετοχή της κυβέρνησης. Δύναται επιπλέον να διαθέτουν αυτούς τους πόρους ελεύθερα και αντίστοιχα με τις δικαιοδοσίες που προβλέπονται στο Σύνταγμα και στους νόμους του (Kladogeni & Hatzigeorgiou, 2011). Περαιτέρω αλλαγές πραγματοποιήθηκαν σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως νοσοκομεία, περιφέρειες και κεντρικές διοικήσεις. Τα αποτελέσματα της μεταρρύθμισης του τρόπου λειτουργίας των ΟΤΑ, που έχουν καθιερωθεί τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν προσδώσει σημαντικές δυνατότητες να επηρεαστούν περαιτέρω όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της τοπικής αυτοδιοίκησης, δημιουργώντας την ανάγκη χρήσης νέων τεχνολογιών λογιστικής παρακολούθησης και διαχείρισης. Ένα τέτοιο μέσον ήταν η εφαρμογή και η χρήση της BSc στον δημόσιο τομέα. Αυτή η εργασία στοχεύει να εστιάσει στον τρόπο που το BSc θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης της Ελλάδας εστιάζοντας στην εφαρμογή και την πρακτική της. Συγκεκριμένα, στόχος του είναι να διερευνήσει τη δυναμική χρήση του BSc στους ελληνικούς δήμους εσωτερικά (ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης) και εξωτερικά (ως μέσο για δημόσιες αναφορές). Στον πολλαπλασιασμό των τεχνολογιών πληροφορίας και συστημάτων, καθώς και στην ευθυγράμμιση των οργανωσιακών διαδικασιών και τυποποιημένων επαναλήψεων των δραστηριοτήτων (ρουτινών). Τα μέτρα που αφορούν στους εργαζόμενους περιλαμβάνουν ένα μείγμα μέτρων και γενικών ικανοτήτων που απαιτούνται για το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kaplan & Norton, 2005)

Θα λέγαμε ότι το BSc δρα σαν ένα σύνολο βασικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης, που πηγάζουν από τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι βασικοί δείκτες μέτρησης που επιλέγονται κάθε φορά εκπροσωπούν ένα εργαλείο για τους προϊστάμενους ώστε να το εκμεταλλευθούν στις σχέσεις τους με τους υπάλληλους και τους μετόχους για να τους πληροφορήσουν σχετικά με τα αποτελέσματα και την απόδοση μέσω των οποίων ο οργανισμός θα πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

Όλα τα παραπάνω δεν αποδίδουν απολύτως την έννοια του Balanced Scorecard. Το BSc έχει το ρόλο ενός πολύ-εργαλείου που μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει α) ένα σύστημα μα μέτρησης επίδοσης, β) ένα στρατηγικό σύστημα ελέγχου και γ) ένα εργαλείο επικοινωνίας.

## 7.2 Οι διαστάσεις που συνθέτουν το Balanced Scorecard

Για να είναι αποδοτική η λειτουργία του BSc είναι απαραίτητο να έχουν τυποποιηθεί οι στόχοι, οι στρατηγικές και να έχουν αποσαφηνιστεί οι αναγκαίες ενέργειες για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων (Kaplan & Norton, 2004).

Σύμφωνα με τους Zerrou & Sotirakou (2003), υφίστανται πρακτικές που καθιστούν δυνατή την επιτυχή εφαρμογή του BSc, όπως:

- Η άμεση πρόσβαση σε έγκυρα δεδομένα.
- Η ύπαρξη (προηγούμενης) εμπειρίας.
- Η επιτυχής εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης.
- Η κατεύθυνση προς τη αέναη εξέλιξη και εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η ελεύθερη μετάβαση σημαντικών πληροφοριών σε κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το BSc οργανώνει την απόδοση της επιχείρησης σε τέσσερις διαστάσεις, μία χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές (πελατειακή, εσωτερικών διεργασιών και καινοτομίας & μάθησης), καθεμία από τις οποίες έχει τους δικούς της σκοπούς, ξεχωριστά μέτρα απόδοσης και ιδιαίτερες προτάσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας επιχείρησης (Kaplan & Norton, 2001).

### **7.2.1 Η πελατειακή διάσταση**

Η υψηλή αίσθηση ικανοποίησης των πελατών μπορεί να επηρεάσει καίρια την στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις συνήθως κατατάσσουν την προοπτική του πελάτη αμέσως μετά τις χρηματοοικονομικές προοπτικές. Σε αντιδιαστολή, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και οι δήμοι ορισμένες φορές θέτουν την συγκεκριμένη διάσταση στην κορυφή της στρατηγικής τους.

Ο βασικός λόγος ύπαρξης μιας επιχειρήσεως ή ενός οργανισμού (ιδιωτικής η δημόσιας φύσεως) είναι η διατήρηση των καλών σχέσεων με τους πελάτες της. Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν σε μοντέλα διαχείρισης και μεθόδους (όπως την Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας– QFD και την Ανάλυση Αξίας προϊόντος-PVA) που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με αυτούς.

Ο συνδυασμός των μοντέλων αυτών με το BSc, καθορίζει τις στρατηγικές και τα βήματα που απαιτούνται για την επιλογή, απόκτηση, ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα που ενδείκνυται να κάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι να εντοπίσει και να επιλέξει την ομάδα πελατών στην οποία θα προταθούν τα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες).

Στο επόμενο βήμα, η διοικητική ομάδα της επιχείρησης ορίζει το προϊόν, την τιμή, την συνοδευτική υπηρεσία, τη σχέση και την εικόνα της επιχείρησης. Το BSc προϋποθέτει οι Managers να ερμηνεύουν την βασική αποστολή για την εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών τους μέσω σαφών μέτρων που πραγματικά τους ενδιαφέρουν. Γενικά, οι ΟΤΑ θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη συγκεκριμένη διάσταση (των πολιτών) απ' ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.

### **7.2.2 Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών/διαδικασιών**

Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί εστιάζουν στις εσωτερικές διεργασίες, οι οποίες πρέπει να έχουν την καλύτερη δυνατή επένδυση στην ικανοποίηση των πελατών, αλλά και στην

επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων. Εύλογα, η εσωτερική υγεία ενός οργανισμού είναι κρίσιμος παράγοντας για την έκβαση του όλου σχεδιασμού. Το θέμα των εσωτερικών διεργασιών φέρνει στην επιφάνεια δυο βασικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση και την προσέγγιση του BSc όσον αφορά στην μέτρηση της απόδοσης.

Η παραδοσιακή προσέγγιση εστιάζει στην επίβλεψη και βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες αφορούν μόνο στα οικονομικά μέτρα της επιχείρησης. Το BSc, από την άλλη μεριά, επιδιώκει να προσδιορίσει νέες διαδικασίες τις οποίες μια μονάδα είναι σκόπιμο να χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει τους πελατειακούς και χρηματοοικονομικούς στόχους της. Π.χ., μια εταιρεία ενδέχεται να αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να προχωρήσει σε μια σειρά ενεργειών για να προβλέψει τις ανάγκες του καταναλωτή ή μια διαδικασία για να παρέχει νέες υπηρεσίες. Οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του BSc δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, αρκετές εκ των οποίων μπορεί να μην αποδίδουν οικονομικά, είναι όμως πολύ κρίσιμες για την επιτυχία της όλης στρατηγικής.

Μια ακόμα διαφορά είναι ότι το BSc ενσωματώνει καινοτόμες διαδικασίες. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης τονίζουν τις διαδικασίες διανομής παρόντων προϊόντων σε σημερινούς πελάτες και εν γένει επιδιώκουν να παρακολουθούν και να αναβαθμίζουν υφιστάμενες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνιστούν το «μικρό κύμα» δημιουργίας αξίας. Σε αντιδιαστολή, για την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία είναι σκόπιμο οι managers της εκάστοτε επιχείρησης να απαιτούν η οργάνωση να αποσκοπεί στην δημιουργία νέων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών πελατών. Για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, η διαδικασία της καινοτομίας και του νεωτερισμού συνιστά το «μεγάλο κύμα» δημιουργίας αξίας και αποτελεί δυνατό οδηγό της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης.

### **7.2.3 Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης**

Η τρίτη διάσταση του BSc αφορά τη μάθηση και ανάπτυξη και προσδιορίζει την υποδομή την οποία η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι προοπτικές των πελατών και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας συνιστούν τους πιο αποφασιστικούς παράγοντες για την τρέχουσα και μελλοντική επίτευξη.

Σημείο αφετηρίας είναι η εκτίμηση ότι οι επιχειρήσεις μάλλον δύσκολα θα επιτύχουν τους μακροχρόνιους στόχους τους για τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες βασιζόμενες αποκλειστικά σε σημερινές τεχνολογίες και ικανότητες, οπότε η αναβάθμιση αμφοτέρων είναι



εκ των ουκ άνευ. Επιπροσθέτως σημειώνεται ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι εταιρείες διαρκώς να βελτιώνουν και να αναβαθμίζουν τις δυνατότητες και τις γνώσεις τους. Από την άλλη, η μάθηση & η ανάπτυξη συνήθως πηγάζουν από τρεις κύριες πηγές: τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις οργανωσιακές διαδικασίες.

Οι στόχοι του BSc όσον αφορά στους πελάτες και την εσωτερική διαδικασία, μπορεί να αποκαλύπτουν χάσματα ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα και τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθεί απόδοση. Για να καλυφτούν (κλείσουν) τα εν λόγω χάσματα, οι επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να επενδύουν στην επανειδίκευση των εργαζομένων τους.

#### **7.2.4 Η χρηματοοικονομική διάσταση**

Η χρηματοοικονομική διάσταση αναφέρεται στη στοχοθέτηση εσόδων-εξόδων, καθαρών κερδών, δεικτών αποδοτικότητας και γενικότερα, καταγράφει ποσοτικά μετρήσιμα οικονομικά μεγέθη στο πέρασμα του χρόνου σε σχέση με άλλα οικονομικά μεγέθη και τους προκαθορισμένους (προβλεπόμενους) στόχους. Ουσιαστικά, δείχνει τους καρπούς από τις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν στις υπόλοιπες διαστάσεις. Αν αναβαθμιστούν θεμελιωδώς οι λειτουργίες των άλλων διαστάσεων οι αριθμοί θα προνοήσουν για τα υπόλοιπα σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (1992). Μερικοί από τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται περισσότερο, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι οι εξής: αποσώση μεριδιούχων / απόδοση ιδίων κεφαλαίων, εμπορική αξία, απόδοση μετοχής, καθαρός δανεισμός, κεφαλαιοποίηση αγοράς, καθαρό χρέος, καθαρές πωλήσεις ή έσοδα, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, σύνολο ενεργητικού, συνολικό κεφάλαιο, συνολικές υποχρεώσεις (Kotter, 1995).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαστάσεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορούν να είναι περισσότεροι από τέσσερις αλλά όχι λιγότεροι, έτσι ώστε να υπάρχει ισορροπία στον σχεδιασμό. Αυτό το παράδειγμα ακολουθήθηκε και στον πιλοτικό σχεδιασμό του BSc για τον OTA που μελετήσαμε, όπως θα αναλύσουμε στο κεφάλαιο της ανάλυσης.

### **7.3 Η Αποστολή , το Όραμα , η Στρατηγική και ο Στρατηγικός χάρτης**

Η πρωταρχική πρόκληση για την διαχείριση ενός δημόσιου οργανισμού είναι η ισορροπία των επιχειρηματικών με τους κοινωνικούς στόχους. Ενώ, ο καταληκτικός σκοπός του είναι η αναβάθμιση της ζωής του πληθυσμού ανάμεσα από νέες οικονομικές αφορμές. Για να γίνει εφικτός αυτός ο καταληκτικός στόχος απαιτεί την οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα πράγματα είναι πιο ξεκάθαρα, αφού ο τελικός σκοπός είναι η αύξηση της αξίας της επιχείρησης για τους μετόχους της και η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Οι ΟΤΑ έχουν δύο αντικειμενικούς στόχους, και τον οικονομικό και τον κοινωνικό. Αρκετοί σύμβουλοι ανάπτυξης διστάζουν κάποιες φορές να στερηθούν ορισμένους κοινωνικούς στόχους έναντι της αύξησης των εσόδων. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα να επικεντρώνονται αποκλειστικά στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων, βάζοντας ολόκληρο τον προγραμματισμό τους σε κίνδυνο, αφού δεν καταφέρνουν να καταστήσουν βιώσιμο τον οργανισμό μελλοντικά. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ τέτοιων αντιφατικών στόχων.

Μια σαφής αποστολή, ένα καθαρό όραμα και μια σωστή στρατηγική απαρτίζουν σημαντικά στοιχεία για να ξεκινήσει κανείς. Παρακάτω αναλύονται οι έννοιες αυτές.

#### **7.3.1 Η Αποστολή**

Συνθέτει ένα αδιάληπτο σκοπό για τον οργανισμό ενώ αποτελεί την κύρια αιτία για την ύπαρξη του οργανισμού εκτός από το δημιουργία κέρδους. Στην ουσία δίνει μια κατεύθυνση στους εργαζομένους και τους κατευθύνει. Σε μια επιτυχής δήλωση αποστολής, ενδείκνυται να τηρούνται οι παρακάτω συμβουλές:

- Η αποστολή ενδείκνυται να είναι απλή. Όμως, η δημιουργία της δήλωσης δεν είναι κατά κανόνα εύκολη. Η δήλωση πρέπει να αντιληφθεί τι η επιχείρηση ή ο οργανισμός, θέλει και πως να πετύχει.
- Η δήλωση πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Συνήθως επικρατεί η τάση να προστίθενται παραπάνω πληροφορίες και έννοιες σε αυτή με αποτέλεσμα να συγχέεται ο αναγνώστη και αλλάζει το ουσιαστικό νόημα της δήλωσης.

- Η αποστολή αξίζει να είναι ένας συλλογισμός που μπορεί πολύ απλά να μείνει στο μυαλό του αναγνώστη. Κατά κανόνα είναι περισσότερο σημαντικό η δήλωση της αποστολής για καινοτόμες επιχειρήσεις και οργανισμούς όπου ο σκοπός τους δεν είναι γενικώς γνωστός. Στην αποστολή θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι/υπάλληλοι της εταιρεία να αντιληφθούν την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξη του τελικού σκοπού/στόχου.

### **7.3.2 Το όραμα**

Μπορεί η αποστολή να καθορίζει το «ποιοι είμαστε» και «τι κάνουμε», το όραμα όμως συγκροτεί το «τι θέλουμε να γίνουμε». Το όραμα είναι αυτό που κατευθύνει τον οργανισμό ή την επιχείρηση και αποτελεί ένα καθορισμένο προορισμό. Χωρίς όραμα δεν μπορεί να ευδοκιμήσει κανένα σχέδιο δράσης. Είναι αυτό, που δίνει την κατεύθυνση, το κίνητρο, το σκοπό και να μπορέσει να ευθυγραμμιστεί με τις αξίες του προσωπικού και του οργανισμού . Το όραμα θα πρέπει επίσης να είναι ακριβές και αποδεκτό από όλους του εργαζομένους του οργανισμού διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία μεταξύ τους γεγονός που θα αυξήσει τις πιθανότητες επίτευξης του. Η ανάπτυξη οράματος και αποστολής απαιτεί χρόνο, προσπάθεια, ενέργεια και δέσμευση.

### **7.3.3 Η Στρατηγική**

Η στρατηγική είναι μια αλληλουχία από διενέργειες που δημιουργούνται έτσι ώστε να συμπληρώσουν το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όλα τα μέλη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι σημαντικό να κατέχουν τη στρατηγική και να λειτουργούν με βάση το περιεχόμενο της που συντίθεται από τρία συστατικά: τον σκοπό, ο οποίος καθορίζει τον στόχο που στρατηγική επιδιώκει, το πεδίο εφαρμογής, δηλαδή ο επιχειρηματικός τομέας ή το τμήμα της αγοράς που θα επιχειρήσει ο εκάστοτε οργανισμός και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποτελεί της ουσία της στρατηγικής και το τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή οργανισμός καλύτερα ή πιο βελτιωμένα από τον ανταγωνισμό προκρινόμενου να οδηγηθεί στην επίτευξη του στόχου . Και τα τρία αυτά συστατικά πρέπει να εκφράζονται με σαφήνεια ώστε να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τους ρόλους τους στην εκτέλεση της στρατηγικής του οργανισμού (Haapasalo et. al., 2006; Perera et al., 2007).

#### 7.3.4 Χάρτης στρατηγικής

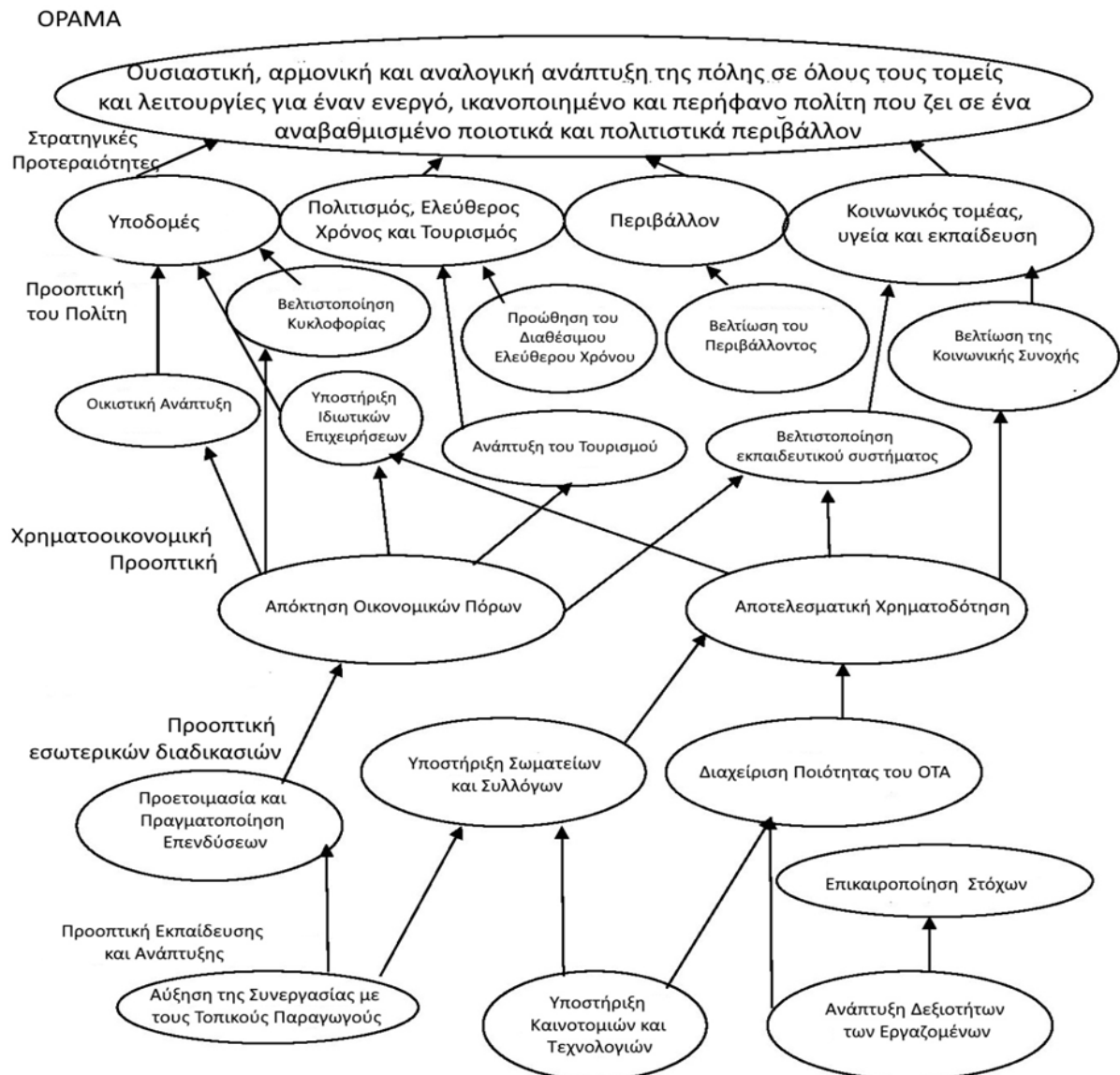
Ένας χάρτης στρατηγικής που περιγράφει τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που ενημερώνει όλους τους ενδιαφερόμενους επί αυτής ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι θα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.

Ουσιαστικά περιγράφει μια λογική αιτίας-αποτελέσματος των KPIs, τις προοπτικές μάθησης και ανάπτυξης, των εσωτερικών διεργασιών που εξυπηρετούν τις πελατειακές και τις χρηματοοικονομικές προοπτικές (Bourne et. al., 2000).

Ο χάρτης στρατηγικής περιγράφει τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος βάσει του οράματος και της αποστολής και σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχέδιο του υπό εξέταση ΟΤΑ. Το αποτέλεσμα περιέχει - βάσει της αποστολής - σημαντικούς παράγοντες-κλειδιά για την προοπτική πολιτών και η αιτία είναι - βάσει της αποστολής - τα προερχόμενα κρίσιμα στοιχεία από την οικονομική, εσωτερικών διαδικασιών και εκπαίδευσης και ανάπτυξης προοπτική. Ο στόχος, συνεπώς, του χάρτη στρατηγικής είναι απλός — να δείξει πώς μια σειρά δυνητικά διαφορετικών δραστηριοτήτων συνδέονται μεταξύ τους για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιτύχει το όραμά του (Irwin, 2002). Με βάση τους παραπάνω στρατηγικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για κάθε προοπτική, έχει σχεδιαστεί ένας στρατηγικός χάρτης που παρέχει γραφική αναπαράσταση του γενικού στρατηγικού στόχου, μαζί με τους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την επίτευξή του. Ο στρατηγικός χάρτης αφηγείται την ιστορία της οργάνωσης και περιγράφει τη θεωρία της διοίκησης για το πώς θα επιτευχθεί η αποστολή και το όραμα εξηγώντας πώς οι στρατηγικές σε επίπεδο οργάνωσης σχετίζονται με θέματα και πώς αυτά τα θέματα σχετίζονται μεταξύ τους (Eagle, Cooke & Rossi, 2004). Για να διοχετευτεί το σύνολο των δράσεων ενός οργανισμού με τον ίδιο τρόπο είναι εξαιρετικά σημαντικό. Ο στρατηγικός χάρτης βοηθά σε αυτόν τον σκοπό και επιτρέπει επίσης έναν τρόπο ανατροφοδότησης. Για την καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής του χάρτη στρατηγικής που δύναται να αναπτυχθεί για κάποιον ενδιαφερόμενο δήμο παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

Τα στελέχη του δημόσιου τομέα μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη διατύπωση γραπτών εγγράφων στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων οράματος, στόχων και στρατηγικών σχεδίων (Boyone & Walker 2010; Joyce 2004; Koteen 1997; Poister 2010). Έτσι, ο στρατηγικός

σχεδιασμός περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικών που δίνουν μια ολιστική άποψη του οργανισμού αναμειγνύοντας μακροπρόθεσμη σκέψη με στόχο την ανάλυση και την υποκειμενική αξιολόγηση των αξιών, των στόχων και των προτεραιοτήτων (Mintzberg, Ahlstrand και Lam 1998). Προσφέρει μια ευκαιρία να χαράξουμε μια μελλοντική κατεύθυνση και δράσεις για να διασφαλίσουμε την οργάνωση βιωσιμότητα, αποτελεσματικότητα και ικανότητα προσθήκης δημόσιας αξίας (Poister 2010)



Εικόνα 7: Στρατηγικός Χάρτης σε Δημοτική Αρχή

## 7.4 Βήματα για την κατασκευή ενός συστήματος BSC

Η υποδομή μιας BSC διαφοροποιείται σε μια κερδοσκοπική μονάδα και σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Σύμφωνα με αυτές τις διαφορές, τα βήματα κατά την κατασκευή ενός συστήματος BSC καθορίζονται όπως στην Εικόνα 8. Και αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται λεπτομερώς για την κατασκευή ενός συστήματος διαχείρισης μιας δημοτικής αρχής.



Εικόνα 8 : Βήματα για μια εφαρμογή BSC σε Οργανισμό  
(Πηγή, Gundogar & Yilmaz (2016))

## 7.5 Οι δείκτες μέτρησης στόχων και ο καθορισμός τους

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης ή KPIs (Key Performance Indicators) περιγράφουν την τακτική την οποία χρησιμοποιούμε για να μετρήσουμε την απόδοση ενός οργανισμού. Συνήθως χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης απόδοσης για να αξιολογηθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Τις περισσότερες φορές σε ένα μεγάλο οργανισμό ορίζονται κάθε φορά πολλοί δείκτες ενώ στην πραγματικότητα λίγες δεκάδες δεικτών από αυτούς είναι άφθονοι. Από την άλλη πλευρά όμως αν έχουμε ορίσει λίγους δείκτες επίδοσης μπορεί η μέτρηση που θα λάβουμε να αφορά

σε πολύ μεγάλο επίπεδο διοίκησης με αποτέλεσμα η μέτρηση να μην μπορεί να ασκήσει επιρροή στις δράσεις για την κατάκτηση του στόχου.

Είναι πολύ σημαντική η επιλογή των δεικτών επίδοσης , ώστε να υπάρχει η σωστή ανάμειξη δεικτών που αφενός ελέγχουν τις δραστηριότητες και αφορούν κυρίως στη διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και σε εκείνη της ανάπτυξης & εκπαίδευσης , και αφετέρου των δεικτών αποτελέσματος που υπολογίζουν το τελικό αποτέλεσμα επίδοσης στη λήξη ενός χρονικού περιθωρίου που έχει οριστεί και συνήθως έχουν σχέση με την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών και την χρηματοοικονομική διάσταση.

Οι δείκτες αιτίου (lead indicators) αποδεικνύονται εξαιρετικά πρόσφοροι, γιατί βοηθούν στην αποτύπωση της στρατηγικής ώστε να κατανοηθεί καλύτερα από όλο από το προσωπικό και τους εργαζομένους . Γεγονός που αποτελεί και μελλοντική αρωγή αφού αφορά κάτι το οποίο έχει ήδη πραγματοποιηθεί και είναι το κομμάτι στο οποίο το BSc δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε αντιπαράβολή με τα άλλα συστήματα μέτρησης.

Οι δείκτες που χρησιμοποιεί το σύστημα του BSc βασίζονται σε αρχές που να δίνουν τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση. Οι εν λόγω αρχές είναι γνωστές με το ακρωνύμιο S.M.A.R.T. δηλαδή οι δείκτες θα πρέπει να είναι (Dixit,2002): α) Συγκεκριμένοι (Specific), β) Μετρήσιμοι (Measurable) ,γ) Εφικτοί (Attainable) , δ) Ρεαλιστικοί (Realistic) και ε) Χρονικά οριοθετημένοι (Time-related).

*Πίνακας 3 :Δείκτες & στόχοι ανά διάσταση*

Διάσταση	Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Τύπος Δείκτη
<b>Χρηματοοικονομική</b>	• Αύξηση κερδών	• Κερδοφορία	Αποτελέσματος
	• Επικερδές μείγμα προϊόντων	• Αριθμός επαφών με πελάτες ανά εβδομάδα	Αιτίου
	• Αύξηση λειτουργικής απόδοσης	• Κέρδος  • Παραγωγικότητα	Αποτελέσματος  Αποτελέσματος
<b>Πελάτες</b>	• Αύξηση αξιοπιστίας πελατών σε συγκεκριμένα προϊόντα	• Όγκος πωλήσεων ανάλογα κατηγορίας προϊόντος • Αριθμός νέων αποτελεσμάτων μηνιαίως	Αποτελέσματος  Αιτίου
	• Αύξηση ευαρεσκείας πελατών	• Ποσότητα Προσφορών & Παραγγελιών	Αιτίου

<b>Εσωτερικών Διαδικασιών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκλογή σωστού τμήματος πελατών</li> <li>• Προγραμματισμός σωστού μίγματος προϊόντων</li> <li>• Άμεση απόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη</li> <li>• Εκμετάλλευση δυναμικότητας μηχανών</li> <li>• Μείωση χρόνου παράδοσης</li> <li>• Μείωση στο ελάχιστο του χαμένου υλικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξία ανά πελάτη</li> <li>• Κέρδος ανάλογα με τον ισότιμο όγκο προϊόντων</li> <li>• Αριθμός προϊστάμενων για την μελέτη του προϊόντος</li> <li>• Χρόνος δημιουργίας προσφοράς</li> <li>• Αριθμός πωλητών</li> <li>• Δυναμικότητα μηχανών</li> <li>• Αριθμός καταρτισμένου προσωπικού</li> <li>• Μέσος χρόνος παράδοσης</li> <li>• Κόστος χαμένου υλικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αιτίου</li> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αιτίου</li> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αιτίου</li> <li>Αποτελέσματος</li> </ul>
<b>Ανάπτυξης &amp; Μάθησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της παραγωγικότητας</li> <li>• Ανάπτυξη δεξιοτήτων προσωπικού</li> <li>• Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραγωγικότητα προσωπικού</li> <li>• Χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού</li> <li>• Ποσοστό επιβράβευσης προσωπικού μηνιαίως</li> <li>• Δείκτης υποκίνησης</li> <li>• Ποσοστό εργαζομένων με πτυχίο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αιτίου</li> <li>Αιτίου</li> <li>Αποτελέσματος</li> <li>Αιτίου</li> </ul>

### Καθορισμός Στόχων

Σύμφωνα με τον Ν.3230 (ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004) ορίζει για την εφαρμογή του Management by Objectives συγκεκριμένες φάσεις οι οποίες είναι οι εξής :

α) Με απόφασή του το όργανο διοίκησης κάθε φορέα δημοσιεύει και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε ανάλυση των στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και διαμοιράζουν τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος προσδιορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Ενώ οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας και λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες.



Οι στόχοι καθορίζονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης μετέπειτα από συνεργασία και συμφωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και οποιαδήποτε απαραίτητη λεπτομέρεια. Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του οργανισμού, ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο πραγματοποίησης.

Οι στόχοι κάθε οργανισμού για το επόμενο έτος καθορίζονται τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Για να μπορεί η στοχοθεσία του έργου να είναι σωστή και κατάλληλη ,θα πρέπει να ακολουθηθούν μερικές προϋποθέσεις. Όπως :

- Ιεράρχηση στόχων, προσδιορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων.
- Προσδιορισμός των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης
- Έκθεση των συναφειών μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων.
- Υπολογισμός και εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων
- Καθορισμός αναλυτικού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των στόχων.

Επιπροσθέτως, κατά την διαδικασία καθορισμού των στόχων ενδείκνυται να δίνονται απαντήσεις και σε ερωτήματα τα οποία διαμορφώνονται, εμπλουτίζονται και ποικίλλουν σύμφωνα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού.

Παρατίθενται μερικά από αυτά , όπως :

- ο Ποια είναι η Στοχοθεσία και αν λαμβάνει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της εκάστοτε υπηρεσίας ;
- ο Υπάρχει αντιστοιχία με τους στόχους που βρίσκονται σε ανώτερα και σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα ;
- ο Απαιτείται συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες, για την επίτευξή του;
- ο Στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι;
- ο Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός , αναπροσαρμόσιμος και χρονικά προσδιορισμένος;
- ο Ποια βήματα και ενέργειες πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;
- ο Έχει γίνει γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με ξεκάθαρο και κατανοητό τρόπο;
- ο Ποιες είναι οι επιτακτικές προϋποθέσεις για την επίτευξή του;

## 7.6 Το BSc στον Δημόσιο τομέα

Όπως προαναφέραμε, ο σχηματισμός του συστήματος του BSc γεννήθηκε από την ανάγκη των χρηματογορών και των οργανισμών να αναβαθμίσουν την απόδοσή τους. Χρησιμοποιήθηκε, εξελίσσεται και παίζει πλέον πολύ σπουδαίο ρόλο και στη Δημόσια Διοίκηση δίνοντας την δυνατότητα για κάθε επιθυμητή μεταβολή των παραμέτρων της με σκοπό να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του κάθε οργανισμού (Assiri et.al., 2006) εμφανίζεται να συνθέτει ενδεχομένως το πιο άρτιο βοήθημα και εργαλείο για την χρήση του New Public Management.

Σε έναν δημόσιο οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις κατηγορίες *ενδιαφερομένων*: Πρώτον οι *Πάροχοι* πόρων, είναι στην ουσία οι πολίτες, οι οποίοι ως φορολογούμενοι προσφέρουν ένα αξιόλογο μέρος των πόρων που χρησιμοποιείται σε ένα δημόσιο οργανισμό.

Δεύτερον οι *Πολίτες-Ψηφοφόροι*, αυτοί που ωφελούνται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του δημόσιου οργανισμού

Τρίτον τα *Εποπτικά όργανα*, οι υπεύθυνοι για τον οριοθέτηση πολιτικής και εποπτείας του οργανισμού και

Τέταρτον οι *Μάνατζερς*, όπου περιλαμβάνει στελέχη, που διορίζονται από τους κυβερνητικούς φορείς.

### Για ποιο λόγο να χρησιμοποιηθεί το BSc σε ένα δημόσιο οργανισμό

Η πρωταρχική ιδέα για να δημιουργηθεί το BSc ήταν, η άποψη ότι η χρησιμοποίηση μόνο δεικτών αποτελέσματος, πολύ πιθανά να παραπλανήσει και να επηρεάσει αρνητικά τη συνεχή πρόοδο και καινοτομία. Τα περισσότερα στοιχεία του BSc, δίνουν τη δυνατότητα να επεκτείνει την χρήση του και στον δημόσιο τομέα. Ας δούμε όμως τι συμβαίνει με κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις του BSc για έναν δημόσιο οργανισμό ή φορέα.

Στη χρηματοοικονομική διάσταση συνεχίζουν να υφίστανται οι επιδιώξεις για πραγματοποίηση στόχων και επιτυχία αλλά χωρίς ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα καθώς οι εν λόγω οργανισμοί χαρακτηρίζονται από έλλειψη ανταγωνιστικότητας.

Όσον αφορά την διάσταση των πελατών χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση μπορεί να είναι η εμφάνιση και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Όμως και πάλι η έλλειψη ανταγωνισμού καθώς και ότι οι πολίτες εξυπηρετούνται χωρίς να υφίσταται κάποια διαφοροποίηση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους, καθίσταται αρκετά δυσεπίλυτο να δημιουργηθεί μορφή εμπορικής αλληλεξάρτησης. Ενώ όσον αφορά τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχουμε σχέσεις όπως business to business (B2B) ή business to customer (B2C),

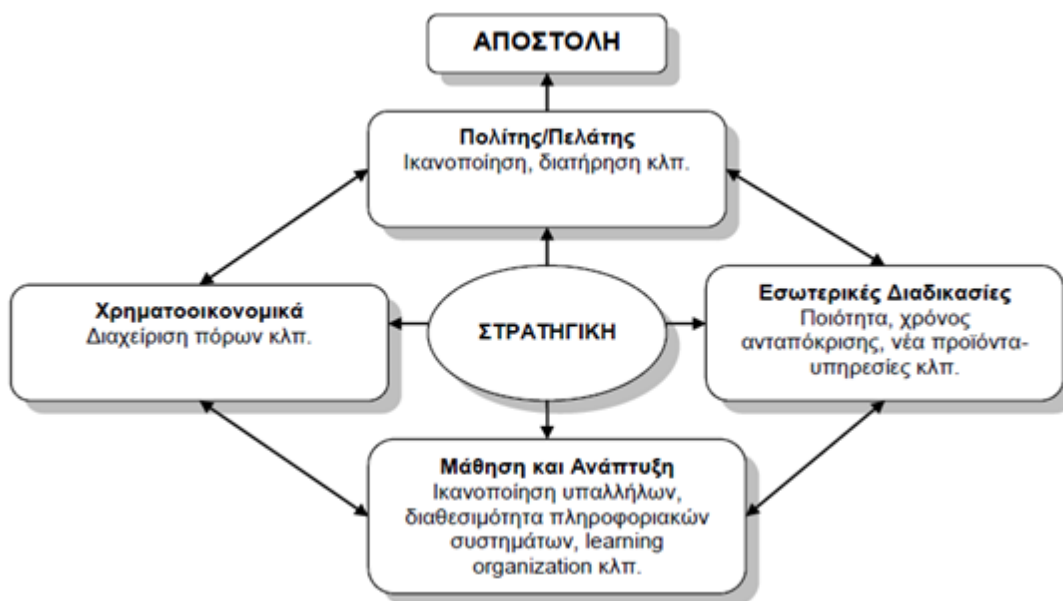
ενώ για την περίπτωση του δημόσιου οργανισμού η μόνη « εμπορική » εξάρτηση είναι αυτή των πολιτών με τον ίδιο τον οργανισμό.

Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών δεν εμφανίζει σημαντική διαφοροποίηση για τους δημόσιους οργανισμούς. Και εδώ σημαντικά σημεία για την αξιολόγηση συνεχίζουν να αποτελούν η τεχνογνωσία του οργανισμού, η ακεραιότητα των υπηρεσιών του και η δυνατότητα χρήσης των νέων και καινοτόμων υπηρεσιών .

Με παρεμφερή τρόπο χρησιμοποιούνται οι στόχοι και στην διάσταση της ανάπτυξης & εκπαίδευσης στους δημόσιους οργανισμούς. Ωφέλιμο είναι να εξεταστούν: α) το τεχνολογικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε αντιπαραβολή με άλλους , β) η γνώση γύρω από τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, γ) το ποσοστό εστίασης σε μια υπηρεσία του και φυσικά δ) ο απαιτούμενος χρόνος προκειμένου οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα να φτάσουν στον πολίτη.

Όλα τα παραπάνω συστατικά αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα ενός δημόσιου οργανισμού.

Στο παρακάτω σχήμα παρατηρούμε την διαμόρφωση του BSc για δημόσιους οργανισμούς (Niven, 2008):



Εικόνα 9 : Το BSc για δημόσιους οργανισμούς

### **7.6.1 Τα πλεονεκτήματα του BSc**

Το πιο σημαντικό ενδεχομένως προτέρημα του BSc είναι ότι αποφεύγει την υπερπληροφόρηση και περιορίζει τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Ένα σύνθημα πρόβλημα των επιχειρήσεων και των διοικήσεων τους είναι ότι προσφεύγουν σε εξαιρετικά μεγάλη χρήση μεταβλητών (επομένως και μετρήσεων), με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων αυτών, αφετέρου να μην μπορούν να διαχωρίσουν οι KPIs που είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της εταιρείας και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή Speckbacher et. al., 2003). Το BSC συνδυάζει στοιχεία του οργανισμού που μέχρι τώρα αντιμετωπίζονταν ως ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών, η συλλογική εργασία, η μείωση του κόστους, ο μακροχρόνιος προγραμματισμός κ.α. Η εφαρμογή του BSc κατευθύνει τη διοίκηση να επικεντρώσει την προσοχή της σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης και επιπλέον είναι δυνατόν να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζεται πρώτον μια σοβαρή έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης που βασίζονται στη χρήση αριθμοδεικτών και δεύτερον, η αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του οργανισμού με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές του. Αρκετές επιχειρήσεις δίνουν βαρύτητα στις τωρινές και βραχυπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις αφήνοντας ένα χάσμα μεταξύ της χάραξης στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής στην επιχείρηση (Speckbacher et. al., 2003).

### **7.6.2 Τα μειονεκτήματα του Balanced Scorecard**

Προβλήματα κατά τη χρήση του Balanced Scorecard ενδέχεται να είναι:

- Ποσότητα χρόνου και ενέργειας που απαιτείται για την καταγραφή και παρακολούθηση των καθορισμένων μέτρων
- Μη αποδοχή νέων μέτρων παράλληλα με τα πολλά μέτρα που ήδη υπάρχουν

Το BSc έχει επικριθεί για το ότι δεν έχει εγγενή ικανότητα αντιμετώπισης κινδύνων που απειλούν την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Ομοίως, δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι το BSc χρησιμοποιείται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επιδόσεων (Kureshi, 2013). Ακόμη και οργανισμοί που το χρησιμοποιούν για περισσότερο από μια δεκαετία,

χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και άλλα εργαλεία διαχείρισης απόδοσης όπως συμπεριφορική αξιολόγηση κ.λπ..

### Λόγοι αποτυχίας της BSc

Το Balanced Scorecard μπορεί να αποτύχει λόγω:

- Ελλιπής αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής σε όλα τα στρώματα της «ιεραρχικής πυραμίδας».
- Προσωπικοί στόχοι που δεν τέμνουν με την στρατηγική της επιχείρησης.
- Απόκλιση από τα χρονικά όρια που έχουν από την αρχή οριστεί.
- Δεν επενδύονται ικανοποιητικός χρόνος και οικονομικοί πόροι για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

## **7.7 Περιπτώσεις χρήσης του BSc στην Ελλάδα**

### *Στον δημόσιο τομέα*

Το BSc ως στρατηγικό εργαλείο της δημόσιας διοίκησης επισημαίνει τις δυνατότητες βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του δημόσιου τομέα μέσω της εμπλοκής λύσεων από επιχειρηματικές οργανώσεις σε δημόσιους οργανισμούς. Το μοντέλο αυτό γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλές και στην Ελλάδα, παρόλο που είναι γνωστό παγκοσμίως για αρκετές δεκαετίες και κερδίζει όλο και περισσότερους υποστηρικτές στο διοικητικό προσωπικό των δημόσιων οργανισμών. Η δυνατότητα χρήσης διαφόρων εννοιών διαχείρισης και οι καθοριστικοί παράγοντες των συνεπειών τους σε ΝΠΔΔ και δημόσιους οργανισμούς έχει επισημανθεί σε έναν όλο και αυξανόμενο αριθμό ερευνών. Οι Karra & Papadopoulos (2005), που μελέτησαν την απόδοση δύο μη κερδοσκοπικών οργανώσεων, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του Θεαγένειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης, εφάρμοσαν επίσης το BSc, τροποποιώντας ελαφρώς δύο από τις συνιστώσες του.

Ενδιαφέρον παρουσίασε η έρευνα των Grigoroudi et.al.,(2012), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι τα ισορροπημένα εργαλεία μέτρησης, όπως η BSC, παρέχουν στους δημόσιους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης καλύτερη κατανόηση των επιδόσεων, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της στρατηγικής. Για να βελτιωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων, πρόσθεσαν, μπορεί να είναι χρήσιμο να συγκριθούν διαφορετικές βαθμολογίες που έχουν ληφθεί σε

διαφορετικά σενάρια.. Εν ολίγοις, τα ισορροπημένα εργαλεία λειτουργούν ως μέσα διαχείρισης της ποιότητας, και όχι ως απλά τεχνικές μέτρησης.

#### *Σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης*

Το BSc έχει χρησιμοποιηθεί για να αξιολογήσει μια ενιαία παρέμβαση στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης, συγκρίνοντας τις βαθμολογίες με τους σταθερούς στόχους του οργανισμού ή με παλαιότερα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τις υπάρχουσες συνθήκες. Έτσι ,τα τελευταία χρόνια έχει καταγραφεί σε διεθνές επίπεδο, ένας ικανοποιητικός αριθμός εμπειρικών ερευνών και μελετών περίπτωσης του BSc σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, σε δημοτικές επιχειρήσεις και σε λοιπές δομές Δήμων με μη κερδοσκοπικό και κοινωφελές χαρακτήρα, αλλά όμως, δεν έχουν πραγματοποιηθεί αναλύσεις της διαδικασίας εφαρμογής σε Δήμους της επικράτειας. Ο σχεδιασμός ενός BSc για την αξιολόγηση ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης επιτελέστηκε από τους Kladojeni et.al.,(2011). Υποστήριξαν στην έρευνά τους, ότι ένα κατάλληλο μοντέλο BSc θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τα βασικά μέτρα αποδοτικότητας ως στόχοι, όσο και τους καίριους δείκτες απόδοσης (performance drivers / Key Performance Indicators) ως υπο-μέτρα αυτών των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την ανάλυσή τους, τα μέτρα σταθερού αποτελέσματος χωρίς τους καίριους δείκτες απόδοσης δεν γνωστοποιούν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα, ούτε δείχνουν εάν η επιλεγμένη στρατηγική εφαρμόζεται σωστά. Επισημαίνουν δε, ότι πλήρη εφαρμογή του BSc σε δημοτική αρχή δεν έχει επιτευχθεί στην ελληνική επικράτεια, εκτός από τα μεμονωμένα εγχειρήματα, , όπως η “Εφαρμογή του BSc σε έναν αθλητικό δημοτικό οργανισμό” από τους Karra & Papadopoulos (2005), και επίσης στον δήμο Αμαρουσίου στην Περιφέρεια Αττικής και στον δήμο Ιεράπετρας στην διοικητική Περιφέρεια Κρήτης, οι οποίοι έχουν καθιερώσει σύνολα στόχων και δεικτών, δίχως να συνδεθούν με τις συνιστώσες του BSc.

Συνεπώς, η έκταση της υιοθέτησης του εν λόγω εργαλείου σε διάφορες δημοτικές αρχές στον ελλαδικό χώρο δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή. Η μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης του δημόσιου τομέα υπήρξε ανέκαθεν ένα δύσκολο και αμφισβητούμενης έκβασης εγχείρημα. Ωστόσο, με τις συνεχείς πιέσεις για καταλογισμό ευθυνών, την ορθή διαχείριση του δημόσιου χρήματος και τη διαφάνεια της δράσης των δημοσίων υπηρεσιών, απαιτείται από του διοικούντες, όχι μονάχα αυξημένη προσοχή, αλλά και κατανόηση ότι η προσέγγιση του BSc είναι ένα σημαντικό εργαλείο και βοήθημα για τη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών.

*Σε έναν δημοτικό οργανισμό*

Υπάρχουν, κυρίως, δύο οφέλη που μπορούν να αναμένουν οι οργανισμοί από την αποτελεσματική εφαρμογή του BSc και τα οποία κατατάσσονται σε λειτουργικά ή στρατηγικά οφέλη. Η παρακολούθηση της προόδου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και η μέτρηση της απόδοσης σε κάθε επίπεδο μέσω διαφορετικών οπτικών, συγκαταλέγονται ως τα σημαντικότερα οφέλη μεταξύ των λειτουργιών. Από την άλλη πλευρά, τα σπουδαιότερα στρατηγικά οφέλη είναι η επικοινωνία της στρατηγικής σε όλες τις δομές της οργάνωσης και η σύνδεση και ευθυγράμμιση του οργανισμού με τη στρατηγική. Πέρα από τα οφέλη που υπόσχεται το BSc, πρακτικές μελέτες δείχνουν ότι υπάρχουν προκλήσεις στην άμεση εφαρμογή της. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι από την στιγμή όπου τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη συμφωνήσουν για τον τύπο του BSc, τον στρατηγικό χάρτη και τους δείκτες τους, όλοι οι υπόλοιποι συμβεβλημένοι θα τη εφαρμόσουν με σύνεση συλλέγοντας τα σχετικά δεδομένα από αυτήν. Στην πράξη, όμως, υποτιμάται η ανάγκη για εκπαίδευση και επικοινωνία των μελών σχετικά με το εγχείρημα του BSc, τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει και τους σκοπούς που επιδιώκει.

Εκ των πραγμάτων, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι υπάρχουν τόσες πολλές διαφορετικές ερμηνείες για το τι είναι το BSc και τι σκοπιμότητες εξυπηρετεί. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η συμβολή των διευθυντών ανώτερης και μεσαίας βαθμίδας είναι απαραίτητη για την επιτυχία του εγχειρήματος αυτού. Ένα από τα κύρια προβλήματα με το BSc προκύπτει, όταν οι ανώτεροι διευθυντές χρησιμοποιούν τους δείκτες απόδοσης, που έχουν εξαρχής προσδιοριστεί για να εφαρμόσουν μια προσέγγιση εντολής και ελέγχου, για να τιμωρήσουν ή να ανταμείψουν τους εργαζομένους. Αυτό δημιουργεί φόβο, αντίσταση και εξαπάτηση. Αντ' αυτού, οι διαχειριστές θα πρέπει να χρησιμοποιούν το BSc για να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα μάθησης, όπου όλοι ενθαρρύνονται να συλλέγουν πληροφορίες επιδόσεων για τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης. Ένα άλλο πρόβλημα που συχνά δημιουργούν οι δημοτικοί οργανισμοί είναι ότι μεταβαίνουν σε ένα πρόγραμμα μέτρησης πολύ γρήγορα και καταλήγουν να κάνουν το ίδιο το πρόγραμμα πολύ περίπλοκο. Η επίτευξη ουσιαστικών δεικτών μέτρησης, η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων, η ανάπτυξη χρήσιμων αναλυτικών τεχνικών και η εκπαίδευση των διαχειριστών σχετικά με τον τρόπο χρήσης των δεδομένων είναι όλα απαραίτητα και εξίσου κρίσιμα βήματα. Κάνοντας όλα αυτά ταυτόχρονα και δίχως ουσιαστική συνείδηση, ρίχνοντας σε έναν κάδο 50 διαφορετικά μέτρα η όλη διαδικασία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία (Zeppou & Sotirakou, 2003).

## **7.8 Μεθοδολογία έρευνας**

### **7.8.1 Γενικά**

Οι πρώτες μεταρρυθμίσεις που αφορούν τις Περιφέρειες έρχονται τη διετία 1997-1998 με τους νόμους 2503/1997 & 2647/1998, σύμφωνα με τις οποίες αυξάνονται οι διοικητικές δικαιοδοσίες τους, ενώ τα όργανα τους να συνεχίζουν να υπόκεινται κάτω από την εκάστοτε κυβέρνηση.

Η πιο μεγάλος όμως μετασχηματισμός για τις Περιφέρειες έγινε στις αρχές του 2011 όπου και πέρασαν οι διατάξεις του προγράμματος «Καλλικράτης». Το εν λόγω πρόγραμμα αποτελεί τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» σύμφωνα με τον Ν.3852/2010, όπου οι Δήμοι παίρνοντας έτσι ολοκληρωτική δημοσιονομική και διοικητική ελευθερία.

### **7.8.2 Η δομή του πιλοτικού Δήμου**

Έτσι κάθε νομός συγκροτεί και μια Περιφερειακή Ενότητα (Π.Ε) και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της ομόλογης Π.Ε. Από 1/1/2011, στο πλαίσιο εφαρμογής του Προγράμματος Καλλικράτης σε επίπεδο Περιφέρειας Κρήτης συνιστώνται 24 Δήμοι.

Αναλυτικά, στην Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση μεταφέρονται αρμοδιότητες στους εξής τομείς:

- Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
- Αγροτικού Τομέα (Τομέας Β)
- Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)
- Τουρισμός και Εμπόριο (Τομέας Δ)
- Παιδείας και Πολιτισμού (Τομέας Ε)
- Υγείας (Τομέας Ζ)
- Καινοτομία (Τομέας Η)

### **7.8.3 Πηγή δεδομένων**

Για την περαιτέρω μελέτη θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τόσο πρωτογενείς όσο και δευτερογενείς πηγές δεδομένων. Μελέτες αυτού του σκοπού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέγονται μέσω της μεθόδου έρευνας με τη χρήση,



συζητήσεων με ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις. Τα πρωτογενή δεδομένα θα συλλεχθούν από τα κεντρικά γραφεία της Δημοτικής Αρχής, τους βασικούς αρμόδιους των διεργασιών των σχετικών γραφείων και από τους υπαλλήλους των γραφείων αυτών και επίσης από διευθυντές. Οι δευτερογενείς πηγές δεδομένων λαμβάνονται από τις ετήσιες εκθέσεις, τις αναφορές, τα πρακτικά του Δημοτικού Συμβουλίου, οι δημοτικές αποφάσεις, τους κανονισμούς του Δήμου (βιβλία και άρθρα), έγγραφα, πληροφορίες και δεδομένα, τα οποία έχει στην ιδιοκτησία του ο Δήμος και αναρτώνται στο κεντρικό αποθετήριο, το [www.data.gov.gr](http://www.data.gov.gr). Καθώς και διάφορες πληροφορίες από ιστοσελίδες για τις ανάγκες της εργασίας.

#### **7.8.4 Συνεντεύξεις**

Οι ποιοτικές τεχνικές θα επικεντρωθούν στην ημιδομημένη συνέντευξη, σε συζητήσεις με ομάδες εστίασης και την ανάλυση στοιχείων για την ευκρινή λήψη λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με το ζήτημα. Κατά συνέπεια, για την εργασία συνίσταται ένα πρόγραμμα συνέντευξης οργάνων, ένας οδηγός συζήτησης ομάδας εστίασης και ανάλυση των στοιχείων - εγγράφων για τη συλλογή των δεδομένων από τους επικεφαλής αιρετούς άρχοντες και τους προϊσταμένους των βασικών διεργασιών του δήμου.

Για το σκοπό της μελέτης, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ημιδομημένες συνεντεύξεις από τον Δήμαρχο και τους δυο (2) Αντιδημάρχους, καθώς και από επτά (7) τμηματάρχες από τα κεντρικά γραφεία της δημοτικής ενότητας και συγκεκριμένα από : 1. Τμήμα Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών, 2. Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών, 3. Τμήμα Περιβάλλοντος & Καθαριότητας, 4. Γραφείο Απασχόλησης & Τουρισμού, 5. Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Πληροφορικής, Διαφάνειας & Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, 6. Δημοτική Επιχ/ση Πολιτιστικής & Τουριστικής Ανάπτυξης, 7. Αυτοτελές Γραφείο Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας & Πολιτισμού .

Οι ερωτηθέντες να εκφράσουν τη δική τους άποψη και να περιγράψουν καταστάσεις, γεγονότα και την εμπειρία τους. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης μας σχετίζονται με το τι έκαναν οι ερωτηθέντες στην καθημερινή τους εργασία, ποια εργαλεία χρησιμοποιούσαν για τη διεξαγωγή της εργασία τους, ποιες ήταν οι απόψεις τους για τη στρατηγική, το στρατηγικό σχέδιο και τους στόχους του, και πώς εργάστηκαν για να εφαρμόσει τη στρατηγική. Τα ερωτήματα της συνέντευξης θα επικεντρωθούν στην εμπειρία, στην κατανόηση και την κρίση τους σχετικά με την έννοια, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του αυτοδιοικητικού χαρακτήρα του BSc και τον ρόλο του οργανισμού και επίσης των δημοτικών συμβούλων στη γενική εφαρμογή του BSC.

## **7.9 Ανάλυση δεδομένων**

### **7.9.1 Το όραμα, αποστολή και οι αξίες του Δήμου**

Η κομβική γεωγραφική θέση της Κρήτης σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των μεταφορικών υποδομών, την παραγωγή ξεχωριστών και υψηλής ποιότητας αγροτικών προϊόντων, του θεματικού τουρισμού αλλά και της υψηλής ποιότητας ζωής που προσφέρει, με βάση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα που θα εφαρμοσθεί τα επόμενα χρόνια, θα οδηγήσουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του φυσικού και κοινωνικού κεφαλαίου.

Η αποστολή του Δήμου ως Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού είναι η βιώσιμη, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, η συνεχής βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Το όραμα είναι να γίνει ο Δήμος ένα σύνολο βιώσιμων κοινοτήτων που αξιοποιεί τις ευκαιρίες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για τους δημότες, τους παραγωγούς, τις επιχειρήσεις, τους επισκέπτες και που οι πολίτες θέλουν να ζουν και να εργάζονται σήμερα και στο μέλλον, γιατί εκεί απολαμβάνουν ποιότητα ζωής, ασφάλεια, ίσες ευκαιρίες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Η στρατηγική που αναπτύσσει ο Δήμος για την προσέγγιση του οράματός του εστιάζει στην ανάγκη διαμόρφωσης ενός ευέλικτου, ως προς τη λειτουργία του, δήμου όπου γίνεται ορθή και ίση διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων και έργων μεταξύ ορεινού και παραλιακού μέρους του, όπου στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και όπου υπάρχει οργάνωση, έλεγχος και παρακολούθηση αυτών των υπηρεσιών. Στην δημιουργία ενός βιώσιμου και δίκαιου Δήμου που επιτρέπει την συμμετοχή όλων των πολιτών στις δράσεις του και που αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους πολίτες του (διεκπεραίωση αιτημάτων, αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων, εξυπηρέτηση μέσω ΚΕΠ) και τέλος ενός Δήμου ελκυστικού σε επενδύσεις, σε τουρισμό και νέους πολίτες, τονώνοντας παράλληλα τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του τόπου.

Τα βασικές αξίες που εμπλέκονται στη στρατηγική αυτή είναι : η αποτελεσματικότητα, το περιβάλλον, η ισόρροπη ανάπτυξη, η χρηστή οικονομική χρήση και διαφάνεια, η διακυβέρνηση, η ισότητα και η τοπική οικονομία.

## 7.9.2 SWOT Analysis του Δήμου

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ( STRENGTHS)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Συνδυασμός παραθαλάσσιων &amp; ορεινών περιοχών σπάνιας φυσικής ομορφιάς</li><li>• Ανάπτυξη Τουριστικών υποδομών</li><li>• Ιστορικός Δήμος λόγω του επαναστατικού χαρακτήρα κατά την διάρκεια του γερμανικής κατοχής στο Β' Παγκόσμιο πόλεμο</li><li>• Γεωγραφική θέση – Οδική Πρόσβαση από Ν.Ηρακλείου και Ν.Λασιθίου</li><li>• Υλικοτεχνική υποδομή με αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών</li><li>• Πολύ καλές κτιριακές εγκαταστάσεις και συγκέντρωση όλων των υπηρεσιών σε ενιαίο χώρο</li><li>• Εφαρμογή επικαιροποιημένου συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO9001:2015</li><li>• Τακτοποίηση υποχρεώσεων - οφειλών προηγούμενων χρόνων σε προμηθευτές, σωστή οικονομική διαχείριση.</li><li>• Ένταξη σε πολλά Ευρωπαϊκά Προγράμματα με αποτέλεσμα την αύξηση των ειδικευμένων εσόδων και την πραγματοποίηση έργων.</li><li>• Αύξηση των τακτικών εσόδων από το Κράτος, λόγω το ότι θεωρείται ορεινός Δήμος</li><li>• Συμμετοχή του Δήμου στην Κινητικότητα Ν.4440/2016 και αύξηση του προσωπικού</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έλλειψη ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού</li><li>• Έλλειψη προϊσταμένων Τμημάτων και υποστελέχωση</li><li>• Αδυναμία άσκησης αρμοδιοτήτων και με παράλληλα καθήκοντα</li><li>• Οι συνεχείς αυξανόμενες ανάγκες σε υποδομές και κοινωνικές υπηρεσίες λόγω της ανάπτυξης</li><li>• Μη επάρκεια νερού κατά τους θερινούς μήνες λόγω αύξησης τους τουρισμού</li><li>• Ελλείψεις στο οδικό δίκτυο και σε πολλά σημεία αυξημένης επικινδυνότητας</li><li>• Προβλήματα υποδομών και διαχείρισης των απορριμμάτων</li><li>• Ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον με πολλές συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων και έλλειψη συνεργασίας</li><li>• Μη ύπαρξη Νομικής Υπηρεσίας</li><li>• Αδυναμία κάλυψης κενών οργανικών θέσεων και γήρανση του προσωπικού</li></ul>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ( OPPORTUNITIES)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας</li> <li>• Αξιοποίηση της ιστορικής &amp; πολιτιστικής κληρονομιάς</li> <li>• Εκπαίδευση προσωπικού με τηλεεκπαίδευση, χωρίς κόστος μετακίνησης λόγω της πανδημίας covid-19</li> <li>• Αφορμή για ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού (αγροτουρισμός, ορειβασία, θρησκευτικός τουρισμός)</li> <li>• Στρατηγικός προγραμματισμός προσλήψεων τακτικού προσωπικού 2022-2025</li> <li>• Προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού και εργασίες συντήρησης σχολείων, μελέτες &amp; αναπτυξιακές παρεμβάσεις από το πρόγραμμα Αντώνης Τρίτσης</li> <li>• Υλοποίηση δύο(2) βιολογικών έργων στα παράλια του Δήμου με συνέπειες την προστασία του περιβάλλοντος και την αύξηση απασχόλησης των κατοίκων</li> <li>• Ύπαρξη ώριμων μελετών για το νέο ΕΣΠΑ</li> <li>• Χρηματοδότηση για την ολοκλήρωση του Κλειστού γυμναστηρίου.</li> <li>• Αύξηση των χρηματοδοτήσεων λόγω covid-19 και λόγω σεισμού, χαρακτηρισμός σε Δήμο έκτακτης ανάγκης με συνέπεια την ευελιξία στην πρόσληψη προσωπικού ΙΔΟΧ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχής αύξηση της γραφειοκρατίας</li> <li>• Αυξημένες αρμοδιότητες χωρίς την ύπαρξη αναγκαίων πόρων</li> <li>• Οικονομική κρίση και η αδυναμία αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων</li> <li>• Κίνδυνος πυρκαγιών κατά την θερινή περίοδο</li> <li>• Διαχείριση των υδάτων λόγω της Η λειψυδρίας</li> <li>• Ο Ν.4412/2016 προκάλεσε ολοκληρωτικές αλλαγές στη σύναψη δημοσίων συμβάσεων και δεν απαιτεί την σύμφωνη γνώμη των αιρετών για τις μετατάξεις</li> <li>• Η εν δυνάμει συνταξιοδότηση πολλών υπαλλήλων</li> <li>• Διάβρωση μεγάλου μέρους του παραλιακού γραμμών και οδικών δικτύων</li> <li>• Αδυναμία των υποδομών και των καταλυμάτων να ανταποκριθούν στην τουριστική ανάπτυξη.</li> <li>• Ο έντονος ανταγωνισμός των περιοχών παραθαλάσσιου τουρισμού</li> </ul>
---	---

*Πίνακας 4 : Swot Analysis του Δήμου*

### **7.9.3 Κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης και στρατηγικές επιλογές του Δήμου**

Η Swot ανάλυση του Δήμου ανέδειξε τα παρακάτω ζητήματα ανάπτυξης προκειμένου να ληφθούν υπόψη για τον στρατηγικό σχεδιασμό των επόμενων ετών .

- ✓ Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και της υποστήριξης για υποβολή χρηματοδοτικών προτάσεων στο νέο ΕΣΠΑ.
- ✓ Ανακατανομή αρμοδιοτήτων και θέσεων εργασίας ανάμεσα στο προσωπικό. Υπάλληλοι που είναι λίγο πριν την συνταξιοδότηση και κατέχουν την γνώση και την

εμπειρία να εκπαιδεύσουν τους αντικαταστάτες τους, έτσι ώστε να υπάρχει βιώσιμη λειτουργία του Δήμου. Ακόμα θα υπάρχει καλύτερη διοίκηση γιατί η γνώση δεν θα είναι ατομική υπόθεση αλλά κεφάλαιο του Δήμου.

- ✓ Ευδοκίμηση του φυσικού, ιστορικού περιβάλλοντος με σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξη
- ✓ Την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- ✓ Την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας
- ✓ Πραγματοποίηση συναντήσεων εργασίας ανά τμήμα στην αρχή και το τέλος της εβδομάδας για προγραμματισμό των εργασιών, παρακολούθηση και έλεγχο.
- ✓ Δέσμευση της διοίκησης για κοινή διοίκηση
- ✓ Εκπαίδευση του προσωπικού
- ✓ Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας
- ✓ Σύνταξη Γενικών και Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (Ρόλοι και Καθήκοντα)
- ✓ Αντικατάσταση του Μηχανολογικού εξοπλισμού και αγορά καινούργιου μέσα από το πρόγραμμα ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ
- ✓ Ενίσχυση της Τεχνικής Υπηρεσίας με ειδικότητες για παρακολούθηση των έργων και ένταξη νέων έργων σε χρηματοδοτικά προγράμματα μέσα από το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)
- ✓ Κατανομή επιπλέον αρμοδιοτήτων, πέρα από τις υποχρεωτικές, στο ΚΕΠ του Δήμου το οποίο έχει την περισσότερη επικοινωνία με τους δημότες.

## **7.10 Ανάπτυξη του Balanced Scorecard στον Δήμο**

Όπως προαναφέραμε , στόχος κάθε δημόσιου οργανισμού είναι η ικανοποίηση των πολιτών. Στην δική μας περίπτωση στον ΟΤΑ της Περιφέρειας Κρήτης εκτός τα κοινά χαρακτηριστικά με τις άλλες Περιφέρειες διακρίνουμε ορισμένα στοιχεία που προϋποθέτουν ξεχωριστή μεταχείριση κατά την αξιολόγηση. Όπως είναι το κλίμα και η γεωγραφική θέση, η κουλτούρα κ.α.

Έχοντας υπόψη αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προσθέτοντας τους στόχους της Περιφέρειας Κρήτης θα πραγματοποιηθεί η κατάλληλη τροποποίηση στην δομή του BSc κάτι το οποίο όπως έχουμε αναφέρει είναι απολύτως επιτρεπτό καθώς το BSc που έχει σαν βάση

του την εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων. Οι τροποποιήσεις αυτές αφορούν κυρίως στο ορισμό των τεσσάρων διαστάσεων του .

Η **1<sup>η</sup> διάσταση των πολιτών** συνεχίζει να λαμβάνει κεντρικό ρόλο και περιλαμβάνει όλες τις κινήσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών προς αυτούς. Αναλυτικά στη διάσταση αυτή συνυπολογίζονται οι εξής υπό-διαστάσεις:

- *Απασχόληση και Ισορροπη ανάπτυξη (1.1)*
- *Υποδομές (1.2)*
- *Υγεία (1.3)*
- *Πολιτισμός & Παιδεία (1.4)*
- *Περιβάλλον (1.5)*

Η **2<sup>η</sup> Διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών** περιλαμβάνει τις :

- *Εσωτερικές Διαδικασίες (2.1)*

Η **3<sup>η</sup> Διάσταση Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης** η οποία θα αποτελείται από τις εξής υπό-διαστάσεις:

- *Ανθρώπινο Δυναμικό (3.1)*
- *Καινοτομία και Έρευνα (3.2)*

Η **4<sup>η</sup> Διάσταση της χρηματοοικονομικής** η οποία περιλαμβάνει τις άμεσες και έμμεσες οικονομικές ωφέλειες. Έτσι έχουμε:

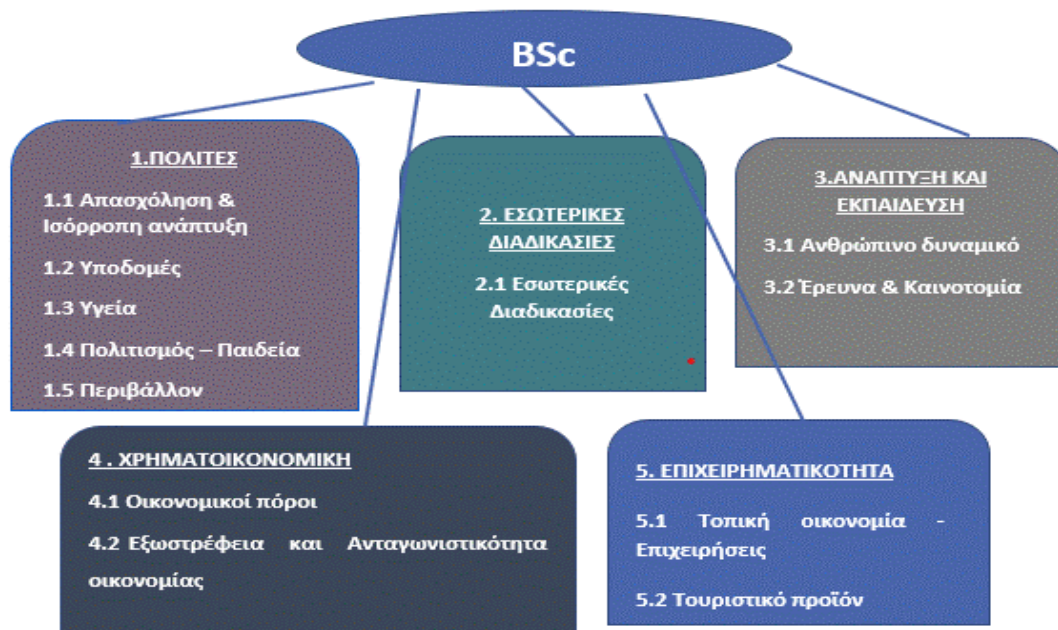
- *Οικονομικούς πόρους (4.1)*
- *Εξωστρέφεια και Ανταγωνιστικότητα (4.2)*

Τέλος, προκειμένου να καλύψουμε ένα μεγάλο κεφάλαιο για τον ΟΤΑ θα ορίσουμε μια νέα διάσταση.

Η οποία θα είναι η **5<sup>η</sup> Διάσταση της Επιχειρηματικότητας** και θα αφορά στις επιχειρηματικές ενέργειες και τον τουρισμό, η οποία θα περιλαμβάνει :

- *Τοπική οικονομία και Επιχειρήσεις (5.1)*
- *Τουριστικό προϊόν (5.2)*

Παρακάτω παρατηρούμε το σχήμα με τις διαστάσεις και τις υπό-διαστάσεις για τον ΟΤΑ:



Εικόνα 10 : Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις για τον Δήμο

### 7.10.1 Διαστάσεις και υπό-διαστάσεις, στόχοι και δείκτες μέτρησης

#### 1<sup>η</sup> Διάσταση : Πολίτες

Η διάσταση αυτή αποτελείται από πέντε υποδιαστάσεις : την Απασχόληση και Ισόρροπη ανάπτυξη (1.1) με στόχο την ενδυνάμωση και του ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμογή του στις εκάστοτε συνθήκες (Σ.1.1.1) με δείκτη μέτρησης τον αριθμό των προγραμμάτων για την κατάρτιση των πολιτών (Δ.Μ.Σ 1.1.1). Επίσης έχουμε τον στόχο την μείωση της ερήμωσης της υπαίθρου και των αγροτικών περιοχών με δείκτη την ισότητα των αστικών και αγροτικών περιοχών.

Τις Υποδομές (1.2), όπου περιλαμβάνει πρώτον στόχο για την βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των πολιτών και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών με δείκτη μέτρησης τα έργα που ολοκληρώθηκαν μέσα στο έτος. Στόχος δεύτερος η ανάπτυξη των ευρυζωνικών υποδομών με δείκτη την ευρυζωνική ταχύτητα .

Την Υγεία (1.3),μέτρηση της αποδοτικότητας του συστήματος υγείας με δείκτη τα παράπονα των πολιτών που αφορούν την παροχή υγείας .

Τον Πολιτισμό και Παιδεία (1.4) με πρώτο στόχο την δημιουργία αθλητικών και σχολικών εγκαταστάσεων, με δείκτη μέτρησης τα έργα που έχουν υλοποιηθεί για τον σκοπό αυτό και δεύτερο στόχο την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και κουλτούρας με δείκτη τον αριθμό των ετήσιων πολιτιστικών εκδηλώσεων.

Και το Περιβάλλον (1.5) με πρώτο στόχο την διαχείριση των αποβλήτων, υδάτινων πόρων και πράσινες τακτικές, με τον δείκτη ελέγχου τα έργα που αποσκοπούν στα παραπάνω. Δεύτερος στόχος η προώθηση ενεργειακών τεχνολογιών που αφορούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) με δείκτη τον αριθμό αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση.

Πίνακας 5: 1<sup>η</sup> Διάσταση : Πολίτες

ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ
<b>1η Διάσταση : Πολίτες</b>			
<b>Απασχόληση &amp; Ισόρροπη ανάπτυξη (1.1)</b>	Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού & προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες (Σ. 1.1.1)	Αριθμός προγραμμάτων για την κατάρτιση πολιτών (Δ.Μ.Σ 1.1.1)	Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
	Μείωση της ερήμωσης της υπαίθρου (Σ. 1.1.2)	Αριθμός πολιτών που παραμένουν στον Δήμο (Δ.Μ.Σ 1.1.2)	Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
<b>Υποδομές (1.2)</b>	Βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των πολιτών και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών (Σ. 1.2.1)	Δείκτης μέτρησης των έργων που ολοκληρώθηκαν μέσα στο έτος (Δ.Μ.Σ 1.2.1)	Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)
	Ανάπτυξη των οπτικών ινών σε όλη την έκταση του Δήμου (Σ. 1.2.2)	Μέγιστη ευρυζωνική ταχύτητα (Δ.Μ.Σ 1.2.2)	Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)
<b>Υγεία (1.3)</b>	Αποδοτικότητα του συστήματος υγείας (Σ. 1.3.1)	Αριθμός παραπόνων από πολίτες για το σύστημα υγείας (Δ.Μ.Σ 1.3.1)	Διεύθυνση Υγείας (Τομέας Ζ)
<b>Πολιτισμός – Παιδεία (1.4)</b>	Δημιουργία αθλητικών και σχολικών εγκαταστάσεων (Σ. 1.4.1)	Αριθμός έργων που υλοποιήθηκαν (Δ.Μ.Σ 1.4.1)	Διεύθυνση Παιδείας & Πολιτισμού (Τομέας Ε)
	Ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και κουλτούρας (Σ. 1.4.2)	Αριθμός ετήσιων πολιτιστικών εκδηλώσεων (Δ.Μ.Σ 1.4.2)	Διεύθυνση Παιδείας & Πολιτισμού (Τομέας Ε)
<b>Περιβάλλον (1.5)</b>	Διαχείριση των αποβλήτων, υδάτινων πόρων και πράσινες τακτικές (Σ. 1.5.1)	Αριθμών έργων που εγκρίθηκαν (Δ.Μ.Σ 1.5.1)	Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)
	Προώθηση ενεργειακών τεχνολογιών που αφορούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Σ. 1.5.2)	Αριθμών αδειών που εγκρίθηκαν για εγκατάσταση ΑΠΕ. (Δ.Μ.Σ 1.5.2)	Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)

## 2<sup>η</sup> Διάσταση : Εσωτερικές Διαδικασίες

Εσωτερικές Διαδικασίες με στόχο οτιδήποτε έχει να κάνει με την αποτελεσματική διοίκηση και την μεταφορά της τεχνογνωσίας. Δείκτες είναι το ποσοστό εκπλήρωσης και υλοποίησης των ενεργειών που έχουν προκύψει από το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης και ο αριθμός των νέων δράσεων και πρακτικών που χρησιμοποιήθηκαν. Ακόμα ένας στόχος η απλούστευση



των διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη με δείκτη μέτρησης τον μέσο χρόνο απόκρισης και εξυπηρέτησης στα αιτήματα των πολιτών.

Πίνακας 6: 2<sup>η</sup> Διάσταση : Εσωτερικές Διαδικασίες

ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ
<b>2η Διάσταση : Εσωτερικές Διαδικασίες</b>			
Εσωτερικές διαδικασίες (2.1)	Αποτελεσματική διοίκηση και μεταφορά τεχνογνωσίας (Σ. 2.1.1)	Ποσοστό εκπλήρωσης των ενεργειών που έχουν προκύψει από το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (Δ.Μ.Σ 2.1.1.1)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
		Αριθμός νέων δράσεων και πρακτικών που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο των εσωτερικών διαδικασιών (Δ.Μ.Σ 2.1.1.2)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
	Απλούστευση διαδικασιών για την ικανοποίηση και την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη (Σ. 2.1.2)	Χρόνος απόκρισης και εξυπηρέτησης σε αιτήματα των πολιτών (Δ.Μ.Σ 2.1.2)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)

### 3<sup>η</sup> Διάσταση Ανάπτυξη & Εκπαίδευση

Όσον αφορά την ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού (3.1) έχουμε σαν δείκτη μέτρησης το ποσοστό των υπαλλήλων και τον αριθμό των επιμορφωτικών σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν εντός του τρέχοντος έτους .

Η έρευνα και καινοτομία (3.2) με στόχο την προώθηση της καινοτομίας και δείκτες μέτρησης το ποσοστό υλοποίησης των στόχων για το σχέδιο " Ψηφιακή Στρατηγική" και των στόχων του ΟΤΑ. Ακόμη ένας στόχος είναι η σύνδεση της έρευνας με την μεταφορά τεχνογνωσίας με δείκτη τον αριθμό των περιπτώσεων εφαρμογής του.

Πίνακας 7: 3<sup>η</sup> Διάσταση: Ανάπτυξη & Εκπαίδευση

ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ
<b>3η Διάσταση : Ανάπτυξη &amp; Εκπαίδευση</b>			
Ανθρώπινο δυναμικό (3.1)	Ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού (Σ. 3.1.1)	Ποσοστό υπαλλήλων και αριθμός επιμορφωτικών σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν (Δ.Μ.Σ 3.1.1)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
Έρευνα και καινοτομία (3.2)	Προώθηση καινοτομίας (Σ. 3.2.1)	Ποσοστό υλοποίησης των στόχων του ΟΤΑ (Δ.Μ.Σ 3.2.1)	Καινοτομία (Τομέας Η)
	Ανάπτυξη έρευνας και μεταφοράς τεχνογνωσίας (Σ. 3.2.2)	Αριθμός περιπτώσεων που η έρευνα διασυνδέθηκε και εφαρμόστηκε με τους παραγωγικούς τομείς (Δ.Μ.Σ 3.2.2)	Καινοτομία (Τομέας Η)

### 4<sup>η</sup> Διάσταση: Χρηματοοικονομική

Η υποδιάσταση οικονομικών πόρων (4.1) περιλαμβάνει τους στόχους που αφορούν την αποκατάσταση της οικονομικής επάρκειας όπως η μισθοδοσία, οι δαπάνες του ΟΤΑ καθώς και η απορρόφηση πόρων από εθνικά προγράμματα, με δείκτη το ποσοστό δαπανών μισθοδοσίας σε σχέση με το σύνολο των δαπανών του ΟΤΑ . Ακόμα ένας δείκτης αφορά το

ποσοστό απορρόφησης των παροχών των έργων του προγράμματος σε αναλογία με τον προγραμματισμό.

Η 2η υποδιάσταση εξωστρέφειας και ανταγωνιστικότητας (4.2) του ΟΤΑ . Αφορά τις δραστηριότητες που δημιουργούνται προκειμένου προβάλλουμε ένα ανταγωνιστικό προφίλ. Οι στόχοι είναι η ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου γενικά της περιφέρειας αλλά και των ΟΤΑ με σκοπό να συμμετάσχουν ενεργά στη διαμόρφωση εθνικής , περιφερειακής και νησιωτικής πολιτικής. Και φυσικά η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας με στόχο την αναβάθμιση ,την εξέλιξη και η ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο μετρώντας το δείκτη εξωστρέφειας των επιχειρήσεων

Πίνακας 8: 4<sup>η</sup> Διάσταση : Χρηματοοικονομική

ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ
<b>4η Διάσταση : Χρηματοοικονομική</b>			
<b>Οικονομικοί πόροι (4.1)</b>	Αποκατάσταση οικονομικής επάρκειας (Σ. 4.1.1)	Ποσοστό Δαπανών Μισθοδοσίας σε σχέση με το σύνολο των δαπανών (Δ.Μ.Σ 4.1.1.1)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
		Ποσοστό Απορρόφησης των Παροχών των Έργων του Προγράμματος σε αναλογία με τον ετήσιο προγραμματισμό (Δ.Μ.Σ 4.1.1.2)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
<b>Εξωστρέφεια &amp; Ανταγωνιστικότητα (4.2)</b>	Ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου της Περιφέρειας και των ΟΤΑ (Σ.4.2.1)	Δείκτης Ανάπτυξης Κρήτης (Δ.Μ.Σ 4.2.1)	Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Απασχόλησης (Τομέας Α)
	Αναβάθμιση ,εξέλιξη και ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων (Σ.4.2.1)	Δείκτης εξωστρέφειας των επιχειρήσεων (Δ.Μ.Σ 4.2.1)	Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)
			Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Χωρικού Σχεδιασμού (Τομέας Γ)

#### 5<sup>η</sup> Διάσταση : Επιχειρηματικότητα

Δυο υποδιαστάσεις προκειμένου να διαχωρίσουμε το κομμάτι του τουρισμού από τις άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μελετώντας τους στόχους του ΟΤΑ , δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη του τουρισμού ο οποίος κατέχει ιδιαίζουσα σημασία για την ανάπτυξης ολόκληρης της νησιωτικής Κρήτης. Το τουριστικό προϊόν (5.2) αφορά το ένα τμήμα της επιχειρηματικότητας με στόχο την δημιουργία και εξάπλωση ενός συγχρόνου προτύπου αγροτικής οικονομίας που έχει σχέση με το τουρισμό με δείκτη μέτρησης την συμμετοχή σε εκθέσεις με αγροτικά προϊόντα. Ακόμα ένας στόχος η παράταση της

τουριστικής περιόδου και την παραλλαγή του τουριστικού προϊόντος μετρώντας εκτός από το μήκος της τουριστικής περιόδου με τον αριθμό των τουριστών (δείκτης 1) και την συμμετοχή του οργανισμού σε εκθέσεις με σχέση τον τουρισμό (δείκτης 2) . Το άλλο μέρος, η Τοπική οικονομία-Επιχειρήσεις (5.1), έχει να κάνει με τις υποδομές και την ενίσχυση των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο . Ο στόχος εδώ είναι η καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος με δείκτη μέτρησης την αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων.

Πίνακας 9: 5<sup>η</sup> Διάσταση. Επιχειρηματικότητα

ΥΠΟΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΤΟΜΕΑΣ
<b>5η Διάσταση : Επιχειρηματικότητα</b>			
<b>Τοπική οικονομία- Επιχειρήσεις (5.1)</b>	Καλλιέργεια, προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος (Σ.5.1.1)	Δείκτης αύξησης των επιχειρήσεων (Δ.Μ.Σ 5.1.1)	Αγροτικού Τομέα (Τομέας Β)
<b>Τουριστικό προϊόν (5.2)</b>	Ανάπτυξη ενός σύγχρονου προτύπου αγροτικής οικονομίας και η σχέση του με τον τουρισμό (Σ.5.2.1)	Αριθμός συμμετοχών σε εκθέσεις για αγροτικά προϊόντα (Δ.Μ.Σ 5.2.1)	Τουρισμός και Εμπόριο (Τομέας Δ)
	Παράταση τουριστικής περιόδου και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος (Σ.5.2.2)	Μήκος τουριστικής περιόδου και αριθμός τουριστών ανά περίοδο (Δ.Μ.Σ 5.2.2.1)  Συμμετοχή σε εκθέσεις για τον τουρισμό (Δ.Μ.Σ 5.2.2.2)	Τουρισμός και Εμπόριο (Τομέας Δ)  Τουρισμός και Εμπόριο (Τομέας Δ)

## 8 Συμπεράσματα (1)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι ένα χρήσιμο, σημαντικό και ακόμη απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης για τους δημόσιους φορείς και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως επίσης μπορεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν τις αποστολές, τους στόχους τους και να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Αν και πρόκειται για μια χρονοβόρα και εξαντλητική διαδικασία , μπορεί να ρίξει φως στα μοναδικά δυνατά σημεία και τις σχετικές αδυναμίες ενός οργανισμού, επιτρέποντάς του εντοπίσει νέες ευκαιρίες ή τις αιτίες των τρεχόντων προβλημάτων, να παρέχει νέες ιδέες, να βελτιώσει την ομαδική εργασία, το οργανωτικό όραμα και την υπευθυνότητα. Μπορεί επίσης να παρέχει ευκαιρίες για τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων .

Η παραδοσιακή βιβλιογραφία στρατηγικής βασίζεται στην υπόθεση ότι το στρατηγικό σχέδιο δημιουργεί σταθερότητα και μια μακροπρόθεσμη εστίαση σε αυτό που ένας οργανισμός στοχεύει να επιτύχει (Mintzberg 1994; Plant 2009). Ωστόσο, η προϋπόθεση είναι διαφορετική για τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διοικούνται μέσω της κυβερνητικής πολιτικής και η πολιτική έχει μια αρκετά βραχυπρόθεσμη εστίαση (Lane & Wallis 2009).

Σε αντίθεση λοιπόν, με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους, την ίδρυση και σχεδιασμός διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένης της επιχειρησιακής προγράμματα των λειτουργιών του) θα πρέπει να αφορούν πρωτίστως την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, την μεγιστοποίηση του καλού του γενικού κοινού, την ικανοποίηση της τοπικής κοινωνίας και γενικότερα ανάγκες του κοινού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μια καθολική φόρμουλα για κάθε οργανισμό αλλά εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες και χαρακτηριστικά που ορίζουν τον φορέα στον οποίο θα εφαρμοστεί ο προγραμματισμός. Ούτε πρόκειται για αποκλειστική χρήση ποσοτικών μοντέλων ή μεταβλητών και δεν αναφέρεται στις αποφάσεις που θα χρειαστεί να ληφθούν στο μέλλον ούτε στη διατύπωση προβλέψεων.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι τόσο σημαντική για έναν οργανισμό όσο και τα αποτελέσματα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός για έναν οργανισμό επειδή παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης και σκιαγράφησης μετρήσιμων στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εργαλείο που είναι χρήσιμο για την καθοδήγηση καθημερινών αποφάσεων, την αξιολόγηση της προόδου αλλά και της αλλαγής των προσεγγίσεων όταν προχωράμε μπροστά.

Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι κάθε κατάσταση είναι μοναδική και διαφορετική, ο προγραμματισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται στη δεδομένη κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Με αυτόν τον τρόπο ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους οργανισμούς να εργαστούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να διαμορφώνουν στρατηγικές σύμφωνα με τις νέες καταστάσεις. Θα μπορούσαμε επομένως να πούμε ότι δεν πρόκειται για μια στατική διαδικασία αλλά για μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία που συνεχίζει να εστιάζει στον σχεδιασμό στρατηγικών ανάλογα με αλλαγές στο περιβάλλον .

Επιπλέον, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να βελτιώσουμε περαιτέρω την κατανόησή μας για το πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς καθώς η χρήση του

αυξάνεται, αλλά την ίδια στιγμή γνωρίζουμε ελάχιστα για την εφαρμογή και τις πιθανές συνέπειες (George and Desmidt 2014; Hansen Rosenberg 2011; Williams and Lewis 2008). Κρίνεται απαραίτητο να προτείνουμε να γίνει περισσότερη έρευνα για τις πρακτικές στρατηγικής στον δημόσιο τομέα και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται, πώς χρησιμοποιούνται και γιατί. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να γίνουν περισσότερες περιπτώσιολογικές μελέτες σε μικροεπίπεδο ανάλυσης. Επίσης, χρειάζεται περισσότερη έρευνα που να λαμβάνει υπόψη τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα όταν πρόκειται για τη στρατηγική διαχείριση και τον στρατηγικό σχεδιασμό .

## **Συμπεράσματα (2)**

Η ομοιότητα των στοιχείων της αποστολής με τις προοπτικές του BSc, ο χάρτης στρατηγικής και τα κλειδιά στρατηγικής ενός δήμου επιβεβαιώνουν πολλές σημαντικές πληροφορίες. Πρώτον, το BSc μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ανάλυσης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για να αναλύσει τις αποδόσεις που καταγράφει ο δήμος αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει σε βάθος την τοπική αυτοδιοίκηση ως εστιασμένη οργάνωση. Δεύτερον, η δήλωση αποστολής μπορεί να αναλυθεί χρησιμοποιώντας το BSc και αυτό δίνει μια εναλλακτική λύση στην ενδελεχή μελέτη της δήλωσης αποστολής. Η αποστολή του οργανισμού μπορεί να μελετηθεί αναλύοντας την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητά της, εφαρμόζοντάς την στο BSc ως μέρος της στρατηγικής. Τρίτον, η αποστολή μιας τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελείται από κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα με τα στοιχεία των προοπτικών του BSc, τον χάρτη στρατηγικής του δημόσιου τομέα και ορισμένους από τους σημαντικούς παράγοντες-κλειδιά της στρατηγικής. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ουσιαστικά διότι ενισχύουν μια δημοτική αρχή ως μια ανταποκρινόμενη τοπική αυτοδιοίκηση, όπως υποδεικνύεται από τους Mufiz (2004), Bose (2020).

Από την παραπάνω αναθεώρηση φαίνεται ότι η μεθοδολογία του BSc έχει περάσει διάφορα προβλήματα και συνεχίζει να εξελίσσεται. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η εν λόγω μεθοδολογία απαιτεί μεγάλη προσοχή τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού όσο και σε επίπεδο υλοποίησης λόγω των πολλών και ποικίλων προκλήσεων όπως:

- Συμβατότητα με συστήματα διαχείρισης παλαιού τύπου που χρησιμοποιούνται
- Η πρόκληση να το κάνεις γρήγορα (σε έναν κύκλο αλλαγής διαχείρισης)
- Υπολογισμός των μετρήσεων σε όλο τον οργανισμό
- Αποδοχή ενός νέου συστήματος διαχείρισης απόδοσης από υπαλλήλους
- Ηθική στην απόδοση των αναφορών

- Έλλειψη σύνδεσης μεταξύ των παροχών υπηρεσίας και των μετρήσεων απόδοσης
- Το δίλημμα των διευθυντών · αναζητώντας μια ισορροπία μεταξύ της πληρότητας της ισορροπίας κάρτα αποτελεσμάτων και του περιορισμού χρόνου και πόρων.
- Ικανότητα αντιμετώπισης κινδύνων που απειλούν την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Το BSc κάνει τους δημόσιους οργανισμούς να εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό μια εσωστρεφή προοπτική (Williams and Lewis 2008).

Το BSc δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να οικοδομήσουν δυναμικά ένα σύστημα διαχείρισης της επιδόσεών τους βάσει των στρατηγικών στόχων με αποτέλεσμα να αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση της αποδοτικότητας. Οι συντελεστές διαμόρφωσης του BSc τροποποιούνται μερικώς, ούτως ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Αυτές οι αλλαγές που πραγματοποιούνται ποικίλουν και προτείνονται συγκεκριμένα βήματα για την εφαρμογή BSC στο δημόσιο τομέα ανάλογα με τον εξεταζόμενο δήμο. Ο προσδιορισμός αυτών των συντελεστών, όπως είναι οι προοπτικές και τα σταθμισμένα βάρη τους, θα έχει ως αποτέλεσμα να γίνει πιο αξιόπιστη η συνολική βαθμολογία απόδοσης. Με έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό και χρήση του χάρτη στρατηγικής, μπορούν να επιτευχθούν πιο εφαρμόσιμα αποτελέσματα. Για την υλοποίηση του οράματος του δήμου, σχεδιάζεται κατάλληλα ένα σχέδιο και ένας χάρτης στρατηγικής. Δεδομένου ότι όλα τα BSc ευθυγραμμίζονται σύμφωνα με το χάρτη στρατηγικής, αποτελεί αυτό το σημείο το πιο κρίσιμο βήμα για την αποσαφήνιση της εταιρικής στρατηγικής.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες υπήρξαν τα κύρια εργαλεία που χρησιμοποιούνταν και για τον έλεγχο της απόδοσης των οργανισμών του δημόσιου τομέα, ιδίως όσον αφορά τη συμμόρφωση με τους νομικούς κανονισμούς και τους δημοσιονομικούς περιορισμούς. Ωστόσο, η προσήλωση αποκλειστικά στα χρηματοοικονομικά μέτρα τείνει να επισκιάζει άλλες σχετικές πτυχές για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην μελέτη των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. Η προσέγγιση BSc θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου και αντιπροσωπεύει ένα βήμα προς την κατεύθυνση του στρατηγικού σχεδιασμού και της προετοιμασίας του προϋπολογισμού κάθε έτους. Η εφαρμογή του BSc στους ΟΤΑ έχει σαφώς τις δικές της μοναδικές προκλήσεις, που απορρέουν από τη φύση της λογοδοσίας της προς τους δημότες.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή του BSc για έναν ενδιαφερόμενο δήμο μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τη μείωση της αβεβαιότητας προς τους πολίτες και την συμβολή της στην επικοινωνία των διαφόρων δραστηριοτήτων τόσο ανάμεσα στους εργαζομένους όσο και στους αιρετούς και στους πολιτικούς

προϊσταμένους κάθε τμήματος, προωθώντας έτσι ένα νέο μέσο διαλόγου μεταξύ του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού.

Η παρούσα εργασία περιορίστηκε να συγκεντρώσει ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό υπόβαθρο για την πιθανή εφαρμογή του BSc σε δημόσιο οργανισμό, προτείνοντας μια διαδικασία από βήματα και ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν από τον ενδιαφερόμενο φορέα. Μελλοντικές έρευνες θα αποκαλύψουν ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με την άμεση εφαρμογή του BSc σε φορείς του ΟΤΑ. Οι ερευνητικοί στόχοι μελλοντικής εργασίας θα περιλαμβάνουν την διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το BSc χρησιμοποιείται, καθώς και την εφαρμογή και τις πρακτικές που σχετίζονται με την υλοποίηση του BSc σε όλες τις δομές μιας δημοτικής ενότητας, ενός δημόσιου οργανισμού.

Η κατοχή ενός συστήματος διαχείρισης που βασίζεται σε έναν αριθμό μεταβλητών απαιτεί ένα σύστημα για συλλογή, επεξεργασία και παρουσίαση πληροφοριών. Απαιτεί επίσης τη δημιουργία εφαρμογών σε υπολογιστή εκτός από τη δημιουργία κατάλληλης εργασιακής κουλτούρας εστιασμένης στη διαχείριση πληροφοριών.

Οι οργανισμοί που προσανατολίζονται στη στρατηγική εφαρμόζουν έναν διπλό βρόχο - τη διαδικασία ολοκλήρωσης της διαχείρισης του προϋπολογισμού και των λειτουργιών με διαχείριση στρατηγικής. Το σύστημα αναφοράς, με βάση μια στρατηγική ισορροπημένη βαθμολογία, επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου στην εφαρμογή της στρατηγικής και λήψη διορθωτικών μέτρων εάν απαιτείται.

Το προσανατολισμένο στη στρατηγική σύστημα εισάγει τρεις λύσεις που είναι απαραίτητες για το σύστημα διαχείρισης (Kaplan & Norton, 2001):

1. Σύνδεση της στρατηγικής με τον προϋπολογισμό: συνδυάζονται στενοί στόχοι της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας

τη στρατηγική ρητορική με την αυστηρότητα του προϋπολογισμού.

2. Τα συστήματα στρατηγικής ανάδρασης αποτελούν μια νέα βάση για την υποβολή εκθέσεων και ένα νέο είδος συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

Οι διευθυντές δεν θεωρούνται πλέον υπεύθυνοι για τη διαχείριση λειτουργικών σιλό, αλλά παίρνουν ευθύνη για τα καθήκοντα στρατηγικής διαχείρισης.

Δοκιμές, μάθηση, προσαρμογή. Η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας διατυπώνει ρητά τις υποθέσεις της για στρατηγική. Οι διευθυντικές ομάδες μπορούν να δοκιμάσουν αυτές τις υποθέσεις πιο αναλυτικά χρησιμοποιώντας ανατροφοδότηση από την ισορροπημένη βαθμολογία. Η στρατηγική εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο, όταν νέες ιδέες και υποδείξεις ρέουν από τον οργανισμό.

## **Βιβλιογραφία**

- Albrechts, L., A. Balducci, and J. Hillier, eds. (2016). *Situated Practices of Strategic Planning*. New York: Routledge.
- Arnaboldi M., Irvine Lapsley, I. Steccolini (2015). *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*, Business School Institute of Public Sector Accounting Research (IPSAR)
- Askim, J. (2004), “Performance management and organisational intelligence: Adapting the balanced scorecard in Larvik Municipality”, *International Public Management journal*
- Assiri, A., Zairi, M., Eid, R. (2006) *How to profit from the balanced scorecard: An implementation roadmap*, *Industrial Management & Data Systems*, Volume 106, Issue 7, pages 937 – 952
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 213, 314-320
- Barney, J. and Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and competitive advantage*, Upper Saddle River: Pearson Education
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall
- Barney, B.J. (1995). Looking inside for Comp. Adv. *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4), pp.49-61.
- Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275-282.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7).
- Belias D, Velissariou S, Papailias S, Manta F, Rossidis I. (2019). Change management - obstacles and perspectives for the integration of changes in Greek public hospitals. *Adv Manage Appl Econ*. 2013; 9: 37- 50
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *o/LeadershiD*.
- Bevan, G. and Hood, C. (2006) *What’s Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care, System*. *Public Administration*, 84, 517-538. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00600.x>
- Bichani E.II. (2006). *Human Resources Management: Issues and Modern Approaches to the Theory of Organizational and Administrative Behavior*, Athens: Dionikos



- Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to measure performance in higher education–Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1)
- Blatstein, I.M. (2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? *Organization Development Journal*, Vol. 30 Issues 2, pp. 32
- Bohari, A. M., Hin, C. W., & Fuad, N. (2017). The competitiveness of halal food industry in Malaysia: A SWOT-ICT analysis. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 9(1).
- Bose, S., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Nguyen, B. (2020). Measuring customer based place brand equity (CBPBE) from a public diplomacy perspective: Evidence from West Bengal. *Journal of Business Research*, 116, 734-744.
- Bourne, M. C. S., Mills, J. F., Wilcox, M. & Neely, A. D. & Platts, K, W., (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Production and Operations Management*
- Box, R. C. (2015). *Democracy and Public Administration*. Routledge
- Box, G. E., Jenkins, G. M., Reinsel, G. C., & Ljung, G. M. (2015). *Time series analysis: forecasting and control*. John Wiley & Sons.
- Brown, C. (2012). Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges. *Planning for Higher Education*, 40(4), 40
- Bryson, J.M (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th edition, Jossey-Bass
- Bryson, J. M. 2004a. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., B. C. Crosby, and J. K. Bryson. 2009. "Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory." *International Public Management Journal* 12 (2): 172–207. doi:10.1080/10967490902873473
- Bryson JM, Berry FS and Yang K (2010) The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration* 40: 495–521.
- Bull, J. W., Jobstvogt, N., Böhnke-Henrichs, A., Mascarenhas, A., Sitas, N., Baulcomb, C., & Koss, R. (2016). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework. *Ecosystem services*, 17, 99-111.
- Busch, T., & Wennes, G. (2012). Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*

- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Chalaris, I., Chalaris, M., & Gritzalis, S. (2014, October). A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. In *Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics* (pp. 1-6)
- Chalaris, M., & Katsaros, T. (2020, November). Managing the Academic Strategy of a Greek Higher Education Institution using the Balanced Scorecard technique—From Theory to Practice. In *24th Pan-Hellenic Conference on Informatics* (pp. 394-398)
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*
- Cong, X. και Pandya K.V. (2003) «Issues of Knowledge Management in the Public Sector» *Electronic Journal of Knowledge Management*, I(2), σ. 25-32 University of Luton, UK, [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37, 40, 48
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration* 87(4):892 – 909 <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- Dimitriadis S., Blanas N., Aspridis G., A., & Vestikas A. (2016). Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 309-318.
- Dixit, A., (2002), “Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review”, *The Journal of Human Resources*, Published By: University of Wisconsin Press
- Drumaux, A. & Goethals, C. (2007). Strategic management: A tool for public management? An overview of the Belgian federal experience. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 7. 2007, pp 638-654.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public sector organizations: Concepts, schools, and contemporary issues*. New York: Routledge.
- Ferlie, E., Hartley, J., & Martin, S. (2003). Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects. *British Journal of Management*, 14(Suppl1), S1–S14.
- Freeman, R. Edward, and John McVea. 2001. A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell Handbook of Strategic Management* 1: 189–207. [CrossRef]
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks. 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. Yale: Yale University Press.

- Fooladvand, M. και Yarmohammadian, M. H. και Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and Balance Scorecard modeling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Τόμος, 186. Διαθέσιμο σε <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Garefalakis, A., & Dimitras, A. (2016). The contribution of management commentary index (Ma. Co. I) in annual banking reports (ABR) and the chronicle of the great Greek crisis. *Theoretical Economics Letters*, 6(05), 1060
- George, B., & Desmidt, S. (2014). A state of research on strategic management in the public sector: An analysis of the empirical evidence. In *Strategic Management in Public Organizations* (pp. 163-184). Routledge
- Greatbanks, Richard & Tapp, David. (2007). “The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment: Empirical Evidence from Dunedin City Council, New Zealand”. *International Journal of Operations & Production Management*
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C. (2012) Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard *Omega*, Volume 40, Issue 1, pages 104-119
- Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L.R. and Olson, O. (2005), “International Public Financial Management Reform: Progress, Contradictions and Challenges, Information Age Publishing”, Greenwich, CT.
- Haapasalo H., Ingalsuo K. and Lenkkeri T. (2006). “Linking strategy into operational management”, *Benchmarking: An International Journal*
- Hafeez, K., & Mazouz, A. (2011). Using Quality Function Deployment as a higher education management and governance tool. *Current Issues of Business & Law*, 6(1).
- Hamel, G. (1996) “Strategy as Revolution” *Harvard Business Review*. July – August Edition
- Hansen, D., Shneiderman, B., and Smith, M.A. (2011), *Analyzing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World*, Morgan Kaufmann, Burlington, MA
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2011) “Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization”, 9th ed, South-Western Cengage Learning: Australia, Mason
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28
- Höglund, L. (2015). *Strategic Entrepreneurship – Organizing Entrepreneurship in Established Organizations*. Lund, Sweden: Stu-dentlitteratur AB

- Hood, C. (1995) 'The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme', *Accounting, Organizations and Society* 20(2/3): 93–109.
- Ingrida Balabonienė, and Giedrė Večerskienė. "The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, 2015. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.544
- Iora, S. R., Maciel, G. M., Zielinski, A. A., da Silva, M. V., Pontes, P. V. D. A., Haminiuk, C. W., & Granato, D. (2015). Evaluation of the bioactive compounds and the antioxidant capacity of grape pomace. *International Journal of Food Science & Technology*, 50(1), 62-69.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 8th edn (Harlow: Financial Times Prentice Hall)
- Johnson, G. and Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*. 5th edition. London: Prentice Hall Europe. ISBN: 0 13 080740 0
- Joyce, Paul. 1999. *Strategic Management for the Public Services*. Maidenhead: Open University Press. ISBN-13:978-0335200474
- Joyce, P. (2004). The role of leadership in the turnaround of a local authority. *Public Money and Management*, 24(4), 235-242.
- Johnsen Å (2016) Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies* 39(4): 333–365.
- Kamat, V. B., & Kittur, J. K. (2017). Quantifying the quality of higher and technical education: salient perspectives. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 8(2), 515-527.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance". *Harvard Business Review*
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001), "The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R.S. and Norton, D P. (2005), "The office of strategy management, *Strategic Finance*"
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

- Karra, E. and Papadopoulos, D. (2005) “Measuring Performance of Theagenion Hospital of Thessaloniki, Greece through a Balanced Scorecard”, *Operational Research: An International Journal*
- Karra, E. D., & Papadopoulos, D. L. (2008). The evaluation of an academic institution using the balanced scorecard (academic scorecard): The case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece. Thessaloniki, Greece.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.
- Kelesbayev, D., Kalykulov, K., Yertayev, Y., Turlybekova, A., & Kamalov, A. (2016). A case study for using the quality function deployment method as a quality improvement tool in the universities. *International Review of Management and Marketing*, 6(3).
- Kladogeni, A. and Hatzigeorgiou A. (2011). “Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization.” *European Research Studies*
- Kin, B., Verlinde, S., Mommens, K., & Macharis, C. (2017). A stakeholder-based methodology to enhance the success of urban freight transport measures in a multi-level governance context. *Research in Transportation Economics*, 65, 10-23.
- Kotter, J. P. (1995). “Leading change: Why transformation efforts fail?” *Harvard Business Review*
- Kotter J.P. (1996) *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston
- Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations*. Westport, CT: Praeger.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press
- Kureshi, N. (2014). “To balanced scorecard or not to balanced scorecard? That is the question”. *Journal of Strategy and Performance Management*
- Lane, J. E., & Wallis, J. (2009). *Strategic management and public leadership*. *Public Management Review*, 11(1), 101-120.
- Lawton, A., & Rose, A. (1991). *Organisation and management in the public sector*. Pitman.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social*. New York: Oxford University Press.
- Manning, T. (2001). *Making sense of strategy*. Cape Town. Struik Publishers. (Pty) Ltd
- Li, J., Monroe, W., & Jurafsky, D. (2016). A simple, fast diverse decoding algorithm for neural generation. arXiv preprint arXiv:1611.08562.
- Maguad, B. A., & Krone, R. M. (2009). Ethics and moral leadership: Quality linkages. *Total Quality Management*, 20(2), 209-222

- Matthews, J.H. & Shulman, A.D. (2005) Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox, *Journal of Business Research*, 58(2): 232-240
- Mazzucato, M., & Penna, C. C. (2016). Beyond market failures: The market creating and shaping roles of state investment banks. *Journal of Economic Policy Reform*, 19(4), 305-326.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291-298.
- Mihiotis, A. 2005. Management of people and organizations. Volume 4. Strategic Management Patras: Hellenic Open University
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters. 1985. "Of Strategies, Deliberate and Emergent." *Strategic Management Journal* 6(1):257-272
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review* 71(1): 107-14.
- Mohr, L. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mukaddes, A. M. M., Rashed, C. A. A., Malek, A. B. M. A., Kaiser, M. J., & Alam, S. M. S. (2010). Developing an information model for supply chain information flow and its management. *International Journal of Innovation, Management & Technology*, 12, 226-231.
- Müller-Stewens G.; Lechner C. (2005): *Strategisches Management* 3rd edition. Schäffer-Poeschel: Stuttgart
- Mufiz, A. (2004). "Rencana Strategis Pembangunan dan Pelayanan"(Suatu Pengantar). *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*
- Murtala A.M and Marsall J.B(2015).Public Service in Nigeria- An overview of Functions and code of Conduct. *Global Journal of Politics and Law Research*.Vol.3,No1,pp 61-69
- Niven, R. P. (2002) *Balanced Scorecard step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results*, Wiley
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209-231.
- OECD (2020). *Leadership for a High Performing Public Service*, Paris

- Ongaro, E., & Ferlie, E. (2020). Strategic Management in public organizations: Profiling the public entrepreneur as strategist. *The American Review of Public Administration*, 50(4-5), 360-374.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, N.Y: Plume.
- Özdemir, A., & Çakır, L. (2021). Investigation of Performance Indicators in the Strategic Plans of Public Universities in Turkey. *Education Quarterly Reviews*, 4(1).
- Perera S., Schoch H. and Sabaratnam S. (2007). “Adoption of the balanced scorecard in local government organizations: An exploratory study”, *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol.2
- Person, R. (2013). *Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. John Wiley & Sons
- Pfiffner, J. P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management : Accountability versus Efficiency. 1–10.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public management review*, 15(2), 209-245.
- Plant, T. (2009). Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Popa, R.: 2004, *Between Necessity and Probability: Searching for the Definition and Origin of Life*, Springer- Verlag, Germany, p. 119.
- Porter, M.E. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Poister, T. H., and G. Streib. 2005. “Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades.” *Public Administration Review* 65 (1): 45–56. doi:10.1111/puar.2005.65.issue-1.
- Poister, T. H. 2010. “The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance.” *Public Administration Review* 70(1):246–254.
- Pour, M., Asarian, M. (2018), Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*, 8(9), 1942-1964.
- Pursglove, J., & Simpson, M. (2000, July). A balanced scorecard for university research. In *Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement and Management*, Boston, USA (pp. 767-772)
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 18(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>

- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., Katsmarrdos, P. “ Best practices for motivation and their implementation in the Greek public sector for increasing efficiency” *Acad. J. Interdiscipl. Stud.*, 5 (3) (2016), pp. 144-150
- Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin, p. 5
- Said Elbanna & Rhys Andrews & Raili Pollanen, 2016. "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada," *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 18(7), pages 1017-1042, August.
- Saĝnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers’ voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4).
- Sanchez, H., & Robert, B. (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. *Project Management Journal*, 41(5), 64-73.
- Schutte, N., & Barkhuizen, N. (2016). The Development of a Strategic Leadership Competency Measure for Public Sector Leaders–A Pilot Study. *Development*, 2(3).
- Schermerhorn John, Bachrach Daniel (2018). *Εισαγωγή στο Management*, ISBN 978-9925-563-09-8, εκδόσεις Broken Hill – Πασχαλίδης
- Serdar Asan, Ş., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), 999-1014
- Sharma, M. K., & Bhagwat, R. (2007). An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence*.
- Singh, D. P., Kumar, R., Kamboj, M., Grover, V., & Jain, K. (2008). Template synthesis and characterization of N 6 12-membered macrocyclic complexes derived from isatin and ethylenediamine. *Russian Journal of Coordination Chemistry*, 34(3), 233-235.
- Solaja, O. M., & Ogunola, A. A. (2016). Leadership Style and Multigenerational Workforce: A Call for Workplace Agility in Nigerian Public Organizations. *Leadership*, 21.
- Smith, E. E. (1995). Concepts and categorization. In E. E. Smith & D. N. Osherson (Eds.), *Thinking: An invitation to cognitive science* (pp. 3–33). The MIT Press.
- Speckbacher, G. Bischof, J. Pfeiffer, T. (2003): “A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries”, in: *Management Accounting Research*
- Talib, N., & Maguad, B. A. (2011, February). Academic management and implementation of the QFD approach. In *ASBBS Annual Conference*, Las Vegas,NV.



- Taylor, E. (2009), State of public service leadership capacity: Issues and options to assure adequacy of leaders in the public service, today and tomorrow, CAPAM, Featured Report, p. 18-26
- Theriou, N. G., Demetriades, E., & Chatzoglou, P. (2004). A proposed framework for integrating the balanced scorecard into the strategic management process. *Operational Research*, 4(2), 147-165.
- Thompson A., Strickland A.J. Gamble, J. E., Peteraf, M., Janes, A., Sutton, C. (2013) *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin
- Thompson, Strickland & Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Concept and Cases*, 16th edition, McGraw-Hill / Irwin, 2008
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press.
- Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Verna, I. (2014). The quality function deployment and the customer satisfaction. The case of universities. *European Scientific Journal*.
- Verna, I., & Pizzolitto, E. (2019). USING THE QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT METHODOLOGY FOR EFFECTIVE PLANNING OF TEACHING AND LEARNING PROCESSES. In *Conference Proceeding Limen, Select Paper*. <https://doi.org/10.31410/LIMEN.SP>.
- Wart, M. V. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228
- Weiss J. 2016. “Trust as a Key for Strategic Management? The Relevance of CouncilAdministration Relations for NPM-Related Reforms in German Local Governments.” *Public Management Review* 19(10):1–16
- Williams, W., & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management: The challenge of context specificity. *Public Management Review*, 10(5), 653-671.
- Wu, Y., & He, K. (2018). Group normalization. In *Proceedings of the European conference on computer vision (ECCV)* (pp. 3-19).
- Yang, L. C., & Lim, V. (2016). Empirical Investigation into the Path-Goal Leadership Theory in the Central Bank Fraternity: Leadership Styles and JobSatisfaction. *South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre Working Papers*

- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003) Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Zeppou, M. and Sotirakou, T. (2003) The “STAIR” model, International Journal of Public Sector Management, Volume 16, Issue 4, pages 320-33
- Zhonghua, C., & Ye, W. (2012). Research frontiers in public sector performance measurement. Physics Procedia, 25, 793-799.
- Zolfani, S. H., Yazdani, M., & Zavadskas, E. K. (2018). An extended stepwise weight assessment ratio analysis (SWARA) method for improving criteria prioritization process. Soft Computing, 22(22), 7399-7405.

### Ελληνόγλωσση

- Ασπρίδης Γ. Σδρόλιας Λ, Ρωσσίδης Ι, Κοτζαμβαζόγλου Ι.(2017). Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα. [https://www.researchgate.net/publication/322065145\\_Conference \(2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης»\)](https://www.researchgate.net/publication/322065145_Conference_(2o_Διεθνές_Επιστημονικό_Συνέδριο_«Παραγωγική_Ανασυγκρότηση_της_Ελλάδας:_Οικονομική_Κρίση_και_Προοπτικές_Ανάπτυξης»))
- Δινοπούλου, Β. και Χιωτίδης, Γ. (2017). Εισαγωγή στην επιχειρησιακή Έρευνα Γραμμικός Προγραμματισμός και Θεωρία Αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα
- Καρφάκη, Ε. (2020) Το Περιβάλλον της Επιχείρησης 2020. Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων
- Κόλλια, Η. (2012). Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων (AHP) Ένα Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων σε συνθήκες Πολλαπλών Κριτηρίων. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία [Online] Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθέσιμο σε: <https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/handle/10889/5465>
- Μεραμβελιωτάκης, Γ., 2018. Εισαγωγή στην Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων. Διοίκηση διεθνών επιχειρήσεων. Τελικό έτος προγράμματος προπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ηράκλειο: Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο. 2 Οκτωβρίου 2018.
- Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. 7η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Ρωσσίδης, Ι., (2014) Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ελλάδα, Αθήνα: Σταμούλη, σ. 41, 49, 63, 193, 208, 235, 238
- Στεφανίδου, Δ. (2016). Η αξιοποίηση της Ανάλυσης SWOT στον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.. (<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/234->

[2016%20%CE%94%CE%95%CE%A3%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%91%20%CE%A3%CE%A4%CE%95%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%99%CE%94%CE%9F%CE%A5%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής. 4<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Υψηλάντης, Π. Γ. (2010). Επιχειρησιακή Έρευνα Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων. Περιστέρι: Εκδοτικός Όμιλος “ΙΩΝ” Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”