



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ**

**MBA – TQM**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*“Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου  
παράγοντα στη Δημόσια Διοίκηση:  
Μελέτη Περίπτωσης”*

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ Σ. ΜΟΥΡΑΤΗ**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**

**Πειραιάς, Ιούλιος 2022**



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

" Στρατηγικό Μάνατζμεντ κ. Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου  
Παράγοντα στη Διοίκηση Διοίκησης Μελέτη Περιπτώσεων "

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας .....

Όνοματεπώνυμο ..... Αλεξάνδρα Μαυράκη

Ημερομηνία ..... 20/07/22





*Στην οικογένεια μου...*

## **Ευχαριστίες**

*“Με την περάτωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την άμεση ανταπόκριση του καθ’ όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και την αγαπημένη μου αδερφή που είναι πάντα δίπλα μου σε κάθε απόφαση και αν πάρω, δίνοντας μου δύναμη και κουράγιο για να συνεχίσω τους στόχους μου.”*

**“Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου  
παράγοντα στη Δημόσια Διοίκηση:  
Μελέτη Περίπτωσης”**

**Αλεξάνδρα Σ. Μουράτη**

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγική, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Δημόσιος τομέας, Δημόσια διοίκηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Απόδοση και αξιολόγηση εργαζομένων.

### **Περίληψη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων με ειδίκευση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με διεθνή προσανατολισμό (MBA-TQM).

Σκοπός της παρούσης εργασίας, είναι η αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου παράγοντα στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και η λειτουργία του στρατηγικού μάνατζμεντ στο Δημόσιο τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, η εργασία ξεκινά με μία εκτενή αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιπλέον, παρουσιάζεται μια πρώτη προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, η SWOT ανάλυση καθώς και το όραμα και πρόταση αποστολής μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση και το πως εμπλέκεται η ΔΟΠ στο Δημόσιο τομέα καθώς και αναλύονται τρόποι για το πως αξιολογούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι. Στο τρίτο κεφάλαιο, αποτυπώνονται οι βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ σε συνδυασμό με το Δημόσιο τομέα. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει την μελέτη περίπτωσης του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιά. Αρχικά, αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία περί επιμελητηρίων, ο σκοπός και οι αρμοδιότητες του φορέα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων μιας και είναι η κεφαλή των επιμελητηρίων. Έπειτα, επισημαίνονται κάποια ιστορικά στοιχεία του ΕΕΠ, ο σκοπός του, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που ακολουθεί. Επιπλέον, αποτυπώνεται η SWOT ανάλυση του ΕΕΠ καθώς γίνεται αναφορά και στα οικονομικά στοιχεία του φορέα. Τέλος, παρατίθεται πρόταση για μελλοντικές στρατηγικές που δύναται να ακολουθήσει ο φορέας.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

#### 1. Η έννοια της στρατηγικής/στρατηγικού μάνατζμεντ, Ανάλυση Swot & PEST

##### Εισαγωγή

<b>1.1</b>	<b>Στρατηγική.....</b>	<b>13</b>
1.1.1	Η έννοια της στρατηγικής.....	13
1.1.2	Ορισμός της Στρατηγικής.....	13
1.1.3	Στάδια Στρατηγικής.....	14
<b>1.2</b>	<b>Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....</b>	<b>14</b>
1.2.1	Η ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	14
1.2.2	Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ.....	14
1.2.3	Στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
1.2.4	Ανίχνευση του περιβάλλοντος.....	16
1.2.4.1	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	17
1.2.4.2	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	20
1.2.5	Διαμόρφωση της Στρατηγικής.....	24
1.2.6	Υλοποίηση της Στρατηγικής.....	25
1.2.7	Αξιολόγηση & Έλεγχος της Στρατηγικής.....	26
<b>1.3</b>	<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστικές στρατηγικές.....</b>	<b>28</b>
1.3.1	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	28
1.3.2	Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	29
1.3.3	Ηγεσία κόστους.....	30
1.3.4	Διαφοροποίηση.....	31
1.3.5	Εστίαση.....	31
<b>1.4</b>	<b>SWOT Ανάλυση, Όραμα και Πρόταση Αποστολής.....</b>	<b>33</b>
1.4.1	SWOT Ανάλυση και η εφαρμογή της.....	33
1.4.2	Πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT.....	35
1.4.3	Μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT.....	36
1.4.4	Όραμα και Πρόταση Αποστολής.....	36
	<b>Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....</b>	<b>38</b>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**

<b>2. Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>40</b>
2.1.1 Διοίκηση – ορισμός.....	40
2.1.2 Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης.....	40
2.1.3 Σημασία Δημόσιας Διοίκησης.....	41
2.1.4 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	41
2.1.5 Μορφές άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης.....	42
<b>2.2 Δημόσιος Τομέας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>43</b>
2.2.1 Συστήματα συγκρότησης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος.....	43
2.2.2 Προβλήματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	44
2.2.3 Διαφορές Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα.....	45
2.2.4 Η έννοια της Ποιότητας.....	47
2.2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	48
2.2.6 Ο σκοπός, τα χαρακτηριστικά και οι αρχές της ΔΟΠ.....	51
2.2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	52
<b>2.3. Οργανωσιακή και Ατομική αξιολόγηση.....</b>	<b>54</b>
2.3.1 Διαδικασία αξιολόγησης.....	54
2.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	56
2.3.3 Σκοπός αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.....	60
2.3.4 Δυσκολίες αξιολόγησης του Δημοσίου σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα...	62
2.3.5 Σύνδεση απόδοσης με τον μισθό των εργαζομένων.....	63
2.3.6 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	65
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....</b>	<b>68</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

<b>3. Στρατηγικό μάνατζμεντ και Δημόσιος τομέας.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ στο Δημόσιο τομέα.....</b>	<b>72</b>
3.1.1 Το Δημόσιο μάνατζμεντ.....	75
3.1.2 Το Νέο Δημόσιο μάνατζμεντ (ΝΔΜ).....	75
3.1.3 Δράσεις που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ).....	76
3.1.4 Σχέση πολίτη - πελάτη και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ).....	77
3.1.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και Ποιότητα.....	78
3.1.6 Στρατηγική Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα.....	79
<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....</b>	<b>80</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

### **4. Μελέτη Περίπτωσης: Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιά (ΕΕΠ).....82**

#### **4.1 Γενικά περί Επιμελητηρίων.....82**

4.1.1 Σκοπός Επιμελητηρίων.....82

4.1.2 Αρμοδιότητες.....82

4.1.3 Δομή & Οργάνωση Επιμελητηρίων.....84

4.1.4 Πόροι των Επιμελητηρίων.....85

4.1.5 Προσωπικό.....86

4.1.6 Δικαίωμα ψήφου.....87

4.1.7 Απολογισμός δράσεων Επιμελητηρίου - Ετήσιος προγραμματισμός.....89

#### **4.2 Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.).....89**

4.2.1 Οργάνωση & Λειτουργία.....89

4.2.2 Όργανα Διοίκησης.....90

4.2.3 Εκλογή Διοικητικής Επιτροπής.....91

#### **4.3 Ιστορικό Ίδρυσης – Εξέλιξης ΕΕΠ.....92**

4.3.1 Ιστορικό σήματος ΕΕΠ.....93

4.3.2 Όραμα ΕΕΠ.....94

4.3.3 Αποστολή του ΕΕΠ.....94

4.3.4 Σκοπός του ΕΕΠ.....94

4.3.5 Στρατηγικές.....94

4.3.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....95

4.3.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική.....95

4.3.5.3 Λειτουργική Στρατηγική.....95

4.3.6 Πολιτικές.....96

#### **4.4 Οργανόγραμμα.....96**

4.4.1 SWOT Ανάλυση ΕΕΠ.....98

4.4.2 Αποτελέσματα Χρήσεως ΕΕΠ.....98

4.4.3 Κατανομή εξόδων ΕΕΠ ετών 2017-2020.....100

4.4.4 Ανάλυση αριθμοδεικτών.....100

#### **4.5 Μελλοντικές Στρατηγικές.....104**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....105

**Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....106**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 4.1:</b> Αποτελέσματα χρήσεως 2017-2020.....	99
<b>Πίνακας 4.2:</b> Κατανομή εξόδων στις Υπηρεσίες του ΕΕΠ.....	100
<b>Πίνακας 4.3:</b> Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	101
<b>Πίνακας 4.4:</b> Αριθμοδείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας.....	102
<b>Πίνακας 4.5:</b> Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού.....	103

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Βασικό υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης.....	16
<b>Διάγραμμα 1.2:</b> Έμμεσο και Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης...17	
<b>Διάγραμμα 1.3:</b> Υπόδειγμα Porter.....	20
<b>Διάγραμμα 1.4:</b> Οργανωτική Δομή.....	21
<b>Διάγραμμα 1.5:</b> Πόροι και Ικανότητες.....	23
<b>Διάγραμμα 1.6:</b> Αλυσίδα Αξίας.....	24
<b>Διάγραμμα 1.7:</b> Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου.....	27
<b>Διάγραμμα 1.8:</b> Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ.....	27
<b>Διάγραμμα 1.9:</b> Τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	29
<b>Διάγραμμα 1.10:</b> Επιχειρηματικές (ανταγωνιστικές) στρατηγικές επίτευξης ανταγωνισμού πλεονεκτήματος.....	33
<b>Διάγραμμα 2.1:</b> Οργανόγραμμα Δημόσιου τομέα.....	46
<b>Διάγραμμα 2.2:</b> Ελληνικός Δημόσιος Τομέας.....	47
<b>Διάγραμμα 2.3:</b> Στοιχεία που συνθέτουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	51
<b>Διάγραμμα 2.4:</b> Βασικές αρχές της ΔΟΠ (TQM).....	52
<b>Διάγραμμα 2.5:</b> Το μοντέλο του ΚΠΑ.....	66
<b>Διάγραμμα 2.6:</b> Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ.....	67
<b>Διάγραμμα 4.1:</b> Οργανόγραμμα ΕΕΠ.....	98
<b>Διάγραμμα 4.2:</b> Αποτελέσματα Χρήσεως ΕΕΠ 2017-2020.....	99
<b>Διάγραμμα 4.3:</b> Αριθμοδείκτες Γενικής Ρευστότητας 2017-2020.....	101
<b>Διάγραμμα 4.4:</b> Αριθμοδείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας 2017-2020.....	102
<b>Διάγραμμα 4.5:</b> Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού.....	103

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η έννοια της στρατηγικής/στρατηγικού μάνατζμεντ, Ανάλυση Swot & PEST

### 1.1 Στρατηγική

#### 1.1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής σημαίνει «η τέχνη των στρατηγών» και έχει τις ρίζες της από την αρχαία λέξη «στρατηγός». Με τον όρο αυτό προσδιοριζόταν η εύρεση ενός σχηματισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξουδετερωθούν οι δυνάμεις του εχθρικού στρατού. (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

#### 1.1.2 Ορισμός της Στρατηγικής

Είναι εμφανές ότι υπάρχει μια σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Παρακάτω παρατίθενται μερικοί ορισμοί:

- Στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη του σκοπού (Γεωργόπουλος Ν. 2006).
- Στρατηγική είναι η δεξιότητα του να διοικείς ή να σχεδιάζεις (Webster's New World Dictionary, 1992).
- Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που συνδυάζει τους πόρους του οργανισμού με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα με τις αγορές και τους πελάτες, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (G. Johnson and K. Scholes, 2011).
- Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της (Porter, 1996)
- Ο Alfred Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την κατεύθυνση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων"
- Ο Hofer και ο Schendel (1978) σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον"

### **1.1.3 Στάδια Στρατηγικής**

Η λέξη στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά στάδια, είτε αναφέρεται στον κλάδο των στρατιωτικών επιχειρήσεων, είτε στην πολιτική και στις εμπορικές επιχειρήσεις. Υπάρχει το στάδιο του σχεδιασμού ή προγραμματισμού ή διαμόρφωσης καθώς και το στάδιο όπου ο σχεδιασμός γίνεται πράξη, δηλαδή το στάδιο της εκτέλεσης ή εφαρμογής ή υλοποίησης. Το πρώτο στάδιο δεν θεωρείται αποτελεσματικό χωρίς το δεύτερο και αντίστροφα.

## **1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

### **1.2.1 Η ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, άρα οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθηση του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό σχεδιασμό (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Επιπλέον, εμφανίστηκε αρχικά με τη μορφή προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να ανυψώσουν το κάθε πρόβλημα και τη κάθε δραστηριότητα σε προϋπολογισμούς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην παρατηρούν και να αγνοούν τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Ωστόσο, η ανάγκη τους στο να έχουν άμεσα αποτελέσματα κέρδους καθώς και να δίνουν σημασία στις αλλαγές του περιβάλλοντος, οδήγησε στη μορφή του στρατηγικού μάνατζμεντ που ονομάζεται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Η μορφή αυτή χρησιμοποιήθηκε μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Το στάδιο που ακολούθησε μετά τη μορφή αυτή, ονομάστηκε στρατηγικός σχεδιασμός. Στο στρατηγικό σχεδιασμό σημαντικό ρόλο παίζει η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η τελική μορφή σχεδιασμού εφαρμόστηκε την δεκαετία του '70 και ονομάστηκε στρατηγικό μάνατζμεντ, όπου και αναλύεται παρακάτω.

### **1.2.2 Ορισμός στρατηγικού μάνατζμεντ**

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων και ενεργειών που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός, το τι κάνει και γιατί το κάνει (Bryson, 2004). Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με θεμελιώδη θέματα που επηρεάζουν το μέλλον ενός οργανισμού. Αναφέρεται στο σύνολό του και ενδιαφέρεται να του δημιουργήσει προστιθέμενη αξία ως μέγιστο σκοπό. Περικλείει όλες τις αποφάσεις και τις ενέργειες, που οδηγούν στην επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι

υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο (Γεωργόπουλος Ν. 2013).

Ο L. Wheelen και ο J. Hunger (2018) υποστηρίζουν ότι ως στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται μια σειρά επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων, που προσδιορίζουν τη μακρόχρονη επίδοση μιας επιχείρησης.

Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ καταρτίζεται από τους στρατηγούς ή από τα ανώτατα επιχειρηματικά στελέχη, ενώ η εκτέλεση πραγματοποιείται από τους στρατιώτες ή τα κατώτερα στελέχη των επιχειρήσεων (Hindle, 2001).

Βασικά ερωτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ, (Wheelen & Hunger, 2008):

1. Πού είμαστε τώρα ως επιχείρηση, ποια η θέση μας στον κλάδο σε σχέση με τους ανταγωνιστές - *Ανίχνευση Περιβάλλοντος*.
2. Πού θέλουμε να βρεθούμε, σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιθυμούμε να εμπλακούμε και σε ποια θέση της αγοράς θέλουμε να βρεθούμε, ποιες ανάγκες των αγοραστών θέλουμε να καλύψουμε και ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα - *Διαμόρφωση Στρατηγικής*.
3. Πώς θα φτάσουμε εκεί - *Υλοποίηση Στρατηγικής*

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι υποχρεωτικό να αποτελεί ένα πλήρως αναπτυγμένο και διαμορφωμένο σύστημα κανόνων:

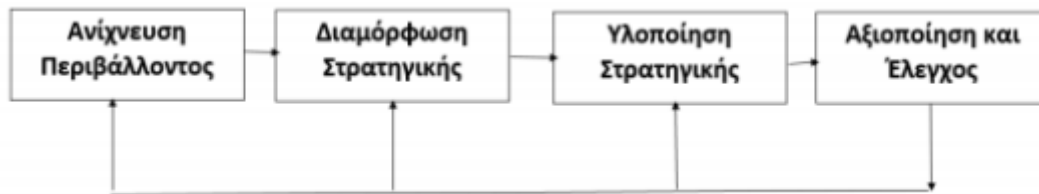
- Μικρές επιχειρήσεις: Το Στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να λειτουργεί και τελείως ανεξάρτητα από κάποιο τυπικό πλαίσιο.
- Μεγάλες επιχειρήσεις: Χρειάζονται περισσότερο την ύπαρξη κάποιου τυπικού πλαισίου.

### 1.2.3 Στάδια στρατηγικού μάνατζμεντ

Το βασικό μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα (4) στάδια:

- 1) Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)
- 2) Διαμόρφωση της στρατηγικής
- 3) Υλοποίηση της στρατηγικής
- 4) Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1, τα τέσσερα αυτά στάδια αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.



**Διάγραμμα: 1.1:** Βασικό υπόδειγμα στρατηγικής διοίκησης (μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ).

**Πηγή:** Wheelen T.L. & Hunger D.J., 2018.

#### 1.2.4 Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος έχει ως κύριο σκοπό την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και διάχυση πληροφοριών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, σε εκείνα τα στελέχη των επιχειρήσεων, που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Όταν οι πληροφορίες επεξεργαστούν, είναι δυνατό πλέον να εντοπιστούν οι στρατηγικοί παράγοντες (strategic factors), εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία του περιβάλλοντος που συμβάλλουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Το αποτέλεσμα της ανίχνευσης περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, είναι η ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT, χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των δυνάμεων (Strengths) και αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος, που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Παρακάτω, διακρίνεται το διάγραμμα 1.2 με το έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.





**Διάγραμμα 1.2:** Έμμεσο και Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης  
**Πηγή:** Καντζός & Στειακάκης, (2002).

### 1.2.4.1 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το καθορίζουν οι ευκαιρίες και οι απειλές όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δηλαδή οι εξωτερικοί παράγοντες που πιθανόν την επηρεάζουν. Η ανίχνευση του μάκρο-περιβάλλοντος διενεργείται μέσω της ανάλυσης **P.E.S.T.** Αυτή η ανάλυση συνοψίζει τις επιρροές που ασκούνται από πολιτικές (Political), οικονομικές (Economic), κοινωνικοπολιτιστικές (Sociocultural) και τεχνολογικές (Technological) δυνάμεις.

Το **γενικευμένο Περιβάλλον** (societal environment) ή μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Επιπλέον, είναι εύκολο να παρατηρηθεί η άμεση σύνδεση μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων της P.E.S.T. Αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον συνήθως επιφέρουν οικονομικές αλλαγές ή ακόμη και κοινωνικοπολιτιστικές αλλαγές (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των τεσσάρων αυτών διαστάσεων:

- **Πολιτικό περιβάλλον (P):** Η νομοθεσία και η πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον και το νομικό πλαίσιο αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του πολιτικού περιβάλλοντος. Οι πολιτικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με το κατά πόσο μία κυβέρνηση παρεμβαίνει στην οικονομία. Αναφέρεται ουσιαστικά στις πολιτικές

συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα όπως για παράδειγμα η ύπαρξη κυβερνητικής σταθερότητας, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς, η συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες και η μορφή κυβέρνησης, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί επειδή μπορούν ακόμη και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

- **Οικονομικό περιβάλλον (E):** Το οικονομικό περιβάλλον έχει να κάνει με τη γενικότερη οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Απαρτίζεται από μεγέθη που πλήττουν σε ένα πρώτο βαθμό την ευημερία των κρατών και τοπικών οικονομιών και κατά συνέπεια τις ίδιες τις εταιρείες (Hill & Jones, 2014). Παράγοντες (μεγέθη) που το επηρεάζουν είναι:

- επιτόκια δανεισμού,
- ύψος πληθωρισμού,
- επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας,
- η πορεία κεφαλαιαγοράς και εισοδημάτων
- προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ κ.α.

Οι ισοτιμίες έχουν επίδραση στο κόστος των εισαγωγών και των εξαγωγών. Επιπλέον, οι συγκεκριμένοι παράγοντες έχουν μεγάλη σημασία στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα επιτόκια καθορίζουν το κόστος του δανεισμού που αποτελεί σημαντική πηγή κεφαλαίου και μπορεί να καθορίσει το βαθμό επέκτασης μιας επιχείρησης.

- **Κοινωνικό – Πολιτισμικό περιβάλλον (S):** Το κοινωνικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό για τη δομή μιας κοινωνίας. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων. Περιλαμβάνουν δηλαδή παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, την αντιμετώπιση των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον, τη δημογραφία όπου αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού και επιτρέπει εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές, όπως για παράδειγμα τον τρόπο ζωής των ανθρώπων, τον ρυθμό γεννήσεων, το εισόδημα κ.α. Οι κοινωνικές τάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των προϊόντων, συνεπώς και στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της με βάση το κοινωνικό περιβάλλον ώστε να πετύχει αύξηση των πωλήσεων της και γενικότερη βελτίωση της θέσης της.

- **Τεχνολογικό περιβάλλον (T):** Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος και γι' αυτό είναι αρκετά σημαντικό για μια επιχείρηση. Η αλλαγή του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορεί να έχει επιδράσεις, από τη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης έως τη δημιουργία νέων αγορών, την πιθανή ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές ή την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία, η μεταφορά τεχνολογίας, τεχνογνωσίας κ.α. είναι καθοριστικής σημασίας για πολλές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Οι μεταβολές στο τεχνολογικό περιβάλλον διαθέτουν την ικανότητα να περιθωριοποιήσουν τα άλλοτε εδραιωμένα προϊόντα και συγχρόνως να τονίσουν δυναμικές αλλαγές σε αυτά (Hill & Jones,

2014). Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν και να καθορίσουν νέες συνθήκες στο λανσάρισμα, στην αγορά νέων προϊόντων, να προσδιορίσουν το αποτελεσματικό επίπεδο της παραγωγής και συνεπώς του κόστους και να οδηγήσουν σε αποφάσεις για outsourcing.

Τέλος, να αναφερθεί πως κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι των υπολοίπων, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

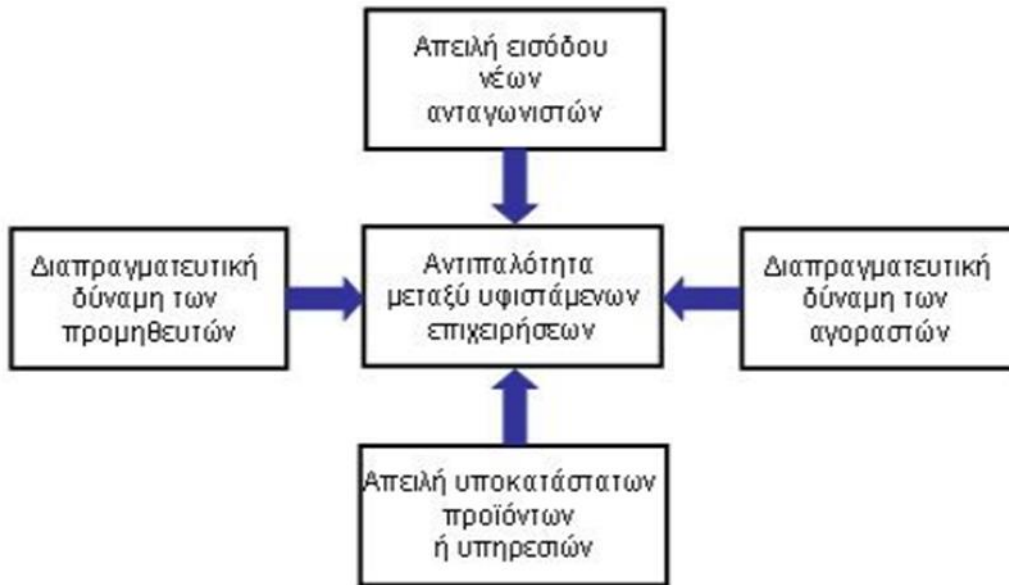
Το **μίκρο – περιβάλλον**, γνωστό και ως άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον ή περιβάλλον καθήκοντος, περιλαμβάνει όλες οι δυνάμεις που επιδρούν άμεσα σε μία επιχείρηση. Πρόκειται για το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσει τη δραστηριότητα της και λειτουργεί μια επιχείρηση. Συναντάται επίσης πολλές φορές με την ονομασία κλάδος (Γεωργόπουλος, 2013). Το Άμεσο Περιβάλλον (task environment) ή Μίκρο-περιβάλλον ή Κλάδος αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση:

- Μέτοχοι
- Κυβερνήσεις
- Προμηθευτές
- Τοπικές οργανώσεις
- Ανταγωνιστές
- Πελάτες
- Πιστωτές
- Εργατικές ενώσεις
- Εμπορία-Δίκτυα Διανομής
- Ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων

Το μίκρο – περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον αναλύεται με τη βοήθεια του υποδείγματος του Porter, το οποίο εστιάζει στις 5 δυνάμεις ανταγωνισμού (Johnson, Whittington & Scholes, 2011):

1. **Την απειλή εισόδου νέο εισερχόμενων**, (οικονομίες κλίμακας, κρατικοί κανονισμοί, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, κεφάλαια κ.α.)
2. **Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**, (αριθμός προμηθευτών, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός κ.α.)
3. **Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**, (ευαισθησία αγοραστών στην τιμή, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω κ.α.)
4. **Την απειλή από υποκατάστατα**, (επίδραση στην τιμή, ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων κ.α.)
5. **Την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**, (οικονομίες κλίμακας, έλλειψη ανταγωνισμού, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών κ.α.)

Στο διάγραμμα 1.3., φαίνονται οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter:



**Διάγραμμα 1.3:** Υπόδειγμα Porter, 5 δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό  
**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' έκδοση, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.

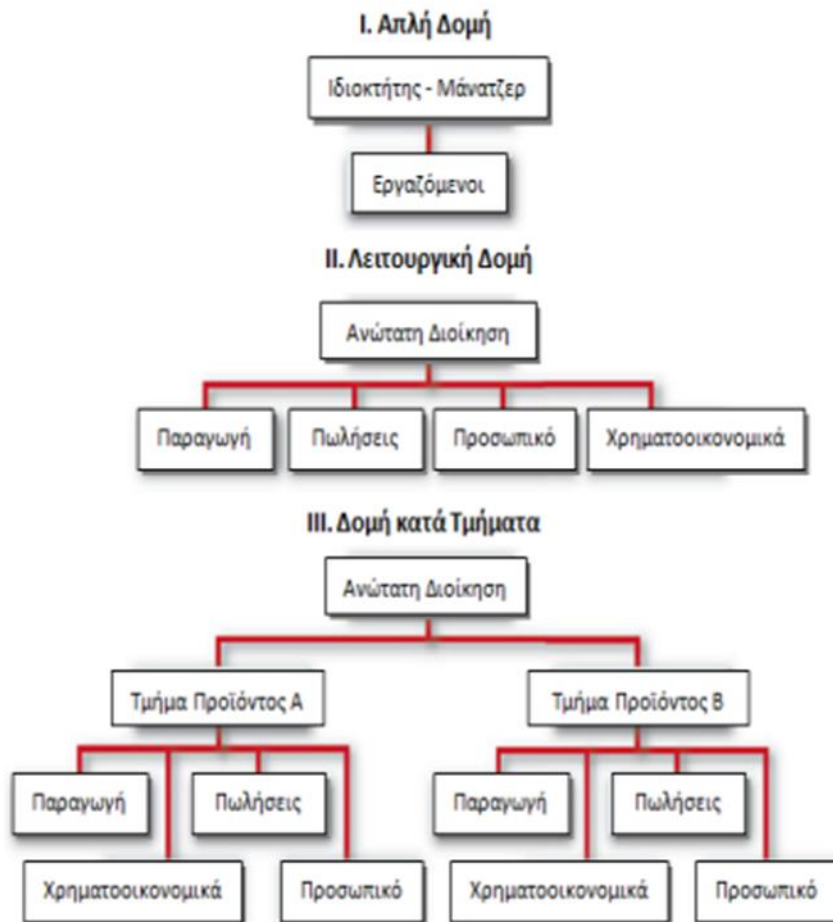
#### 1.2.4.2 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (πόροι, ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της). Από την άλλη, αδυναμία χαρακτηρίζεται μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους ή σε ικανότητες που παρακωλύουν σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης). Κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο δυνάμεων και αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η **δομή**, η **κουλτούρα** και οι **πόροι** (Γεωργόπουλος, 2013). Οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

- **Δομή:** Η οργανωτική δομή είναι ένα καθιερωμένο πρότυπο που ορίζει τις σχέσεις των συστατικών μερών που απαρτίζουν την επιχείρηση (Subba Rao, 2016). Περιλαμβάνει δηλαδή, τις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αλλά και με τα υψηλότερα κλιμάκια καθώς και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν όπου απεικονίζονται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών:
  1. Η απλή δομή, κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη
  2. Η λειτουργική δομή, όπου η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της

3. Δομή κατά τμήματα, όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές δομές.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι η επιλογή οργανωτικής δομής αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής. Στο παρακάτω διάγραμμα 1.4, φαίνεται χαρακτηριστικά το σύνολο των δομών.



**Διάγραμμα 1.4:** Οργανωτική Δομή

**Πηγή:** Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, p. 148.

- **Κουλτούρα:** Είναι από τα στοιχεία που κάνει μοναδική την επιχείρηση μιας και αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της ιεραρχίας. Σε εταιρείες χωρίς ισχυρά εδραιωμένη κουλτούρα, τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι χάνουν τον προσανατολισμό τους και αντιμετωπίζουν την εργασία αποκλειστικά ως πηγή εισοδήματος (Subba Rao, 2016).

- **Πόροι:** Όλες οι εισροές και όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ανήκουν στους πόρους (Γεωργόπουλος, 2013). Οι διαθέσιμοι πόροι σε μια επιχείρηση συνήθως κατατάσσονται σε μια από αυτές τις κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

### **Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων**

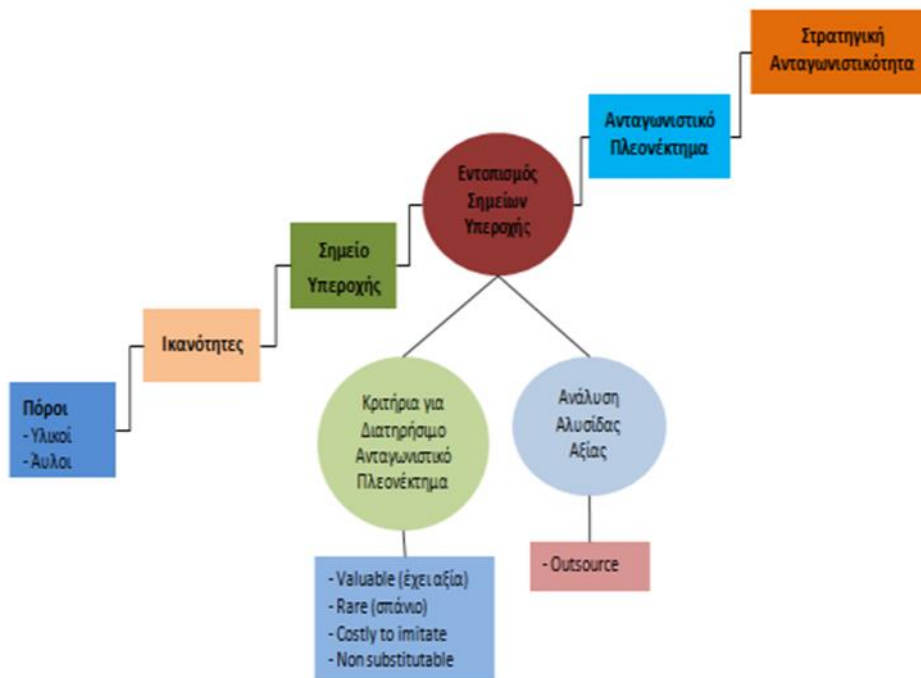
Σύμφωνα με τη θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, η οποία αποτελεί μία εσωστρεφή θεώρηση, που όμως δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υποστηρίζει πως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (πόροι και ικανότητες) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Η κάθε επιχείρηση ωστόσο διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα χρησιμοποιεί για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Παπαδάκης, 2016). Οι πόροι των επιχειρήσεων μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- α. Υλικοί πόροι (tangible):** χρηματοοικονομικοί πόροι (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), φυσικοί (πρώτες ύλες), ανθρώπινοι και οργανωτικοί πόροι.
- β. Άυλοι πόροι (intangible):** τεχνολογικοί πόροι, καινοτομίες, φήμη, εταιρική κουλτούρα, επωνυμία προϊόντος, πληροφόρηση πελάτη. Αξίζει να αναφερθεί, ότι δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άυλοι πόροι όπως η “φήμη και πελατεία” έχουν μεγάλη αξία.

Ωστόσο η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί συνδυαστικά όσον αφορά τους πόρους της ώστε να καταφέρνει να δημιουργήσει ικανότητες διαχείρισης και αλλαγής τους που με τη σειρά τους θα βοηθήσουν στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- α. τις οριακές ικανότητες ή σημεία υπεροχής ( core competences - capabilities) :** οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να αποκτήσουν και να μιμηθούν.
- β. τις θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες (distinctive competencies) :** οι ικανότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και είναι δύσκολο να τις μιμηθούν.

Στο διάγραμμα 1.5 , φαίνονται οι σχέσεις ανάμεσα στους πόρους, τις ικανότητες και τα σημεία υπεροχής.



**Διάγραμμα 1.5:** Πόροι και Ικανότητες

**Πηγή:** Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R. “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing, 1997, p. 76

### **Αλυσίδα Αξίας**

Επιπλέον, ένας βασικός τρόπος για να προσδιοριστούν και να αναγνωριστούν οι πολύτιμοι πόροι και οι ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της αλυσίδας αξίας. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων (Porter, 1985). Η χρήση του πλαισίου αυτού ξεκινά με την παραδοχή πως βασικός σκοπός του οργανισμού είναι η δημιουργία αξίας, η οποία είναι ταυτόσημη με τα συνολικά κέρδη που καταγράφονται (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Μια επιχείρηση υπερτερεί ανταγωνιστικά εφόσον εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή με καλύτερο τρόπο από τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2002), ενώ μπορεί να θεωρηθεί κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι αγοραστές υπερβαίνει το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος (Porter, 1998). Η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων:

1. τις κύριες (Primary Activities) και
2. τις υποστηρικτικές (Support Activities).

Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.6, η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Η δομή αυτή της δίνει τη δυνατότητα να διαχωρίζει και να εξετάζει ξεχωριστά την κάθε λειτουργία της επιχείρησης (Porter M., 1985).



**Διάγραμμα 1.6:** Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Πηγή: Παπαδάκης 2016, «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου

### 1.2.5 Διαμόρφωση της Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ένας μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτει η επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζονται η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2012, σελ. 17-21).

- **Αποστολή (Mission):** Είναι ο λόγος ή η αιτία για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Προσδιορίζεται η ταυτότητα της επιχείρησης αλλά και το τι σκοπεύει να κάνει. Ουσιαστικά, η λέξη αποστολή μπορεί να αντικατασταθεί από την φράση «λόγος ύπαρξης» (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Η αποστολή της επιχείρησης, απαντά στα ερωτήματα για το «Ποιο είμαστε;» και «Τι κάνουμε;» Επιπλέον, στην αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται η βασική αγορά, η συνεισφορά στην αγορά αυτή και τέλος η διάκρισή της από τις ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος Ν., 2013).
- **Σκοποί (Objectives):** Ως Σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας, τα οποία χαράσσονται για να στοχεύσουν στο τι και το πότε πρέπει να πραγματοποιηθεί για την επίτευξη της αποστολής. Οι



σκοποί προσδιορίζουν το αποτέλεσμα μέσα από το χρονικό διάστημα της ολοκλήρωσης του. Μερικοί χαρακτηριστικοί σκοποί των οργανισμών είναι η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η αποδοτικότητα. Οι σκοποί πρέπει να δηλώνουν **τι** πρέπει να πραγματοποιηθεί & έως **πότε**. Στο σημείο αυτό να πούμε, ότι υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ του σκοπού (objective) και του στόχου (goal). Ο Στόχος (goal) αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος, π.χ. αύξηση απόδοσης, ενώ ο σκοπός (objective) προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του, π.χ. αύξηση των κερδών της επιχείρησης κατά 10% την επόμενη 5ετία (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

- **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο δηλώνεται/περιγράφεται το πως θα επιτύχουμε την αποστολή & τους σκοπούς που έχουν καθοριστεί και τεθεί.
- **Πολιτικές (Policies):** Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Οι πολιτικές εξασφαλίζουν/παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίηση της (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

### 1.2.6 Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η υλοποίηση της στρατηγικής βασίζεται τόσο στο ικανό προσωπικό, όσο και στους υπόλοιπους πόρους που θα δημιουργήσουν την υποδομή ενός αποτελεσματικού οργανισμού, μιας και η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, είναι αυτά που ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Τα τρία αυτά στάδια αναλύονται παρακάτω:

- **Προγραμματισμός (Programs):** το πρόγραμμα είναι ένα σύνολο μεμονωμένων τακτικών δηλαδή αναγκαίων ενεργειών για να υλοποιηθεί ένα στρατηγικό πλάνο / σχέδιο.
- **Προϋπολογισμός (Budgets):** Οι προϋπολογισμοί αποτελούν τη χρηματοοικονομική έκφραση των επιχειρησιακών προγραμμάτων καθώς αναλύουν το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί η επιχείρηση εάν υλοποιήσει τις διαδικασίες οι οποίες προβλέπονται στο πρόγραμμα και στο κέρδος το οποίο μπορεί να προκύψει. Οι προϋπολογισμοί (budgets) ανήκουν και αυτοί στα μέσα υλοποίησης στρατηγικής μεταφράζοντας τα εταιρικά προγράμματα σε χρηματοοικονομικούς όρους (Wheelen et al., 2018). Σε πολλές επιχειρήσεις, πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί η ποσοστιαία απόδοσή του (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

- **Διαδικασίες (Procedures):** Οι διαδικασίες αφορούν τις επιχειρησιακές λειτουργίες οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να υποδιαιρεθούν σε επιμέρους διαδικασίες που είναι επαναλαμβανόμενες, οι οποίες περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

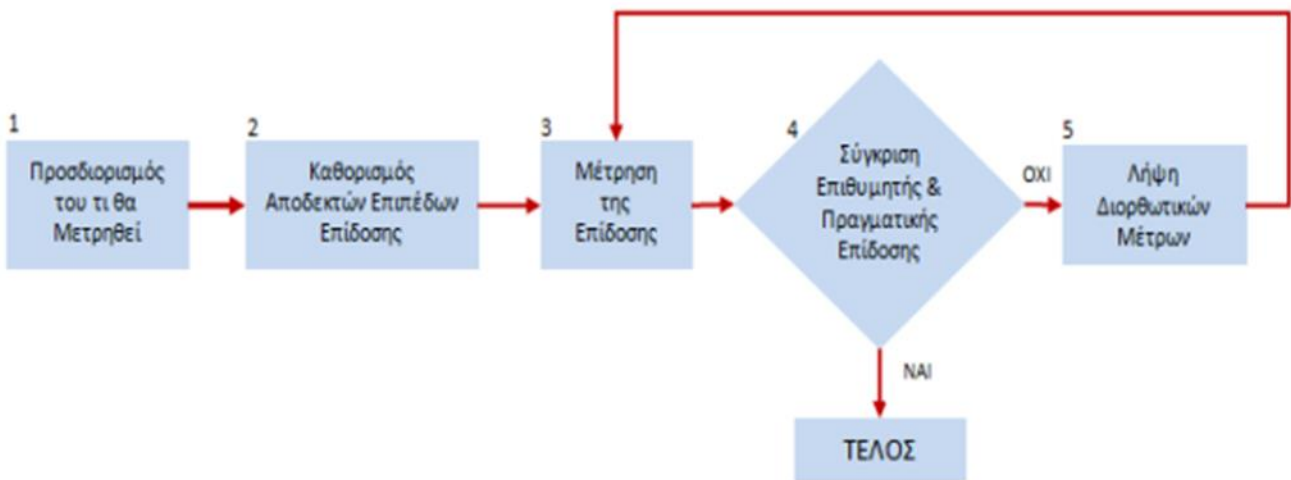
### 1.2.7 Αξιολόγηση & Έλεγχος της Στρατηγικής (Evaluation & Control)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελούν το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων. Επιπλέον, το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να επιστημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωση του (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στο στάδιο αυτό είναι η Balanced Scorecard. Παρέχει στα στελέχη τη δυνατότητα αξιολόγησης των στρατηγικών τους γύρω από τέσσερις βασικούς πυλώνες: το χρηματοοικονομικό, πελατειακό, εσωτερικών διαδικασιών μάθησης και ανάπτυξης, και απαντούν στα εξής ερωτήματα (David, 2011):

1. Με ποιο τρόπο η εταιρεία βελτιώνεται συνεχώς και δημιουργεί αξία στη βάση της καινοτομίας, της τεχνολογικής ηγεσίας, της ποιότητας προϊόντων, της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών κλπ.;
2. Πως διατηρεί η επιχείρηση τα σημεία υπεροχής και το ανταγωνιστικό της πλεονεκτήματα;
3. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες;

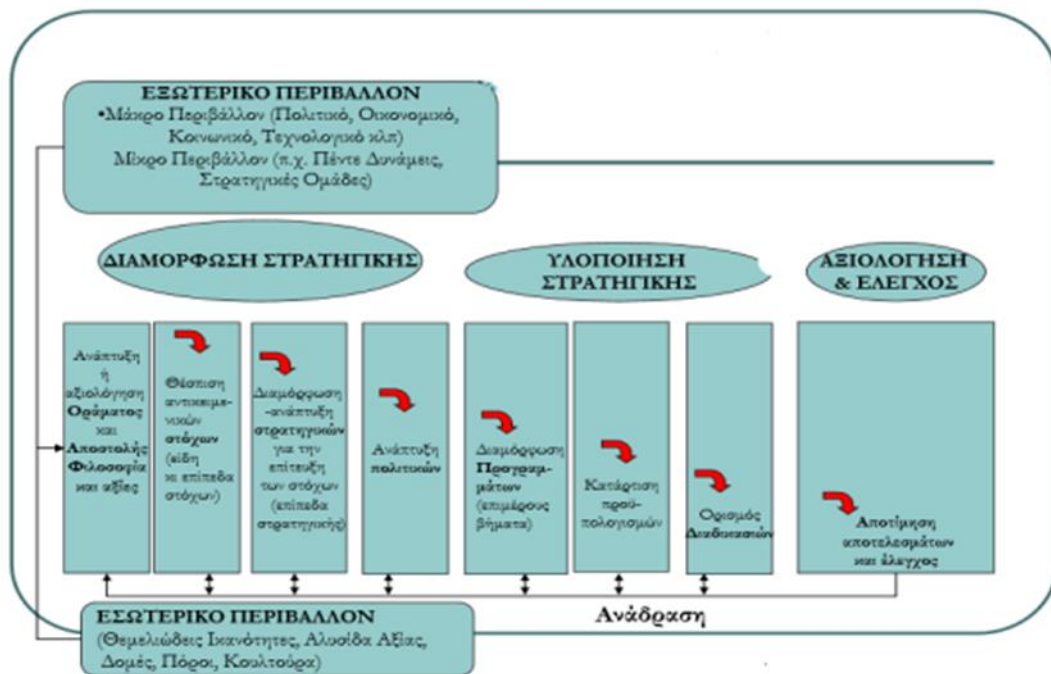
Στο διάγραμμα 1.7, φαίνεται το υπόδειγμα αξιολόγησης ελέγχου:



**Διάγραμμα 1.7:** Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου

**Πηγή:** Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson, p. 330

Τέλος, στο διάγραμμα 1.8 φαίνεται το υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ, το οποίο δείχνει αναλυτικά τα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ που περιγράψαμε παραπάνω.



**Διάγραμμα 1.8:** Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ

**Πηγή:** Παπαδάκης 2016, «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου.

## 1.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστικές στρατηγικές

### 1.3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Competitive Advantage)

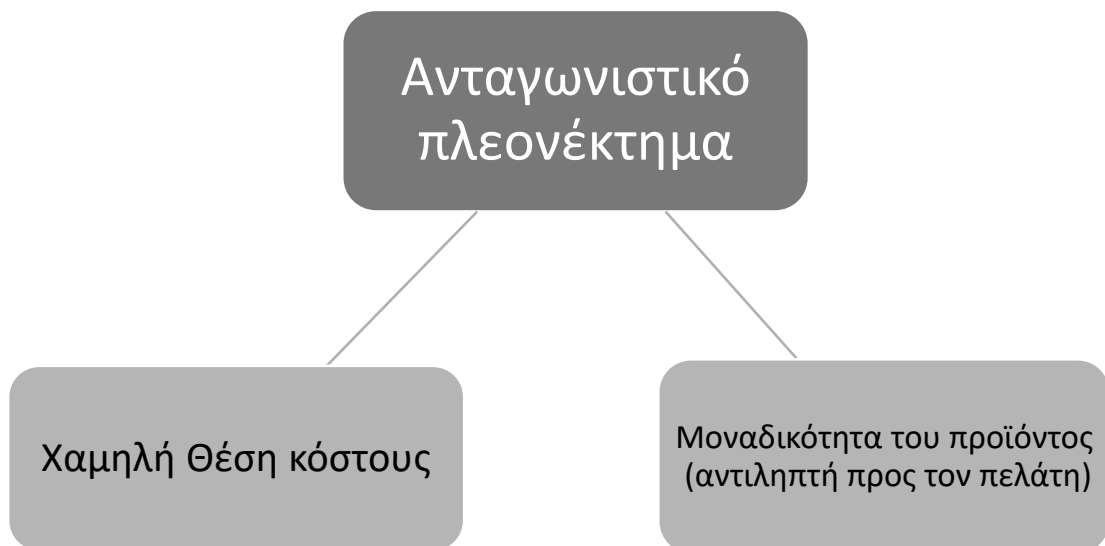
Είναι η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Πρέπει να είναι κάτι διαφορετικό ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών, γιατί εάν όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες, καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά. Ουσιαστικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημά είναι το αποτέλεσμα του να κάνεις κάτι διαφορετικό και/ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος Ν, 2013). Δύο τρόποι δημιουργίας της διαφοράς:

1. Προτίμηση για την εκροή της επιχείρησης
  - ✓ Οι άνθρωποι επιλέγουν την εκροή της επιχείρησης έναντι των άλλων
  - ✓ Οι άνθρωποι επιθυμούν να πληρώσουν κάτι παραπάνω
2. Πλεονέκτημά κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές
  - ✓ Χαμηλότερο κόστος παραγωγής/διανομής

Τα δύο βασικά είδη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι (Παπαδάκης, 2016):

1. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **της χαμηλής θέσης κόστους**, όπου αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και
2. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **της μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη**, όπου έχει να κάνει με τη μοναδικότητα και διαφορετικότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη, καθιστώντας τον πρόθυμο να πληρώσει μια υψηλή τιμή για να το αποκτήσει.

Στο διάγραμμα 1.9, φαίνονται τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:



**Διάγραμμα 1.9:** Τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη, γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα (Παπαδάκης. Β, 2016).

### 1.3.2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές (Competitive strategies)

Έχοντας, αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναφερθήκαμε παραπάνω, η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους
2. Στρατηγική διαφοροποίησης
3. Στρατηγική εστίασης, η οποία μπορεί διακρίνεται σε:
  - στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και
  - στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

Παρακάτω παρατίθεται επεξήγηση των τριών αυτών ανταγωνιστικών στρατηγικών:

### 1.3.3 Ηγεσία κόστους (Cost leadership)

Με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους η επιχείρηση μπορεί να λάβει μια σημαντική θέση στον κλάδο και να κυριαρχήσει έναντι των ανταγωνιστών της. Στόχος της είναι να ξεπεράσει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος για το προϊόν. Η ηγεσία κόστους δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αλλά στη μαζική προσφορά συνηθισμένων τυπικών προϊόντων που απευθύνονται σε μεγάλη αγορά – στόχο. (Hill Jones, 2011).

Πλεονεκτήματα στρατηγικής Ηγεσίας κόστους (Hill C., G. Jones and M.A. Schilling, 2015):

1. Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.
2. Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.
3. Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές.
4. Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών.
5. Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
6. Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις.
7. Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές.
8. Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.
9. Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους.

Μειονεκτήματα στρατηγικής ηγεσίας κόστους (Hill C., G. Jones and M.A. Schilling, 2015):

1. Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος.
2. Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
3. Ενδεχόμενη παραγωγή φθηνών μεν προϊόντων που όμως δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.
4. Ενδεχόμενη “διολίσθηση” της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους.
5. Κίνδυνος απαξίωσης των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.

### **1.3.4 Διαφοροποίηση (Differentiation)**

Η στρατηγική της διαφοροποίησης αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος ή υπηρεσίας, ικανού να προβάλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας, έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να τα μιμηθούν καθώς και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό, είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι ή θεωρείται ότι είναι, από τους πελάτες μοναδικό. Αυτό που βασίζεται στη στρατηγική αυτή, είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν που είναι ή φαίνεται να είναι μοναδικό.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διαφοροποίηση να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς πελάτες στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή, έχοντας έτσι ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι δεν θα ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Τέλος, οι προσεγγίσεις για διαφοροποίηση μπορεί να είναι από στοιχεία όπως εμπορικό σήμα, τεχνολογία, εξυπηρέτηση πελατών, δίκτυο πωλήσεων και άλλες διαστάσεις. Η ιδανική προσέγγιση είναι η διαφοροποίηση της εταιρείας σε διάφορες διαστάσεις (Porter, 1985).

### **1.3.5 Εστίαση (focus strategy)**

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς (Παπαδάκης. Β, 2016). Σε αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο τμήμα της αγοράς αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί είτε στρατηγική χαμηλού κόστους είτε διαφοροποίησης. Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Σύμφωνα με τον Porter ούτε μια στρατηγική ηγεσίας κόστους ούτε μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι εφικτή για έναν οργανισμό απέναντι στον ευρύ μέσο όρο της αγοράς, γι' αυτό δημιουργήθηκε η στρατηγική εστίασης η οποία έχει στοιχεία και από τις δυο προηγούμενες στρατηγικές αλλά συνάμα βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (Porter M. 1996).

Η επιτυχία της στρατηγικής εστίασης στηρίζεται σε ένα κομμάτι της αγοράς το οποίο είναι ικανοποιητικού μεγέθους, έχει προοπτικές ανάπτυξης και δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για άλλους μεγάλους ανταγωνιστές. Ωστόσο, υπάρχουν και κίνδυνοι στη στρατηγική εστίασης μιας και αρκετοί από τους ανταγωνιστές αν αντιληφθούν την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης θα την μιμηθούν ή οι προτιμήσεις των

καταναλωτών θα μετακινηθούν προς τα χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία επιθυμεί μαζικά το καταναλωτικό κοινό.

### Εστίαση με βάση το κόστος

Προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. Παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να προσφέρει διαμονή χαμηλού κόστους μειώνοντας το κόστος ενοικίασης αιθουσών για συνεδριάσεις ή το κόστος εστίασης, δηλαδή βοηθητικών λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Παράδειγμα, μια επιχείρηση που εστιάζει στην περιοχή όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της, μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της σε εθνικό επίπεδο γιατί μειώνει δραστικά τα μεταφορικά της έξοδα. Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειες της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών. Έτσι, αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της οι οποίοι ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή προϊόντων για την ευρύτερη αγορά, μιας και οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα (Παπαδάκης. Β., 2016).

### Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών του τμήματος αυτού και στην καλύτερη ικανοποίησή του, σε αντιδιαστολή με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία υλοποιείται με και απευθύνεται στις επιθυμίες ολόκληρης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση εστιάζουν στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών που ανήκουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και έχουν περιθώρια για να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους περαιτέρω. Έτσι οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται τις ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. (Παπαδάκης. Β., 2016). Παρακάτω, παρατίθεται στο διάγραμμα 1.10 οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές:





**Διάγραμμα 1.10:** Επιχειρηματικές (ανταγωνιστικές) στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πηγή: Porter M., Competitive advantage, New York, 1985

## 1.4 SWOT Ανάλυση, Όραμα και Πρόταση Αποστολής

### 1.4.1 SWOT Ανάλυση και η εφαρμογή της

Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η αποτύπωση αυτή είναι ευρέως γνωστή ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis).

<b>Strengths</b>	δυνατά σημεία,	Εσωτερικό Περιβάλλον
<b>Weaknesses</b>	αδύνατα σημεία,	Εσωτερικό Περιβάλλον
<b>Opportunities</b>	ευκαιρίες,	Εξωτερικό Περιβάλλον
<b>Threats</b>	απειλές,	Εξωτερικό Περιβάλλον

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, μιας και προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει, π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κ.α. Από την άλλη, οι ευκαιρίες και οι απειλές προκύπτουν από μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις

οποίες η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό να συμβεί, π.χ. δημιουργία ή εμφάνιση νέων αγορών, είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, κ.α. (Hitt Michael A, - 2004).

Η SWOT ανάλυση δεν αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και αυτόνομο εργαλείο επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής και θα πρέπει να συνοδεύεται από συμπληρωματικά εργαλεία επιλογής και αξιολόγησης των προτάσεων (Oliver R., 2000). Την ανάλυση SWOT την χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις σήμερα για να μπορέσουν να αξιολογήσουν την κατάσταση την οποία βρίσκονται. Σκοπός τους είναι να διαμορφώσουν τη μελλοντική τους στρατηγική και να πάρουν αποφάσεις. Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT βοηθάει την επιχείρηση/οργανισμό να απαντηθούν τα παρακάτω ενδεικτικά ερωτήματα:

#### Δυνάμεις:

1. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ιδέας/επιχείρησής σας;
2. Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες της ομάδας του έργου;
3. Ποια είναι τα μοναδικά σας σημεία πώλησης;
4. Ποιους απαραίτητους πόρους διαθέτετε ήδη;
5. Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία σας;
6. Τι θεωρείται από οικονομικής άποψης ως ενδογενή δύναμη του οργανισμού;

#### Αδυναμίες:

1. Ποια είναι τα μειονεκτήματα της ιδέας/επιχείρησής σας;
2. Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
3. Έχετε έλλειψη σημαντικών πόρων;
4. Τι θα μπορούσατε να βελτιώσετε;
5. Τι θεωρείται από οικονομικής άποψης ως ενδογενή αδυναμία του οργανισμού;

#### Ευκαιρίες:

1. Υπάρχουν τάσεις που μπορείτε να τις αξιοποιήσετε;
2. Ποιες είναι οι πιο πρόσφατες τοπικές εξελίξεις που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για το προϊόν/υπηρεσία σας;
3. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που σας εμφανίζονται;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τα τοπικά γεγονότα
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος

#### Απειλές:

1. Πόσο βιώσιμοι είναι οι βασικοί σας πόροι;
2. Πόσο βιώσιμες είναι οι οικονομικές σας δυνατότητες;
3. Αποτελεί κάποια από τις αδυναμίες πραγματική απειλή;
4. Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
5. Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
6. Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;

### 1.4.2 Πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημά. Η ανάλυση SWOT είναι ένας πολύ καθολικός τύπος εταιρικής αποτίμησης, η οποία έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Συμβάλλει στον εντοπισμό προβλημάτων στην επιχείρηση και στη δυνατότητα βελτίωσης.
- Ευκολία σύνταξης αναλύσεων και αποτελεσματικής χρήσης των δεδομένων, μιας και η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητα της.
- Η ικανότητα σαφούς καθορισμού της σχέσης μεταξύ των δυνατοτήτων της εταιρείας και των αναδυόμενων ζητημάτων.
- Όταν πραγματοποιείται αυτή η ανάλυση, δεν υπάρχει ανάγκη συλλογής εκτεταμένων πληροφοριών, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κύριοι παράγοντες παραγωγής.
- Η ικανότητα προσδιορισμού σαφών προοπτικών για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας.
- Η ανάλυση βοηθά στον εντοπισμό μιας σαφούς εικόνας της κερδοφορίας της εταιρείας.
- Την ευκαιρία να προσδιορίσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας και να τα ενισχύσουν.
- Ικανότητα εντοπισμού πρόσθετων πόρων και του εσωτερικού δυναμικού της εταιρείας.
- Η ανάλυση σας επιτρέπει να αποτρέψετε και να προσδιορίσετε υπάρχοντα προβλήματα (απειλές) και να τα εξαλείψετε εγκαίρως.
- Η ανάλυση καθιστά δυνατή την αντικειμενική αξιολόγηση της κατάστασης στο εξωτερικό περιβάλλον και την τελειοποίηση των ενεργειών της εταιρείας για αυτούς.
- Κατά τη διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης που βασίζεται στην ανάλυση, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα λογικό σχήμα στο οποίο θα διαμορφώνονται σωστά οι πληροφορίες και οι αλληλεπιδράσεις των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της εταιρείας.

Τέλος, να πούμε ότι, η διαδικασία ανάλυσης SWOT φέρνει μαζί αρκετά στελέχη από διαφορετικά τμήματα, τα οποία πρέπει να συνεργαστούν. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, στελέχη διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης μπορούν να μάθουν τι κάνουν, πώς λειτουργούν και πως σκέφτονται στελέχη άλλων τμημάτων.

### 1.4.3 Μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT

Ωστόσο, παρά τα πολλαπλά πλεονεκτήματα, είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε τα ακόλουθα μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT, δηλαδή (Σιώμκος, 2003):

- Έλλειψη χρονικής δυναμικής, η ανάλυση δεν προειδοποιεί για την εμφάνιση νέων απειλών και διάφορων παραγόντων.
- Η απουσία ποσοτικών δεικτών στην ανάλυση, γι' αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκώς ενημερωτική.
- Καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα ή ανάλυσης.
- Καμία λογική σύνδεση με κάποια φάση εφαρμογής δηλαδή στερείτε λεπτομερής δομή το οποίο αυξάνει τον κίνδυνο να χαθούν βασικά στοιχεία.
- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και την στάθμιση των εντοπισμένων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- Καμία πρόταση για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- Απαιτείται μόνο ανάλυση ενός επιπέδου και όχι πολύ επίπεδη.

Με βάση αυτά, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η SWOT ανάλυση είναι κατάλληλη όταν είναι απαραίτητο σε σύντομο χρονικό διάστημα να κάνουμε μια αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας για τον καθορισμό ή την προσαρμογή στόχων. Και αυτή η έρευνα λαμβάνει χώρα όταν η εταιρεία εφαρμόζει ένα στρατηγικό σχέδιο, προχωράει προς ορισμένους στόχους και αυτό το είδος ανάλυσης μπορεί να αποκαλύψει γρήγορα πόσο αποτελεσματική είναι η υλοποίηση του προγράμματος.

### 1.4.4 Όραμα και Πρόταση Αποστολής

#### Όραμα (Vision)

Το όραμα σχετίζεται με την κατάσταση που επιθυμεί στο μέλλον να βρεθεί η επιχείρηση (Thompson et al., 2016), χωρίς ωστόσο να είναι δεδομένο πως η κατάσταση αυτή θα επέλθει. Με το όραμα ουσιαστικά προσδιορίζουμε το «Τι θέλουμε να γίνουμε». Επιπλέον, προσδιορίζει γενικά το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά και ουσιαστικά αποτελεί τον καθοδηγητή της αποστολής σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα.

#### Πρόταση Αποστολής (Mission Statement)

Η πρόταση αποστολής καθοδηγεί τις δράσεις του οργανισμού, διευκρινίζει το γενικό του στόχο, παρέχει ένα μονοπάτι και καθοδηγεί στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει το πλαίσιο ή τον πίνακα περιεχομένων εντός του οποίου μορφοποιούνται οι στρατηγικές της εταιρείας. Προσδιορίζει με σαφήνεια το αντικείμενο λειτουργίας της εταιρείας για ότι αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει στην αγορά. Ουσιαστικά, μας απαντάει στην εξής ερώτηση, «Ποιες είναι οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες;»

*Οφέλη από την Πρόταση Αποστολής (Γεωργόπουλος Ν., 2021):*

1. Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
2. Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση, και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
3. Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της.
4. Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ελληνική

- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Καντζός & Στειακάκης, «Μάνατζμεντ μια Σύγχρονη Άποψη», εκδόσεις Ζήτη, (2002).
- Παπαδάκης Β., 2016, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α΄: θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σιώμος Γεώργιος Ι., 2003 ,Ph.D . Στρατηγικό Μάρκετινγκ ,2η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

### Ξενόγλωσση

- Bal, Y., 2011. The effect of competitive strategies on human resource management practices (Unpublished doctoral dissertation). Istanbul University Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. British Journal of Management, Vol. 11 No. 1, pp. 1-15.
- Bryson, J.M. (2004). Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962.
- Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, Strategic management theory an integrated approach. Australia: South-Western.
- Hill C., G. Jones and M.A. Schilling, Strategic Management Theory, Cengage Learning, 11<sup>th</sup> edition 2015.
- Hindle, T. (2001), Εγχειρίδιο Στρατηγικής, The Economist, Εκδόσεις Κέρκυρας.
- Hitt Michael A, Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E., - (3<sup>η</sup> Ελληνική έκδοση 2004), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Ανταγωνισμός και Παγκοσμιοποίηση: μελέτες περιπτώσεων, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978.
- Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. 2011, Exploring corporate strategy: [text and cases], Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Oliver R. (2000). Real Time Strategy: The Real Time Toolbox. Journal of Business Strategy 21(2):7-1.
- Porter M., "What is strategy?", Harvard Business Review, 1996.
- Porter, M.E. 1985, Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance, New York: The Free Press.
- Robert M. Grant., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Blackwell Publishers; January 2002.
- Subba Rao, P. 2016, Business Policy and Strategic Management S.L.: Himalaya Publishing House.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2008.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Pearson, 2015.
- Webster's New World Dictionary, 1992.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

- <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/>
- [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_swot\\_analysis.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_swot_analysis.html)
- <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
- <https://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>
- <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-swot-analysis/>
- <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- <https://el.public-welfare.com/3984820-swot-analysis-is-what-it-is-description-features-rules-and-examples.#menu-8>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 2.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση

##### 2.1.1 Διοίκηση – ορισμός

Διοίκηση είναι η ενέργεια του «διοικείν». Είναι η διεύθυνση, διαχείριση και επιμέλεια προσώπων και υποθέσεων. Έτσι η διοίκηση περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργιών που κατατείνουν στην επιδίωξη ενός σκοπού. Αυτή είναι η ουσιαστική ή λειτουργική έννοια της διοίκησης. Η διοίκηση με λειτουργική έννοια ενεργείται είτε από μεμονωμένα πρόσωπα ή από οργανωμένες ενώσεις προσώπων (διοικητικές αρχές ή νομικά πρόσωπα). Πρόκειται για την οργανική ή τυπική έννοια της διοίκησης, δηλαδή το σύνολο των οργάνων που ασκούν διοίκηση.

Ο όρος διοίκηση (administration) χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με τον όρο management. Στον όρο αυτό αποδίδεται η έννοια μιας σειράς λειτουργιών τις οποίες ασκούν διοικητικά στελέχη προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται. Η έννοια επομένως του μάνατζμεντ αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο λειτουργικό χαρακτήρα του (Κτιστάκη Σ., 2020).

##### 2.1.2 Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση δεν είναι στάσιμη, αλλά μεταβάλλεται με βάση τις αλλαγές και τις εξελίξεις του ίδιου του Κράτους και του κρατικού φαινομένου, αφού οι έννοιες Κράτος, Κρατικός μηχανισμός, και Δημόσια Διοίκηση σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό.

Για τη Δημόσια Διοίκηση έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί, κάποιοι από αυτούς διατυπώνονται παρακάτω:

- Δημόσια Διοίκηση, με την ευρύτερη έννοια, αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού, και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια Θ. & Πολίτης Φ. 2008).
- Ένας ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση, με την ευρύτερη έννοια, αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού, και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Herbert A., Donald W., Victor A., 1950).
- Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος του συστήματος του κράτους και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που υλοποιεί τη στρατηγική



και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών (Αϊνατζής, 2009).

- Ο όρος δημόσια διοίκηση αναφέρεται με την περιεκτική της έννοια στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών ενός Κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο, ενώ είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Επιπλέον, αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης αποτελεί και η ερμηνεία της ατελούς εφαρμογής, εφόσον διαπιστωθεί μετά από σχετική αξιολόγηση, καθώς και ο σχεδιασμός μέτρων για την αντιμετώπιση της (Μακρυδημήτρης, 2010).

### **2.1.3 Σημασία Δημόσιας Διοίκησης**

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διαδικασίας διακυβέρνησης ενός λαού. Αν και δεν καταλαμβάνει την κορυφαία ιεραρχική θέση, συμβάλλει στην προετοιμασία, κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και δημόσιας πολιτικής, περιλαμβανομένης και της σχετικής νομοθεσίας (Μακρυδημήτρης, 2010).

### **2.1.4 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης**

Η έννοια της δημόσιας διοίκησης, συνδέεται με τη διαχείριση δημόσιων υποθέσεων, δηλαδή υποθέσεων του λαού. Σκοπός της είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και για την επίτευξη αυτού του σκοπού χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο δημόσια εξουσία και καταναγκασμό (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015). Στη δημόσια διοίκηση ως οντότητα κατά την οργανική της έννοια, εμπíπτουν όλα τα άλλα κρατικά όργανα πλην της Βουλής και των Δικαστηρίων. Εντάσσεται, δηλαδή κάθε όργανο του Κράτους που είναι επιφορτισμένο με το έργο της διοικητικής λειτουργίας (Κτιστάκη Σ., 2020).

Σύμφωνα με την Ακριβοπούλου και τον Ανθόπουλο (2015), η δημόσια διοίκηση βασίζεται σε μια σειρά από αρχές που διέπουν και νομιμοποιούν την δράση της, οι κυριότερες αρχές είναι οι παρακάτω:

- Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης
- Η αρχή της αναλογικότητας
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος
- Η αρχή της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων
- Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης

- Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας

Στο σημείο αυτό θα γίνει ανάλυση μιας εκ των αρχών, της αρχής της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης μιας και είναι η πιο σπουδαία αρχή του διοικητικού δικαίου. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, καμία πράξη της δημόσιας διοίκησης δεν είναι ισχυρή εάν δεν έχει έρεισμα στον νόμο. Μόνο στις περιπτώσεις που προβλέπονται από τον νόμο, μπορεί να προσβάλει με διοικητικές πράξεις τα έννομα αγαθά των διοικούμενων. Κάθε επέμβαση στη νομική σφαίρα των φυσικών και νομικών προσώπων χρειάζεται απαραίτητως εξουσιοδότηση από το νόμο. Έτσι, το σύνολο της δράσης και των ενεργειών της δημόσιας διοίκησης περιορίζεται πάντα στο πλαίσιο των κανόνων δικαίου που προσδιορίζουν τις αντίστοιχες αρμοδιότητες της (Σκαλτσά Α., 2016). Η αρχή της νομιμότητας της διοίκησης συνάγεται από τις διατάξεις του άρθρου 26 §1,2 του Συντάγματος από όπου και προκύπτει η υποταγή της διοίκησης στους κανόνες δικαίου που έχουν ψηφιστεί μέσω της νομοθετικής λειτουργίας.

### 2.1.5 Μορφές άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης

Με βάση τη φύση της δράσης της, η δημόσια διοίκηση διακρίνεται σε κυριαρχική ή συναλλακτική.

**Κυριαρχική** είναι η διοίκηση που ενεργεί με το προνόμιο της κρατικής εξουσίας, με άλλα λόγια, αυτή που ασκεί δημόσια εξουσία. Η εξουσιαστική διοίκηση μπορεί να δρα είτε ως περιοριστική είτε ως παροχική διοίκηση. *Περιοριστική* διοίκηση, πρόκειται για τον παραδοσιακό τύπο της κυριαρχικής διοίκησης, με κύριο έργο την τήρηση της τάξης και της ασφάλειας και τη συλλογή των φόρων. Ασκείται με τη χρήση κυριαρχικών μέσων, δηλαδή της διαταγής και του καταναγκασμού, περιορίζοντας συχνά την ελευθερία ή τα δικαιώματα των πολιτών. Η διοίκηση όμως, κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας, μεριμνά και για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών που είναι αναγκαίες για το κοινωνικό σύνολο. Πρόκειται για την *παροχική* διοίκηση, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί και από ιδιώτες, εξασφαλίζοντας την παροχή ζωτικής σημασίας αγαθών και υπηρεσιών (Κτιστάκη Σ., 2020).

**Συναλλακτική** διοίκηση, είναι η δραστηριότητα του κράτους στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας, με μορφές και μέσα του ιδιωτικού δικαίου, π.χ. εκμίσθωση ακινήτου της ιδιωτικής περιουσίας του Δημοσίου ή ΝΠΔΔ, δημοτική επιχείρηση εκμετάλλευσης μεταλλικού νερού κ.λπ. Η δραστηριότητα αυτή υπόκειται στον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης και οι φορείς της διαπραγματεύονται και αποτελούν συμβαλλόμενα μέρη όπως οι ιδιώτες. Κατά την άσκηση της συναλλακτικής διοίκησης, οι φορείς της δεν επεμβαίνουν άμεσα στην οικονομία με σκοπό τη ρύθμιση της, αλλά μετέχουν στην οικονομική ζωή στο ίδιο κατ' αρχήν επίπεδο όπως και οι ιδιώτες (Κτιστάκη Σ., 2020).

Ανάλογα με το συγκεκριμένο αντικείμενο της λειτουργίας της, η διοίκηση, είτε ως κυριαρχική είτε ως συναλλακτική, κατανέμεται σε ευρείες ενότητες, κάθε μια από τις οποίες ασκεί τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

1. Λειτουργικές του πυρήνα του κράτους (άμυνα, διεθνείς σχέσεις, ασφάλεια και τήρηση της τάξης, δικαιοσύνη)

2. Οικονομικές λειτουργίες (επιβολή φόρων, εξωτερικό εμπόριο, δημόσιες επενδύσεις)
3. Κοινωνικές λειτουργίες (αναδιανομή εισοδήματος, προστασία υγείας, προστασία ασθενέστερων ομάδων πληθυσμού, προστασία περιβάλλοντος, οργάνωση σχέσεων εργασίας)
4. Λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού (εκπαίδευση, προαγωγή επιστημονικής έρευνας, διαρκής επιμόρφωση, προστασία και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς, ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών)

Η ανωτέρω ταξινόμηση δεν είναι απόλυτη, εφόσον ορισμένες λειτουργίες μπορούν να ενταχθούν σε περισσότερες κατηγορίες, π.χ. οι κοινωνικές και οι λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού (Κτιστάκη Σ., 2020).

## 2.2 Δημόσιος Τομέας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 2.2.1 Συστήματα συγκρότησης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος

Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα είναι δυνατό να οργανώνεται με βάση δύο διαφορετικά συστήματα:

**A. Σύστημα της σταδιοδρομίας**, στο σύστημα αυτό που προϋποθέτει ιεραρχικά οργανωμένη διοίκηση, οι υπάλληλοι αποτελούν σώμα διαιρεμένο σε ειδικότερους κλάδους ή κατηγορίες και κατατάσσονται σε βαθμούς ή κλιμάκια, διαρθρωμένα ιεραρχικά σε βαθμίδες, σε μορφή κλιμακωτής πυραμίδας. Κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος της σταδιοδρομίας ως προς τον τρόπο στελέχωσης της Διοίκησης είναι τα εξής:

1. Ο υπάλληλος εισέρχεται στη δημόσια υπηρεσία σε ηλικία και σε βαθμό που του επιτρέπει την εξέλιξη του στην ιεραρχική κλίμακα μέχρι την έξοδο του από το σώμα.
2. Δεν προσλαμβάνεται για παροχή συγκεκριμένης εργασίας σε μια ορισμένη θέση, αλλά για την εργασία που αντιστοιχεί στον κλάδο και την κατηγορία που ανήκει.
3. Εξεπίστευται από τα κατώτερα στα ανώτερα επίπεδα με βάση τα προσόντα που αποκτώνται στη διάρκεια του δημοσιοϋπαλληλικού βίου, π.χ. αρχαιότητα, επιμόρφωση, τυπικά προσόντα κλπ.
4. Η αξιολογική στελέχωση προϋποθέτει ότι για την πρόσληψη του υπαλλήλου λαμβάνεται υπόψη όχι μόνον η ικανότητα του να ασκήσει τα καθήκοντα που θα του ανατεθούν κατά το διορισμό του, αλλά σε συνδυασμό και με την εμπειρία που θα αποκτήσει και για τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στους ανώτερους βαθμούς.

Το σύστημα της σταδιοδρομίας με τα πιο πάνω χαρακτηριστικά αποτελεί κεντρικό γνώρισμα των δημοσιοϋπαλληλικών σωμάτων στις σύγχρονες δημοκρατίες.

**B. Σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων**, στο σύστημα αυτό οι οργανικές μονάδες των δημόσιων υπηρεσιών περιλαμβάνουν συγκεκριμένες θέσεις στις οποίες αντιστοιχούν εξειδικευμένα καθήκοντα και ορισμένος βαθμός. Έτσι στο σύστημα τον συγκεκριμένων θέσεων:

1. Ο υπάλληλος προσλαμβάνει για παροχή συγκεκριμένης εργασίας σε μια ορισμένη θέση, για την κάλυψη της οποίας απαιτούνται ειδικά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.
2. Τα καθήκοντα της θέσης αυτής ασκεί ο υπάλληλος για όσο χρόνο παραμένει στην υπηρεσία του Κράτους, ανεξάρτητα από τη μισθολογική του εξέλιξη.
3. Δεν υπάρχει βαθμολογική εξέλιξη, χωρίς να αποκλείεται όμως η μισθολογική εξέλιξη, δεδομένου ότι οι προαγωγές στο σύστημα αυτό γίνονται βάσει της αξιολογούμενης απόδοσης και όχι βάσει των ετών υπηρεσίας.

Ανάλογα με τη φύση και τη χρονική διάρκεια της σχέσης που συνδέει τον υπάλληλο με τη Δημόσια Διοίκηση διακρίνουμε σε:

- A. Σύστημα μονιμότητας**, η ειδική σχέση που συνδέει τον υπάλληλο με το Δημόσιο έχει χρονική διάρκεια έως τη συμπλήρωση του νόμιμου ορίου ηλικίας για τη λύση της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης. Η υπηρεσιακή κατάσταση του υπαλλήλου διέπεται από συγκεκριμένες εγγυήσεις που περιορίζουν τις αυθαίρετες μεταθέσεις, υποβιβασμούς και απολύσεις υπαλλήλων. Σκοπός του συστήματος αυτού είναι η δημιουργία ενός σώματος από πρόσωπα που αφιερώνουν μακροχρόνια την επαγγελματική τους δραστηριότητα στη δημόσια υπηρεσία, τα οποία είναι ανεπηρέαστα από πολιτικές αλλαγές και με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η αντικειμενική άσκηση των καθηκόντων τους προς τους πολίτες. Η αρχή της νομιμότητας συνδυάζεται με το σύστημα της σταδιοδρομίας με το σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων.
- B. Σύστημα μετακλητών υπαλλήλων**, πρόκειται για πρόσωπα που υπηρετούν σε θέσεις που βρίσκονται εκτός της διοικητικής ιεραρχίας στα οποία ανατίθενται αποφασιστικές αρμοδιότητες, ως πρόσωπα εμπιστοσύνης της πολιτικής ηγεσίας, γιατί εκφράζουν την κυρίαρχη πολιτική βούληση. Στην κατηγορία των μετακλητών υπαλλήλων ανήκουν, σύμφωνα με το άρθρο 103 5 του Συντάγματος, οι ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας, π.χ. Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς Υπουργείων, σύμβουλοι και συνεργάτες των μελών της Κυβέρνησης και των Υφυπουργών (Κτιστάκη Σ., 2020).

### 2.2.2 Προβλήματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Από την αρχή της οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα έχει θέσει σε εφαρμογή μια σειρά από περικοπές των δαπανών, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του μεγέθους των μισθών και τους αριθμούς του προσωπικού που απασχολείται εντός του ελληνικού δημόσιου τομέα. Παρά το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές είχαν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της μείωσης των δαπανών, δεν συνοδεύτηκαν από αποτελεσματικές πολιτικές και δεν προσανατολίστηκαν προς τη βελτίωση των συνολικών επιπέδων της

αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, γεγονός το οποίο είχε αρνητικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη (Tsimboukidou I., Dionysoroulou P., Mylonaki J., 2013).

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη αρνητικός παράγοντας που συσκοτίζει ακόμα περισσότερο τον λειτουργικό ορθολογισμό της Δημόσιας Διοίκησης, τουλάχιστον από τη σκοπιά των πολιτών, ιδιοκτητών και χρηστών του Δημόσιου Τομέα, είναι η διοικητική του ασυνέχεια. Η συχνή εναλλαγή των επικεφαλής διαφόρων φορέων δημιουργεί κατάσταση διοικητικής αστάθειας και αποπροσανατολισμού δραστηριοτήτων από στόχους, ενώ ταυτόχρονα είναι συζητήσιμη η γνώση, η ικανότητα και η επάρκεια τους να διοικούν, δεδομένου ότι δεν τοποθετούνται, συνήθως στις θέσεις τους βάσει αυτών των κριτηρίων από την εποπτεύουσα πολιτική εξουσία (Αναστασόπουλος, 1987).

Τέλος, σύμφωνα με τους (Αλεξιάδη και Περιστερά, 2000), η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από ελλιπή καθοδήγηση, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων για νέες σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, αλλά και για διαρκείς εξελίξεις σε συμπεριφορές και στάσεις.

### **2.2.3 Διαφορές Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα**

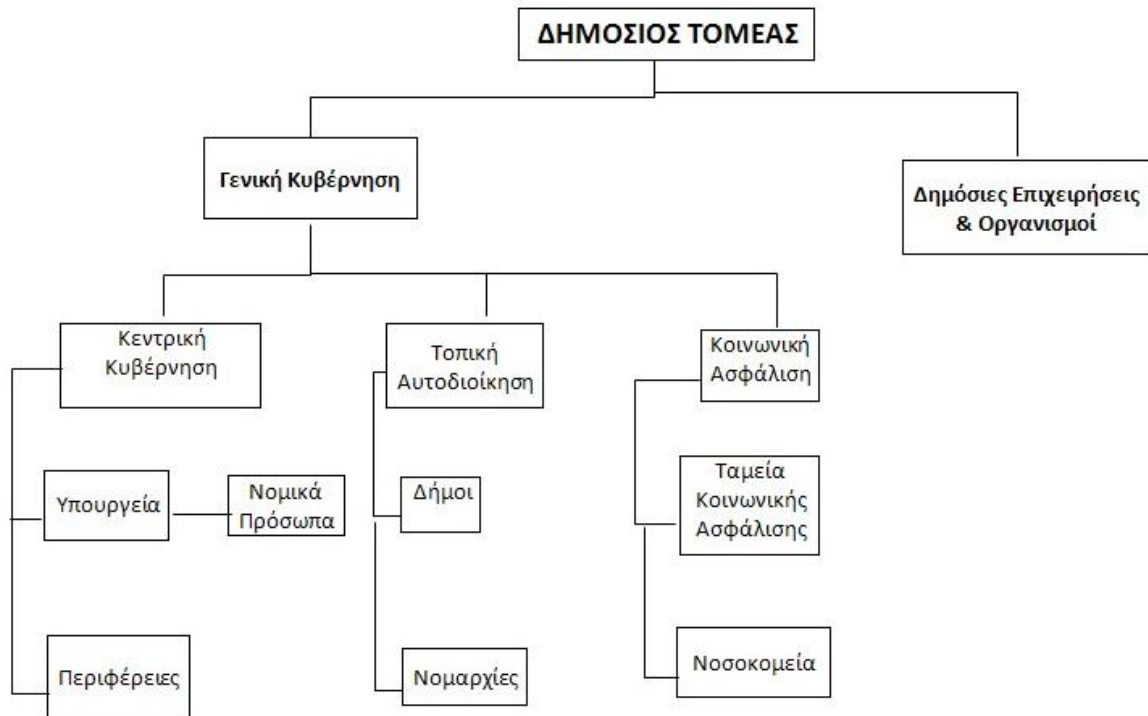
Η διαφορά ανάμεσα στη δημόσια και την ιδιωτική διοίκηση βρίσκεται στο σκοπό που εξυπηρετούν και στα μέσα που χρησιμοποιούν η κάθε μια αντίστοιχα. Η ιδιωτική διοίκηση αποσκοπεί στη θεραπεία των ατομικών αναγκών, ιδίως δε στην αποκόμιση υλικού οφέλους. Αντίθετα, σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, χωρίς αποκόμιση ιδίου οφέλους υπέρ του Κράτους. Για το λόγο αυτό οι δημόσιοι υπάλληλοι, που ασκούν δημόσια εξουσία, λογοδοτούν απαραίτητα στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε κάποια ομάδα συμφερόντων. Επιπλέον, για την πραγμάτωση του σκοπού της, η ιδιωτική διοίκηση χρησιμοποιεί ως μέσα την ελεύθερη συναλλαγή με τους ιδιώτες. Βασική δε αρχή του λεγόμενου ιδιωτικού management ή της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μολονότι, η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί, όπως η ιδιωτική, μια τεχνική διαδικασία που ακολουθείται για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων στόχων, οι ενέργειες των φορέων της διοικητικής δράσης μορφοποιούνται σε μια διοικητική διαδικασία για την άσκηση της διοίκησης. Η διοικητική διαδικασία διέπεται από κανόνες που έχουν ως σκοπό την καλύτερη λειτουργία της διοίκησης, την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος αλλά και την προστασία των διοικουμένων.

Σταδιακά, τα στεγανά μεταξύ της δημόσιας και ιδιωτικής διοίκησης γίνονται διαπερατά και στη δεκαετία του 1970 εμφανίζεται το “Δημόσιο Μάνατζμεντ”, το οποίο επικεντρώνεται στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη. Την ίδια περίοδο επικράτησαν φαινόμενα ιδιωτικοποίησης μεγάλου αριθμού από τους δημόσιους φορείς, με τη μερική ή συνολική ιδιωτικοποίηση μορφών διοικητικής δράσης, ενώ αυξήθηκαν περιπτώσεις συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, π.χ. με τις συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) κ.α. Παράλληλα έγινε μεταφορά σημαντικών αρμοδιοτήτων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης προς την Ευρωπαϊκή Ένωση, στην οποία εντάχθηκε και η χώρα μας. Η τάση αυτή έχει

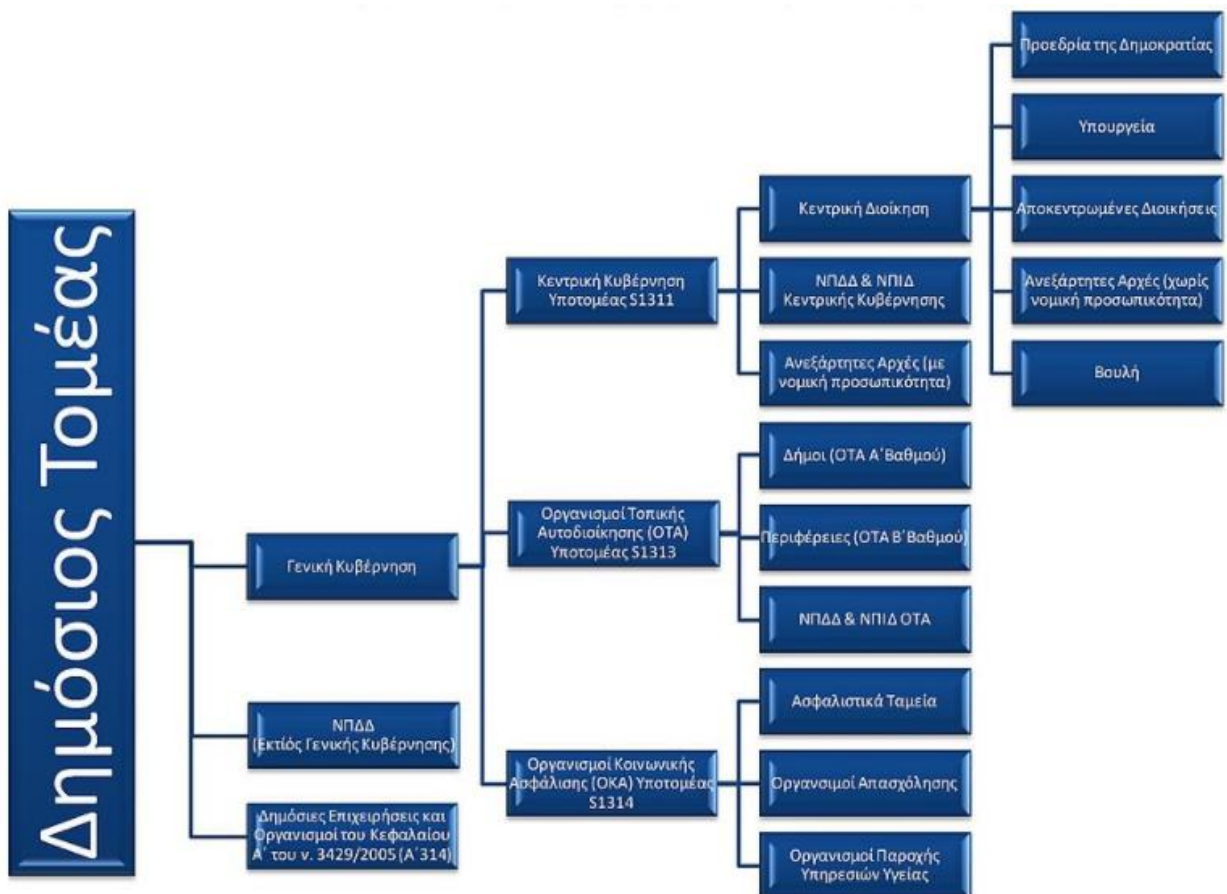
επιδράσει έντονα στην άσκηση συγκεκριμένων πολιτικών για την οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών ή ακόμη και στον επαναπροσανατολισμό των προγραμμάτων σπουδών στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με αντικείμενο τη «Διοίκηση και την Οικονομία», καθώς και την αναμόρφωση των αντίστοιχων προγραμμάτων επιμόρφωσης. Για το λόγο αυτό, καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική η μελέτη της επιστήμης της δημόσιας διοίκησης (Κτιστάκη Σ., 2020).

Ακολούθως, παρατίθεται η οργάνωση του Δημοσίου Τομέα όπως περιγραφόταν πριν το 2010.



**Διάγραμμα: 2.1:** Οργανόγραμμα Δημόσιου τομέα  
**Πηγή:** [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος\\_τομέας](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας)

Το παρακάτω διάγραμμα 2.2 απεικονίζει σχηματικά την οριοθέτηση του ελληνικού δημοσίου τομέα σύμφωνα με το ενωσιακό δίκαιο:



**Διάγραμμα 2.2: Ελληνικός Δημόσιος Τομέας**

Πηγή: Νόμος 4270/2014 (ΦΕΚ 143/Α), άρθρο 14 Νόμος 4337/2015, άρθρο 10 (ΦΕΚ 129/Α)

### 2.2.4 Η έννοια της Ποιότητας

Στην έρευνα για τον ορισμό της ποιότητας, βλέπουμε πολλές και διαφορετικές απόψεις. Ο Pirsig (1974) έγραψε ότι «*Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μια τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από αυτά τα δύο, δεν μπορεί να οριστεί, αλλά ξέρουμε τι είναι*». Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η ποιότητα είναι θέμα αυστηρά προσωπικό και κανείς δεν μπορεί να την ορίσει. Ο Garvin (1990) υποστηρίζει ότι η ποιότητα, σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, «*είναι μια απλή, ιδιότητα η οποία δεν αναλύεται, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας*». Επειδή η ποιότητα εμπεριέχει την προσωπική αίσθηση, ο Tuchman (1980) θεωρεί ότι η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, τη «μαστοριά» και όχι με τη μαζική παραγωγή. Επομένως, ο καταναλωτής προβάλλει σε ένα αντικείμενο μια προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα εφόσον το αντικείμενο αυτό ενισχύει τις παραστάσεις που ο ίδιος έχει σχηματίσει στο παρελθόν. Όταν η ενίσχυση αυτή παύει να υφίσταται, η άποψη για την ποιότητα αλλάζει και η προβαλλόμενη όψη της ποιότητας του αντικειμένου χάνεται. Συνεπώς, ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή η άποψη για την ποιότητα που έχει σχηματίσει ενισχύεται θετικά από την αγορά αυτή και τη συνακόλουθη χρήση.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999) ένας οργανισμός που εστιάζεται πραγματικά στην ποιότητα, θα πρέπει να την εξετάσει σε τρία επίπεδα:

1. Σε *οργανωσιακό επίπεδο*, όπου η ποιότητα επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών.
2. Σε *λειτουργικό επίπεδο*, όπου οι οργανωσιακές μονάδες ταξινομούνται ως λειτουργικές ή τμήματα όπως μάρκετινγκ, σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων, οικονομικό κλπ. Με δεδομένο ότι οι περισσότερες διεργασίες ενός οργανισμού είναι δια λειτουργικές, ελλοχεύει ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι των διακριτών οργανωσιακών τμημάτων να προσπαθήσουν να βελτιστοποιήσουν τα αποτελέσματα των δικών τους δραστηριοτήτων που μερικές φορές υπονομεύουν τον γενικότερο στόχο του οργανισμού.
3. Σε *επίπεδο εργαζομένων*, με τον ορισμό προτύπων στη βάση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης του πελάτη, τα οποία διαμορφώνονται στα δυο προηγούμενα επίπεδα. Τα πρότυπα αυτά συμπεριλαμβάνουν στοιχεία όπως συνέπεια, καινοτομία, ανταποκρισιμότητα και κόστος. Η θεώρηση ενός οργανισμού από αυτήν την προοπτική, αποσαφηνίζει τους ρόλους και τις υπευθυνότητες όλων των εργαζομένων στην επιδίωξη της ποιότητας. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στο οργανωσιακό επίπεδο, τα μεσαία στελέχη στο λειτουργικό επίπεδο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ποιότητα στο εκτελεστικό επίπεδο.

### 2.2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1950. Εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στις ΗΠΑ και τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των οργανισμών. Καθώς οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν το σημαντικό και διευρυμένο ρόλο της ποιότητας, αναδείχθηκε η έννοια της ολικής ποιότητας.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή αλλιώς TQM και κάποιοι από αυτούς παρατίθενται παρακάτω:

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να οριστεί ως «η στρατηγική βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της συνολικής δέσμευσης όλων των εργαζομένων ως προς την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και του προσωπικού» (Μποχώρης, 2003).
- Ο Feigenbaum (1991) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό.
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μία λειτουργική δομή εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας, η οποία



τεκμηριώνεται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες με σκοπό τη καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων και της πληροφορίας της επιχείρησης και των παραγωγικών μονάδων με τους καλύτερους και τους πιο πρακτικούς τρόπους ώστε να εξασφαλιστεί i) η ικανοποίηση του πελάτη από τη ποιότητα που δέχεται και ii) ο περιορισμός του οικονομικού κόστους (Zairi, 1991).

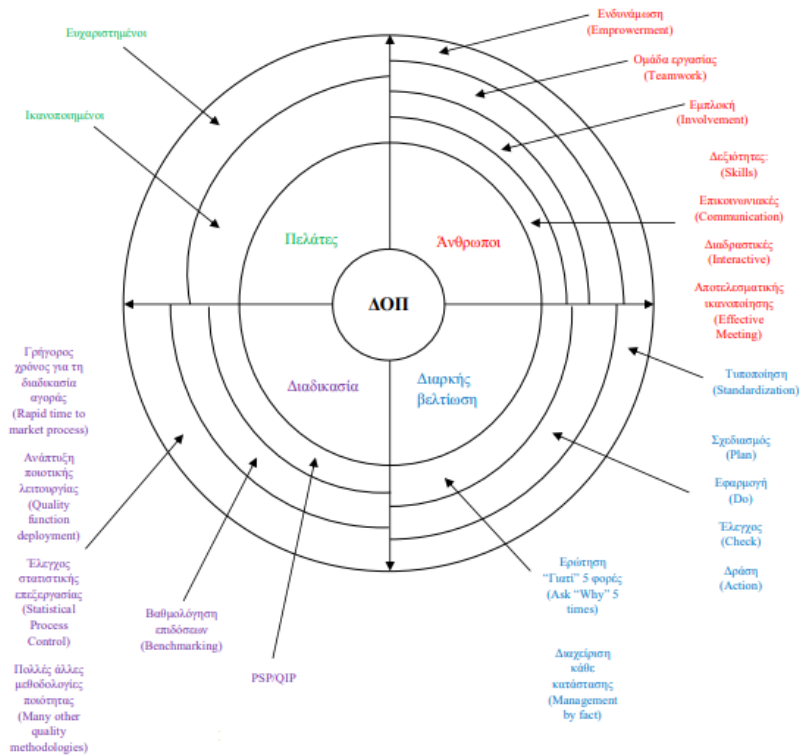
- Ο Tobin (1990) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης.
- Οι Cohen και Brand (1993), ορίζουν τη ΔΟΠ στη βάση των τριών στοιχείων που τη συνθέτουν: Η Διοίκηση αναφέρεται στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της οργανωσιακής δυναμικότητας για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και προϋποθέτει τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Η Ολική, υποδηλώνει την προσήλωση της αναζήτησης για ποιότητα σε κάθε στοιχείο του οργανισμού, ενσωματώνοντας όλους τους συμμετέχοντες από τους εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών επιπέδων και λειτουργιών μέχρι τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανθρώπους του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού. Η Ποιότητα, υπονοεί την ανταπόκριση ή την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη.
- Τέλος, ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς, είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Forum Ολικής Ποιότητας, όπου συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και επιχειρηματίες. Μια ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Forum Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής:

Ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος, όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα και αναπόσπαστο κομμάτι στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και τις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών.

Οι Carr and Littman (1993) κατέγραψαν τις παρακάτω συγκρίσεις ανάμεσα στη ΔΟΠ και στο παραδοσιακό μάνατζμεντ:

- “Επένδυση” στην πρόληψη της ποιότητας, αντί επιθεώρηση της εκ των υστέρων
- Εξουσία του εργαζόμενου, αντί ιεραρχική εξουσία της διοίκησης
- Εστίαση σε συστήματα βελτίωσης, αντί επίρριψης ευθυνών στους εργαζόμενους
- Συνεχής βελτίωση, αντί αποσπασματικών προσπαθειών

Παρακάτω φαίνονται διαγραμματικά τα στοιχεία που συνθέτουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ):



**Διάγραμμα 2.3:** Στοιχεία που συνθέτουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)  
**Πηγή:** Cole, 1995.

### 2.2.6 Ο σκοπός, τα χαρακτηριστικά και οι αρχές της ΔΟΠ

Ο σκοπός της εφαρμογής του TQM είναι να παρέχει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες, γεγονός που, με τη σειρά του, θα αυξήσει την παραγωγικότητα και θα μειώσει το κόστος. Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και η ικανοποίηση των πελατών στην αγορά θα ενισχυθούν (Kumar et al., 2011).

Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι (Fotopoulos CV. & Psomas EL., 2010):

- Εστίαση στους πελάτες
- Διαρκώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών
- Συνεχής μείωση του πραγματικού κόστους
- Μία συστηματική προσέγγιση
- Οριζόντια ενσωμάτωση λειτουργιών και τομέων
- Συμμετοχή όλων των υπαλλήλων
- Ένταξη της αλυσίδας εφοδιασμού και της αλυσίδας των πελατών

Όπως φαίνεται, το θεμέλιο του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ο προσανατολισμός προς τους πελάτες, επεξηγώντας ότι οι εταιρείες δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών (Goldman, 2005).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή αλλιώς TQM ακολουθεί κάποιες αρχές που αποτελούν τη βάση ενός συστήματος TQM και είναι οι εξής:

- Ο σχεδιασμός προϊόντων
- Ο σχεδιασμός διαδικασιών
- Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)
- Οι διαδικασίες προμηθειών
- Τα υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων
- Η ικανοποίηση των πελατών
- Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων
- Η συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων



**Διάγραμμα 2.4:** Βασικές αρχές της ΔΟΠ (TQM)

**Πηγή:** <https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/>

### 2.2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τον Swiss (1992), ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η ΔΟΠ έχει κερδίσει έδαφος σε όλο το δημόσιο τομέα, είναι η τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί να ακολουθούν τα

επιτυχημένα και δημοφιλή επιχειρηματικά μοντέλα του ιδιωτικού τομέα, όσον αφορά στις διοικητικές λειτουργίες και την ιεραρχία τους. Άλλος ένας λόγος που επιβάλλει την υιοθέτηση της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι ότι η πολιτεία και κατ' επέκταση οι δημόσιοι φορείς και οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά (Ho et al., 2001).

Σκοπός κάθε δημόσιου οργανισμού είναι η ικανοποίηση βασικών αναγκών της κοινωνίας, μέσω των περιορισμών που θέτουν οι διαθέσιμοι οικονομικοί προϋπολογισμοί. Στους δημόσιους οργανισμούς, το ενδιαφέρον για τη μείωση του κόστους θεωρείται συνήθως πιο σημαντικό από τη βελτίωση της ποιότητας. Η ποιότητα συχνά ορίζεται ως ένα κατ' ελάχιστο αποδεκτό από την κυβέρνηση επίπεδο υπηρεσιών, όπου μία περαιτέρω βελτίωσή της δεν οδηγεί σε αντίστοιχη αύξηση της ζήτησης.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι συνήθως εκτελούν την εργασία τους στα πλαίσια ενός προτύπου δέσμευσης με τους κανονισμούς και τις τυπικές γραφειοκρατικές ρυθμίσεις, σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η νοοτροπία της «σιγουριάς» και έλλειψης του «επείγοντος» ως προς τη βελτίωση κρίσιμων οργανωσιακών διαδικασιών. Το κίνητρο επίσης για τη μείωση του κόστους δεν είναι της ίδιας σημασίας και προτεραιότητας συγκριτικά με τον ανταγωνιστικό ιδιωτικό τομέα (Sherman, 1989).

Οι Peters και Austin (1985) αφηγούνται πολλές ιστορίες οργανισμών του ιδιωτικού τομέα που έχουν υιοθετήσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ. Όμως, η βελτίωση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα, ενδέχεται να είναι πιο δύσκολη από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Φαίνεται ότι η ορθή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ είναι αρκετά δύσκολη στον δημόσιο τομέα, διότι υπάρχουν σημαντικά προβλήματα, όπως οι ανεπαρκείς τροποποιήσεις στον τομέα των υπηρεσιών μιας και η παροχή των υπηρεσιών είναι συνήθως πιο δύσκολη στη διαχείριση σε σχέση με την παραγωγή των προϊόντων.

Η μελέτη των Hazlett και Hill (2000), έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά που εμποδίζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι τα εξής:

- Η κουλτούρα του δημόσιου τομέα
- Η έλλειψη εστίασης στον πελάτη
- Ο μεγάλος αριθμός των διαδικασιών
- Η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων
- Η ασάφεια των στόχων
- Η έλλειψη ενημέρωσης και διοικητικής κατεύθυνσης
- Η γενική άποψη ότι το προσωπικό έχει μεγάλο φόρτο εργασίας και δεν αμείβεται καλά
- Η επικράτηση της εξουσίας

Επιπρόσθετα, οι Radin και Coffe (1993) παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στη μη ορθή εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Αυτά είναι η ασάφεια των στόχων και η απειλή διακοπής των λειτουργιών εξαιτίας του ασταθούς

πολιτικού περιβάλλοντος, η πολυπλοκότητα των μηχανισμών λογοδοσίας όπως έλλειψη σαφής πελατειακής εστίασης και το γεγονός ότι η κυβερνητικές ενέργειες μπορεί να έχουν διάφορες ερμηνείες, ενώ η ΔΟΠ υποθέτει ότι ένας οργανισμός δημιουργήθηκε για να παράγει κάτι σαφές και συγκεκριμένο.

Από την άλλη πλευρά, λαμβάνοντας υπόψη τα εμπόδια που προαναφέρθηκαν, η τροποποιημένη ή μετασχηματισμένη φιλοσοφία της ΔΟΠ, θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Η μετασχηματισμένη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ, τονίζει την καλή σχέση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου καθώς και την ανατροφοδότηση των πελατών, την παρακολούθηση των επιδόσεων, τη συνεχή βελτίωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Swiss, 1992). Τέλος, ο Löffler (1996), υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ είναι ωφέλιμη στο δημόσιο τομέα, εάν προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες συνθήκες παροχής των δημόσιων υπηρεσιών.

Τα μοντέλα ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι τα κάτωθι (Τσιότρας, 2002):

1. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.
2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).
3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

## **2.3 Οργανωσιακή και Ατομική αξιολόγηση**

### **2.3.1 Διαδικασία αξιολόγησης**

Με τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφερόμαστε στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (French, 1994). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Βάση της επιστήμης του management, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Τον συνδυασμό όλων αυτών των ικανοτήτων και την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα της επιχείρησης αποσκοπεί η διοίκηση να προβλέψει και να καλλιεργήσει. Άλλωστε, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Μία από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει απασχολήσει τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν και την ερμηνεία. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό Μ. (1999), ως απόδοση εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο Campbell J. (1990) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά

και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος. Οι Bernardin Kane JS, Ross S, Spina JD, Johnson DL (1995), θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής.

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1990). Αποτελεί, συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001):

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Οι Osborne και Gaebler (1992) , άλλωστε, αναφέρουν ότι αν δεν προσδιορίσεις την αποτυχία δεν θα μπορέσεις να την διορθώσεις. Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.
- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως εκτελείτε από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον)
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης

### 2.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως περιλαμβάνει μια πρότυπη φόρμα που δημιουργήθηκε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η εκτίμηση πρέπει να είναι αντικειμενική και να μην βασίζεται σε υποκειμενικά στοιχεία. Οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν τα πρότυπα της αξιολόγησης και να αντιλαμβάνονται πλήρως ποια είναι η καλή απόδοση, καθώς να μπορούν να μετρήσουν και οι ίδιοι την απόδοσή τους. Το βασικό στοιχείο σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού είναι ο αξιολογητής, οι κρίσεις του οποίου αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης. Έτσι είναι βασικό να έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μορφή μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση από την πλευρά των προϊσταμένων και κατανόηση όλων των στοιχείων, των λόγων ύπαρξης της και τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει. Όσον αφορά τους μάνατζερ, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό της αξιολόγησης, μιας και έχουν να επιλέξουν ανάμεσα από μια λίστα μεθόδων, ανάλογα με το σκοπό που έχει η αξιολόγηση. Αν η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην επιλογή υπαλλήλων, τις προαγωγές, την εκπαίδευση και τις μισθολογικές αυξήσεις τότε μια παραδοσιακή μέθοδος όπως οι «κλίμακες αξιολόγησης» ίσως είναι η πιο κατάλληλη. Αντίθετα, εάν ο στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στη συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες (Mondy, 2012).

#### *Κλίμακες Αξιολόγησης*

Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι μια μέθοδος που αξιολογεί τους υπαλλήλους σύμφωνα με κάποιους καθορισμένους παράγοντες. Οι μάνατζερ σε αυτή τη μέθοδο, βαθμολογούν τους υπαλλήλους με μια συνεχή κλίμακα. Για παράδειγμα, από το ένα (1) έως το πέντε (5) η υψηλότερη.



Οι κλίμακες αξιολόγησης είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ίδια η φόρμα μπορεί να ταιριάζει σε πολλές θέσεις εργασίας, χρειάζεται ελάχιστο χρόνο, προσπάθεια, κόστος και εκπαίδευση. Το αρνητικό είναι ότι μπορεί να μην παρέχει μεγάλη ακρίβεια γιατί η επιλογή ανάμεσα στις βαθμίδες της κλίμακας, π.χ. από το «πολύ καλός» στο «άριστος», μπορεί να είναι υποκειμενική.

Οι παράγοντες βάση των οποίων γίνεται η βαθμολόγηση είναι συνήθως δύο:

1. οι σχετικοί με την εργασία και
2. τα προσωπικά χαρακτηριστικά

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία αφορούν την ποιότητα και την ποσότητα αυτής ενώ οι προσωπικοί παράγοντες αναφέρονται σε συμπεριφορές, όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες και σε χαρακτηριστικά όπως η προσαρμοστικότητα (Mondy, 2012).

## Παράδειγμα - Φόρμα Κλιμάκων Αξιολόγησης (Mondy, 2012)

Name: \_\_\_\_\_ Job Title: \_\_\_\_\_  
 Supervisor/Manager: \_\_\_\_\_ Department: \_\_\_\_\_  
 Appraisal Period: \_\_\_\_\_ From: \_\_\_\_\_ To: \_\_\_\_\_

Evaluate the performance in each of the following factors on a scale of 1 to 5:  
 5 = **Outstanding**, consistently expectations for this factor.  
 4 = **Above Expectations**, consistently meets and occasionally exceeds expectations.  
 3 = **Meets Expectations**, consistently meets expectations.  
 2 = **Below Expectations**, occasionally fails to meet expectations.  
 1 = **Needs Improvement**, consistently fails to meet expectations.

### Part 1 – Task Outcomes (Weighted 80% of total score)

List mutually agreed – to performance factors from the job description and goals established from the preview performance review. **Points**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Quality of work \_\_\_\_\_
- Quantity of work \_\_\_\_\_

Total Points \_\_\_\_\_

Average Score (Divide total points by number of factors used) \_\_\_\_\_

Multiplied by 16 = \_\_\_\_\_

Comments \_\_\_\_\_

### Part 2 – Personal Behaviours (10% of total score)

- Leadership \_\_\_\_\_
- Interpersonal skills \_\_\_\_\_
- Developing others \_\_\_\_\_
- Customer service \_\_\_\_\_
- Teamwork \_\_\_\_\_

Total Points \_\_\_\_\_

Average Score (Divide total points by number of applicable factors) \_\_\_\_\_

Multiplied by 2 = \_\_\_\_\_

Comments \_\_\_\_\_

**Part 3 – Personal Traits (10% of total score)**

- Adaptability \_\_\_\_\_
- Judgment \_\_\_\_\_
- Appearance \_\_\_\_\_
- Attitude \_\_\_\_\_
- Initiative \_\_\_\_\_

Total Points \_\_\_\_\_

Average Score (Divide total points by 5) \_\_\_\_\_

Multiplied by 2 = \_\_\_\_\_

Comments \_\_\_\_\_

Points from Part 1 \_\_\_\_ + Part 2 \_\_\_\_ + Part 3 \_\_\_\_ = Total Points \_\_\_\_\_

Performance goals for next appraisal period:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Self-development activities for this employee**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Employee comments**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Evaluated By:	Title	Date
Approved:	Title	Date
Employee's Signature (Does not necessarily indicate agreement)	Title	Date

### 2.3.3 Σκοπός αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Αξιολογούνται με βάση ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, με τα εξής κριτήρια:

1. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
2. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
3. Αποτελεσματικότητα

Η αξιολόγηση γίνεται σε ετήσια βάση. Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων αξιολογούνται και οι Διοικητικές τους ικανότητες. Το σύστημα αξιολόγησης δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ενώ επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου μέσω της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας της «συμβουλευτικής συνέντευξης», στο πλαίσιο της οποίας προσδιορίζονται από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους και τελικά στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων του, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμήματος και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση.

Για το ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης: Συμβάλλει στην βελτίωση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και στην ιεραρχική τους εξέλιξη με βάση θεσμοθετημένες, ανοιχτές διαδικασίες.

Για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις: Εξασφαλίζει ποιοτικότερες υπηρεσίες, καθώς παρέχει κίνητρα, ευκαιρίες εξέλιξης και υποστήριξη, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Τέλος, όποιος διαφωνεί με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής του, έχει κατοχυρωμένο δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Η ένστασή του μπορεί να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά, με τα οποία θεμελιώνει τους ισχυρισμούς του. Μπορεί να ασκήσει την ένστασή του μέσα σε δέκα (10) εργάσιμες ημέρες από την ημερομηνία που έλαβε γνώση της αξιολόγησής του.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: ..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100) \*:

- α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων,  
υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
- δ) Ανάλυση ευθύνης
- ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών

- 90-100: Άριστος  
75-89: Πολύ επαρκής  
60-74: Επαρκής  
50-59: Μερικώς επαρκής  
40-49: Μέτριος  
25-39: Ανεπαρκής  
0-24: Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).

- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

### **2.3.4 Δυσκολίες αξιολόγησης του Δημοσίου σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα**

Η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών είναι μία διαδικασία πολύ διαφορετική και σαφώς δυσκολότερη από αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Κατά τον A. Downs οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν οικονομικά δύο πρόσωπα. Το ένα σχετίζεται με το να εξασφαλίσουν τους πόρους για να μπορέσουν να έχουν εκροές. Το δεύτερο σχετίζεται με την παρουσία τους στις αγορές στις οποίες θα πρέπει να πουλήσουν τις εκροές τους για να αποκομίσουν κέρδη. Εάν αυτά είναι αρκετά θα εξασφαλίσουν νέες εισροές και θα παραμείνουν στην αγορά. Αυτό το διπλό οικονομικό πρόσωπο εξασφαλίζει ένα σημαντικό λειτουργικό μέτρο με βάση το οποίο μπορεί να μετρήσει τα διάφορα στοιχεία της οργανωσιακής παραγωγικότητας.

Με άλλα λόγια το σύστημα των κερδών και των τιμών της αγοράς αναπαριστά ένα μέτρο της οργανωσιακής υγείας της επιχείρησης. Αντίθετα οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν με ένα πρόσωπο, αυτό που σχετίζεται με την άντληση πόρων, έχοντας έλλειψη του δεύτερου προσώπου, αυτό της "έκθεσης" στην αγορά, επειδή τυπικά δεν "πουλάνε" τις υπηρεσίες. Συνεπώς δεν έχουν τις πληροφορίες που παρέχει η αγορά σαν ένα μέτρο για την δική τους απόδοση.

Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί δε γνωρίζουν ακριβώς σε ποια αγορά απευθύνονται, δηλαδή ποιοι είναι ακριβώς οι αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχουν και ποιοι άλλοι ταυτόχρονα δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και αυτό γιατί δεν εμπεριέχεται το στοιχείο της πώλησης έτσι όπως διαμορφώνεται ως μέτρο στον ιδιωτικό τομέα. Οι πελάτες καταφεύγουν στους δημόσιους οργανισμούς από ανάγκη, δεδομένου ότι οι περισσότεροι από τους οργανισμούς σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών γύρω από ένα κοινωνικό αγαθό ή κάποιο πολιτικό δικαίωμα. Το κοινό λοιπόν στο οποίο απευθύνονται διαφοροποιείται απόλυτα ως προς την ψυχροσύνθεση του στη δεδομένη στιγμή που συνδιαλλάσσεται με ένα δημόσιο οργανισμό, αν λάβει κανείς υπόψη την αγοραστική δύναμη που διαθέτει ως πελάτης σε μια ιδιωτική επιχείρηση και την αδυναμία επιλογής και αποφάσεων όταν εμπλέκεται με δημόσιους οργανισμούς. Παράλληλα η ανυπαρξία αγοραστικού κοινού ουσιαστικά οδηγεί στην ισοπέδωση του ανταγωνισμού, ο οποίος στους ιδιωτικούς οργανισμούς συμβάλλει καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ αυτών αλλά οι και τάσεις προτίμησης των πελατών.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί η διαφορετική φύση των ελέγχων που γίνονται στον δημόσιο τομέα σε σχέση με την έννοια της αξιολόγησης. Η πράξη δείχνει ότι σχεδόν όλοι οι έλεγχοι στους δημόσιους οργανισμούς και η κάθε μορφής αξιολόγηση γίνονται για την νομιμότητα των δαπανών και των διαδικασιών και σχεδόν ποτέ για τη σκοπιμότητά τους και τους στόχους που είχαν να εκπληρώσουν. Οι παραπάνω διαπιστώσεις για τις αντικειμενικές αδυναμίες που υπάρχουν και πρέπει να ληφθούν υπόψη στη χάραξη της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση, δείχνουν και την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να στραφούν οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Το σημαντικό είναι οι στόχοι να

αποβλέπουν στη δημιουργία ενός πλαισίου που θα υποκινεί σε συμμετοχή, ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλιών για συνεχείς αλλαγές από τη μεριά των υπαλλήλων αλλά που ταυτόχρονα θα είναι ανοιχτό / διαφανές στο κοινωνικό σύνολο, που θα καλεί ως συμμετόχους, διαμορφωτές και αξιολογητές τους πολίτες που πρέπει να εξυπηρετήσει. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να αξιολογήσει και να αμείψει με βάση την απόδοση σε ικανοποιητικό βαθμό, κάτι που είναι απολύτως απαραίτητο για την αλλαγή συμπεριφορών και την δημιουργία προϋποθέσεων για επιτυχή έκβαση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών (Καλλίνικος, 1998).

### **2.3.5 Σύνδεση απόδοσης με τον μισθό των εργαζομένων**

Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Μεγάλος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής ήταν ο Taylor (1896) που θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, η έκδοση των Γενικών Κανόνων του έτους 1949 για τους δημοσίους υπαλλήλους, διευκρίνιζε ότι ατομικά ή συλλογικά μπόνους μπορούν να δοθούν περιοδικά στους δημοσίους υπαλλήλους ως αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. Πρωτοπόρος, όμως, στην εισαγωγή αυτής της πρακτικής στον δημόσιο τομέα εμφανίστηκε η κυβέρνηση του Καναδά το 1964 που θέσπισε επίσημο σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεις αξιών (Merit increments).

Όπου ως επιχορηγήματα (Bonus) ορίζουμε τις εφάπαξ πληρωμές που δεν ενσωματώνονται στον βασικό μισθό και μπορεί να αφορούν την καταβολή κάποιου κατ' αποκοπή χρηματικού ποσού ή να είναι ποσοστό του βασικού μισθού και ως προσαυξήσεις αξιών (Merit increments) ορίζουμε την ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που σχετίζεται με την απόδοση και συμπληρώνει τον βασικό μισθό. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, σε όλες τις χώρες, εκτός του Καναδά, οι ανταμοιβές και οι παροχές δεν συμπεριλαμβάνονταν, δεν ενσωματώνονταν στο μισθό ή στον υπολογισμό της σύνταξης ή παρεχόταν σε μια μακροχρόνια βάση. Το πρώτο ρεύμα πραγματικής σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων στις αναπτυσσόμενες χώρες ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, με τις Η.Π.Α. να διαφοροποιούν την αξιολόγηση και την αμοιβή των υπαλλήλων με διαφορετικό τρόπο στα ανώτερα από ότι στα μεσαία στρώματα του δημοσίου.

Οι χώρες στις οποίες εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το μισθό των υπαλλήλων είναι κυρίως σε αυτές στις οποίες οι ανθρωπίνι πόροι έχουν μεγάλη σημασία και οι οποίες έχουν μεταβιβάσει πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εφαρμογής της σύνδεσης της αξιολόγησης με το μισθό, ενώ σε πολλές περιπτώσεις αυτή γίνεται μόνο σε διευθυντικά στελέχη ή μόνο σε συγκεκριμένα υπουργεία, πιλοτικά και μόνο για τους αρχαιότερους υπηρεσιακά υπαλλήλους. Παρόλα αυτά, συνήθως, οι ανώτατοι διευθυντές εξαιρούνται από τη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης τους με το μισθό που τους καταβάλλεται, και αυτό για να μην επιχειρείται η εκτίμηση της απόδοσης όσων έχουν τοποθετηθεί σε πολιτικές θέσεις.

Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων τείνει να γίνει η νέα τάση στη σύγχρονη διοίκηση του δημόσιου τομέα, η οποία υποστηρίζεται τόσο από τους πολιτικούς, όσο και από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, παρόλο που δεν υπάρχει ακόμη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Με τον όρο μισθοδοσίας βάση απόδοσης (Performance – Related Pay) αναφερόμαστε σε όλα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Οι πολιτικές P.R.P. σχεδιάζονται για συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων και δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα. Αφορούν ποσοστό της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων που διανέμεται σε ετήσια συνθήως βάση και όχι το σύνολο του μισθού που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στις αναλύσεις της προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού, οι οποίες δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και διάφορα επιδόματα τα οποία σχετίζονται με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης, όπως για παράδειγμα το επίδομα διαχειριστικών λαθών που δίνεται σε κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που ασχολούνται με πληρωμές ή εισπράξεις ποσών ή συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων, όπως για παράδειγμα το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας που δίνεται στους εργάτες καθαριότητας.

Διαχωρίζεται ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP). Τα συστήματα αυτά βασίζονται στις παρακάτω υποθέσεις:

- ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν επακριβώς τα αποτελέσματα του ατόμου που αξιολογείται ή της ομάδας / τμήματος ή της υπηρεσίας.
- ότι οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων / τμημάτων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας, και
- ότι η επιπλέον πληρωμή μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο που να κεφαλαιοποιεί την αναμενόμενη αξία της ως κινήτρου για τους αποδέκτες της.

Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την δημόσια υπηρεσία. Ένα βασικό πλεονέκτημά της P.R.P πρακτικής είναι μεσοπρόθεσμα αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας (Lavy, 2007). Επιπρόσθετα:

- Δημιουργεί ερεθίσματα για πιο αποτελεσματική εργασία
- Βελτιώνει την προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού
- Ενισχύει την λογοδοσία των διευθυντών και των υπαλλήλων
- Βοηθά στην συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων
- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Εξελίσσει τις διοικητικές διαδικασίες



- Βελτιώνει τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού και των συνολικών δαπανών.

Προκειμένου για την εφαρμογή ενός τέτοιου τύπου μισθολογίου, ο Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) διάκρινε δύο τύπους για την μέτρηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς, την εκτίμηση βάσει των επιτευχθέντων στόχων και τον καθορισμό των σημαντικών σημείων σε κάθε εργασία.

### **2.3.6 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας για την αυτό αξιολόγηση που αναπτύχθηκε από τη δημόσια διοίκηση για τη δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ είναι ένα δωρεάν εργαλείο διαθέσιμο στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα με σκοπό να τις βοηθήσει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Έχει σχεδιαστεί για χρήση σε όλους τους τομείς και επίπεδα του δημοσίου τομέα εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Αν και το ΚΠΑ αναπτύχθηκε σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση σε ολόκληρο τον κόσμο.

Το ΚΠΑ ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ - TQM) και η αρχική έμπνευση για την ανάπτυξη του προήλθε από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM). Είναι ένα πρότυπο για τη διαχείριση της απόδοσης, το οποίο λειτουργεί ως «πυξίδα» για να βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να χαράσσουν την πορεία προς την αριστεία. Με τις γραφικές παραστάσεις του, εξηγεί τη σχέση αιτίου/αιτιατού μεταξύ των παραγόντων της οργάνωσης και των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Το ΚΠΑ βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω των κατευθύνσεων που δίνει η ηγεσία, όσον αφορά στη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες. Εξετάζει την οργάνωση από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα, πρόκειται δηλαδή για μια ολιστική προσέγγιση στην ανάλυση επιδόσεων (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Ο, 2020).

Παρακάτω παρουσιάζεται η δομή του ΚΠΑ στο διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 2.5:** Το Μοντέλο του ΚΠΑ

**Πηγή:** Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Ο

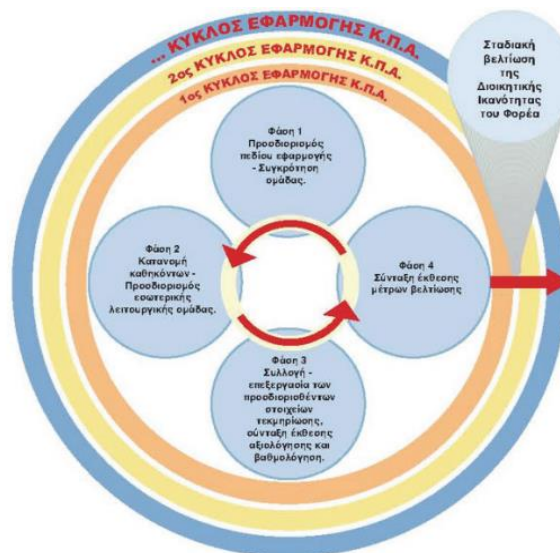
Η δομή των εννέα πλαισίων-κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση. Τα κριτήρια 1-5 (προϋποθέσεις) που απεικονίζονται στην αριστερή μεριά, αφορούν στις διαχειριστικές πρακτικές μιας οργάνωσης: τις προϋποθέσεις. Αυτά καθορίζουν τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τους στόχους της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στα υπόλοιπα 4 κριτήρια (αποτελέσματα) από δεξιά, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στους τομείς των πολιτών/πελατών, του ανθρώπινου δυναμικού, της κοινωνικής ευθύνης και των βασικών επιδόσεων μετρούνται βάσει της αντίληψης για την οργάνωση και των μετρήσεων απόδοσης.

Κάθε Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κ.Π.Α. εκπονεί σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. υλοποιείται από αντιπροσωπευτική Ομάδα Έργου - Αξιολόγησης. Η Ομάδα Έργου θα υλοποιήσει το Κ.Π.Α. αξιοποιώντας τις κατευθύνσεις του παρόντος οδηγού, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, η οποία έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα της κατάλληλης ενημέρωσης και προετοιμασίας των μελών της Ομάδας, για το έργο, την αποστολή της και τον τρόπο δουλειάς της, καθώς και για την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας μέσω της οποίας θα υποστηριχθεί αποτελεσματικά η αποστολή της Ομάδας Έργου. Η σύνθεση της Ομάδας οφείλει να αντιπροσωπεύει -στο μέτρο του δυνατού- όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν. Συγκεκριμένα:

- Τα μέλη της Ομάδας, πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού και να έχουν διαφορετική επαγγελματική εμπειρία.
- Η συμμετοχή στην Ομάδα, θα πρέπει να γίνεται σε εθελοντική βάση.

- Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκομένων υπαλλήλων, θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η Ομάδα έργου καλείται να θέσει σε λειτουργία τον 1<sup>ο</sup> κύκλο της εφαρμογής του Κ.Π.Α., ο οποίος χωρίζεται στις ακόλουθες φάσεις: Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά τα βήματα της κάθε φάσης εφαρμογής του Κ.Π.Α.



**Διάγραμμα 2.6:** Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

**Πηγή:** Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης,(Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ), Εθνικό Τυπογραφείο, 2017.

Επιπρόσθετα, η Δημόσια Οργάνωση μετά την εφαρμογή του Κ.Π.Α. μπορεί να αναπτύξει περαιτέρω την πολιτική για την ποιότητα στη λειτουργία της, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, καθώς και με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (στο πλαίσιο του οποίου λειτουργεί Βάση Δεδομένων για το Κ.Π.Α.) για τη διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας και την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, με άλλες εθνικές και ευρωπαϊκές υπηρεσίες, οι οποίες έχουν εφαρμόσει το Κ.Π.Α. Επίσης, μπορεί να συμμετάσχει σε διεθνείς εκδηλώσεις με αντικείμενο την εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση ή και να χρησιμοποιήσει το Κ.Π.Α. ως εργαλείο σύγκρισης των επιδόσεων της Δημόσιας Οργάνωσης, με αντίστοιχες επιδόσεις άλλων Δημόσιων Οργανώσεων, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση το Κ.Π.Α. μπορεί και πρέπει να αποτελέσει εκείνο το εργαλείο για την εισαγωγή των Δημόσιων Οργανώσεων στα συστήματα Ποιότητας καθώς θα τις οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια στη διοικητική βελτίωση σε όλο το φάσμα της διοικητικής τους δραστηριότητας (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Ο, 2020).

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ελληνική

- Αϊαντζής Ι., 2009, «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα», (Κέρδος - [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)).
- Ακριβοπούλου Χ. & Ανθόπουλος Χ., 2015 «Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο», [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)
- Αλεξιάδη, Α., & Περιστέρα, Β., 2000, Σεπτέμβριος. Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Ενημέρωση, τ.18.
- Αναστασόπουλος Ι.Δ., 1985, Οι δημόσιες επιχειρήσεις, Νομική-θεσμική θεώρηση, εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Δρούλια Θ. & Πολίτης Φ., 2008, «Δημόσια διοίκηση & Στελέχη εκπαίδευσης», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Ζαβλανός Μύρωνας (1999) «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Έλλην.
- Καλλίνικος, Ι.Γ. (1998), *Μάθηση, Ποιότητα και Διοικητική Μεταρρύθμιση*, εισήγηση στο Συνέδριο ' Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση' Δελφοί.
- Κτιστάκη Σταυρούλα Ν., 2020, «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης Αντώνης, 2010 «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Μποχώρης, Γ. (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος. Τόμος Α΄, εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα, εκδόσεις Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.
- Σκαλτσά Α., 2016, «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, 3η έκδοση», εκδόσεις Σακκουλά.
- Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Rosili.
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002). Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Υπουργείο Εσωτερικών Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Ο) , Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας, Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων, (ΚΠΑ), Το Ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτό αξιολόγησης, ΚΠΑ 2020, Αθήνα.

- Φαναριώτης, Π. (1990)«Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Σταματούλης.

### **Ξενόγλωσηση**

- Bernardin HJ, Kane JS, Ross S, Spina JD, Johnson DL (1995) «Performance appraisal design, development, and implementation Handbook of human resources management» Blackwell, Cambridge.
- Campbell, J. P. (1990). «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology», Article in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carr, David K, Littman, Ian D (1993), Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s, 2nd edition, Hardcover.
- Cohen S. and Brand R., 1993, “Total quality management in government: A practical guide for the real world”, San Francisco: Jossey-Bass.
- Cole RE. The Death and Life of the American Quality Movement, Oxford University Press, p. 117, 1995.
- Evans J. R. and Lindsay W. M. (1999). The Management and Control of Quality – fourth edition. Ohio: South-Western College Publishing.
- Zairi M. (1995). Performance measurement as an obstacle to TQM. The TQM Magazine.
- Feigenbaum A. V. (1991). Total quality control. McGraw-Hill, New York.
- French W. (1994). «Human Resources Management (3η έκδοση)», Boston: Houghton Mifflin.
- Garvin, D. (1990). Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: The Free Press.
- Goldman HH., 2005 «The origins and development of quality initiatives in American business. The TQM Magazine».
- Hazlett, Shirley-Ann, and Frances Hill. (2000). “Policy and Practice: An Investigation of Organizational Change for Service Quality in the Public Sector in Northern Ireland.” Total Quality Management. Vol. 11, No. 4-6.
- Herbert Alexander Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson, Public Administration, New York, Knopf, 1950.
- Ho, D., Duffy, V., & Shih, H. (2001), Total quality management: an empirical test for mediation effect, International Journal of Production Research.

- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Article, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley, Reading.
- Fotopoulos CV, Psomas EL., 2010, The structural relationships between total quality management factors and organizational performance. The TQM Journal.
- Lavy, Victor (2007) "Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers" Future of Children Vol. 17 No.1 Spring 2007 Princeton/ Brookings.
- Löffler, E. (1996). La Modernización Del Sector Público Desde Una Perspectiva Compartiva: Conceptos Y Métodos Para Evaluar Y Premiar La Calidad En El Sector Público De Los Países De La O.C.D.E. Ministerio De Administraciones Públicas, Instituto Nacional De Administración Pública, Madrid.
- Mondy, W. R., 2012. Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Peters, T., & Austin, N. (1985). A passion for excellence: The leadership difference. New York: Random House.
- Radin, Beryl A., and Coffee, Joseph N. (1993). "A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector", Public Administration Quarterly, Vol.17.
- Sherman R. (1989), The Regulation of Monopoly, Cambridge University Press, New York, NY.
- Swiss, J.E. (1992). "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government." Public Administration Review, Vol. 52, No. 4.
- Taylor Fr. (1896) "The adjustment of wages to efficiency; three papers ..." New York, For the American economic association by the Macmillan company; London, S. Sonnenschein & co.
- Tobin, L. M. (1990). The New Quality Landscape: Total Quality Management. Journal of System Management, Vol. 41.
- Tsimboukidou I., Dionysopoulou P., Mylonaki J., (2013), Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration: A Case Study on the Common Assessment Framework Application, Public Administration Research; Vol. 2.
- Tuchman Gaye, 1980, «Making News: A study in the Construction of Reality», New York.

## **Ηλεκτρονικές πηγές**

- [https://www.researchgate.net/publication/335999081\\_Protaseis\\_gia\\_ten\\_anti\\_metopise\\_ton\\_problematon\\_tes\\_demosias\\_dioikeses\\_Proposals\\_to\\_solve\\_the\\_problems\\_of\\_public\\_administration](https://www.researchgate.net/publication/335999081_Protaseis_gia_ten_anti_metopise_ton_problematon_tes_demosias_dioikeses_Proposals_to_solve_the_problems_of_public_administration)
- <https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/>
- [https://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_efqm.html](https://www.valuebasedmanagement.net/methods_efqm.html)
- <http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>
- [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/381600/PRP\\_final\\_report\\_TWF\\_Nov\\_2014.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/381600/PRP_final_report_TWF_Nov_2014.pdf)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Στρατηγικό μανάτζμεντ και Δημόσιος τομέας

#### 3.1 Στρατηγικό μανάτζμεντ στο Δημόσιο τομέα

Το στρατηγικό management φαίνεται ότι θα ήταν χρήσιμο και στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις με τον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχουν όμως διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς επηρεάζουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση του. Μια κατηγοριοποίηση των διαφορών και της επιρροής τους στο στρατηγικό management επιχειρείται από τους Nutt και Backoff (1992), οι οποίοι διακρίνουν σε:

1. Διαφορές που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων / οργανισμών και αφορούν την αγορά, τους περιορισμούς και την πολιτική επιρροή:

Αγορά: Στον δημόσιο τομέα οι οργανισμοί δεν βασίζονται στην αγορά για την άντληση των εσόδων τους. Περιορισμένες υπηρεσίες παρέχονται με κάποιο αντίτιμο. Τα έσοδα προέρχονται κυρίως από χρηματοδότηση/επιχορηγήσεις. Επιπλέον, στον δημόσιο τομέα επιδιώκεται η συνεργασία και η σύμπραξη, και όχι τόσο η έννοια του ανταγωνισμού. Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα τα έσοδα προέρχονται από τις πωλήσεις, η συμπεριφορά των καταναλωτών παρέχει την απαιτούμενη πληροφορία, αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και υφίστανται πρότυπα μέτρησης της επίδοσης. Το στρατηγικό management θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την εξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση/επιχορήγηση και να αναπτύξει μεθόδους εντοπισμού των πεπιοθήσεων και αιτημάτων των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος με διαβούλευση και διαπραγμάτευση, προκειμένου να επιτύχει βέλτιστη διαμόρφωση και υλοποίηση.

Περιορισμοί: Το νομικό πλαίσιο, το εθιμικό δίκαιο, κανόνες, υποχρεώσεις, παραδόσεις, ακόμη και δικαστικές αποφάσεις και νομολογία μειώνουν την ευελιξία και την αυτονομία των οργανισμών στον δημόσιο τομέα. Παρατηρείται περιορισμένη ελευθερία για ενίσχυση/κατάργηση παρεχόμενων υπηρεσιών και χωρικοί περιορισμοί. Τέτοιοι περιορισμοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου περιορισμοί της αυτονομίας και της ευελιξίας επιβάλλονται μόνο με νόμο ή με κοινή συναίνεση.

Πολιτική επιρροή: Στο δημόσιο τομέα οι οργανισμοί είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στην πολιτική επιρροή από τα δίκτυα εξουσίας, την κοινή γνώμη, τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος ή την αντιπολίτευση και για το λόγο αυτό η διαβούλευση και η διαπραγμάτευση θα πρέπει να αξιοποιούνται για να βρεθεί κοινός τόπος δράσης.



2. Διαφορές που σχετίζονται με τη φύση της συνδιαλλαγής, όπου περιλαμβάνεται ο εξαναγκασμός, η ευρύτητα του πεδίου δράσης, ο δημόσιος έλεγχος, η αίσθηση της ιδιοκτησίας.

Εξαναγκασμός: Οι φορολογούμενοι δεν μπορούν να επιλέξουν να μην πληρώσουν τους φόρους τους, χρηματοδοτώντας έμμεσα τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και είναι υποχρεωμένοι να κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επίσης, υποχρεούνται να πληρώνουν για υπηρεσίες που πιθανόν να μην χρησιμοποιούν. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα η κατανάλωση είναι προαιρετική και η πληρωμή βασίζεται στη χρήση. Το στρατηγικό management θα πρέπει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει αυτός ο εξαναγκασμός κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Ευρύτητα πεδίου δράσης: Στο δημόσιο τομέα οι οργανισμοί μεριμνούν για ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών θεμάτων με σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Θα πρέπει να είναι αντιληπτός ο σημαντικός και πολύπλευρος ρόλος που διαδραματίζουν σε κοινωνικούς τομείς και να αναλαμβάνονται σχετικές δράσεις για την επίτευξη αυτών.

Δημόσιος έλεγχος: Οι οργανισμοί στο δημόσιο τομέα υποχρεούνται να λειτουργούν με διαφάνεια, να κοινοποιούν τη στρατηγική τους και να είναι ανοιχτοί σε οποιονδήποτε έλεγχο από αντιπολίτευση, συναλλασσόμενους, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης κλπ. Αυτό τους κάνει πιο ευάλωτους από τον ιδιωτικό τομέα και τους υποχρεώνει να επιδιώκουν τη συμμετοχή και εμπλοκή όλων των πιθανών ομάδων ενδιαφέροντος, τόσο στον σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Ιδιοκτησία: Οι πολίτες θεωρούν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα ιδιοκτησία τους και επιβάλλουν τις προσδοκίες τους για το είδος των δραστηριοτήτων και τον τρόπο που θα αναπτυχθούν. Ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) με διαφορετικές προτεραιότητες και αντικρουόμενα αιτήματα εμφανίζονται διαρκώς, «είναι πανταχού παρούσες» και οι επιθυμίες / προσδοκίες τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν τον σχεδιασμό οποιασδήποτε σημαντικής αλλαγής. Στον ιδιωτικό τομέα ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είναι οι μέτοχοι, των οποίων οι προσδοκίες περιορίζονται στην οικονομική επίδοση, ενώ δραστηριοποιούνται λιγότερες ομάδες ενδιαφέροντος. Το στρατηγικό management, αξιοποιώντας τεχνολογικές μεθόδους, δημόσιες συναντήσεις, ανακοινώσεις, ομάδες εργασίας, θα πρέπει να προσδιορίσει τις ομάδες ενδιαφέροντος και να κατανοήσει τις προσδοκίες τους με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

3. Διαφορές που σχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων/οργανισμών, όπως ο καθορισμός στόχων, τα όρια εξουσίας, η έννοια της επίδοσης και η χρήση κινήτρων.

Στόχοι: Οργανισμοί του δημόσιου τομέα συνήθως παρουσιάζουν πολλαπλούς και ασαφείς στόχους, επειδή προσπαθούν να ανταποκριθούν σε πλήθος προσδοκιών συχνά αντικρουόμενων. Επιπλέον, η δικαιοσύνη και η αμεροληψία είναι σημαντικότερες αξίες στον δημόσιο τομέα από την αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Το στρατηγικό management θα πρέπει να βρει ένα υποκατάστατο των στόχων που να ξεπερνά την ασάφεια και τις πιθανές συγκρούσεις.

Όρια εξουσίας: Στο δημόσιο τομέα οι διοικούντες έχουν μικρότερη εξουσία και δύναμη να αλλάξουν το σύστημα το οποίο καλούνται να διαχειριστούν από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Το στρατηγικό management θα πρέπει να επιδιώκει ευρύτερες συναινέσεις κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Επίδοση: Η ασάφεια των στόχων στον δημόσιο τομέα, δυσχεραίνει τον προσδιορισμό της αναμενόμενης επίδοσης. Με τη σειρά της η ασαφής επίδοση αδυνατεί να αναγνωρίσει/επιβραβεύσει την επιτυχία, ή να εντοπίσει/διορθώσει έγκαιρα πιθανά λάθη. Επίσης, παρατηρούνται διαφορετικοί ρυθμοί μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η εκλογική θητεία και η εναλλαγή προσώπων διακόπτουν τα προγράμματα και τις διαδικασίες και δημιουργούν αδράνεια.

Κίνητρα: Υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στη χρήση κινήτρων για τη βελτίωση της επίδοσης στο δημόσιο τομέα, καθώς συχνά είναι ανέφικτος ο συσχετισμός μεταξύ επιπέδου επίδοσης, ατομικής συνεισφοράς και κατάλληλων κινήτρων. Επίσης, είναι διαφορετικό το είδος των κινήτρων που είναι επιθυμητά. Στον ιδιωτικό τομέα η επιβράβευση της επίδοσης είναι χρηματική, ενώ αντίθετα στο δημόσιο τομέα έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν κίνητρα που σχετίζονται με τη μονιμότητα και την ασφάλεια της θέσης εργασίας, με την ανάληψη σημαντικών έργων-υποθέσεων-ρόλων, με την αναγνώριση και την κατοχή θέσεων εξουσίας. Τέτοιου είδους όμως κίνητρα είναι δύσκολο να απονεμηθούν, ή μπορούν να δοθούν μόνο μια φορά. Το στρατηγικό management θα πρέπει να λάβει υπόψη του αυτήν παράμετρο και να επιδείξει δημιουργικότητα στην ανάπτυξη κινήτρων που να ταιριάζουν στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις ανάγκες-προσδοκίες των υπαλλήλων του κάθε οργανισμού. Να δημιουργήσει ενθουσιασμό για τη σχεδιαζόμενη στρατηγική που θα ανταμειφθεί από τη συμμετοχή στην υλοποίησή της.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και θα πρέπει να κατανοούμε τον λόγο ύπαρξής τους και τις διαφορές τους από τον ιδιωτικό τομέα. Έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες που έχουν αξία για την κοινωνία και που ο ιδιωτικός τομέας δεν επιθυμεί ή αδυνατεί να παρέχει, σε ιδιαίτερες συνθήκες που πιθανόν ο ιδιωτικός τομέας δεν θα επιβίωνε.

### 3.1.1 Το Δημόσιο μάνατζμεντ

Το δημόσιο μάνατζμεντ πριν από το '70 ήταν θεωρητικό και αφηρημένο, ακολούθως έγινε αντικείμενο πανεπιστημίων, ινστιτούτων, ερευνητικών κέντρων και μελετών (Μιχαλόπουλος Ν, 2003). Το πεδίο του διαμορφώθηκε από τη συμβουλή ακαδημαϊκών του πεδίου της διοίκησης επιχειρήσεων με τους Barnard και Selznick να επικεντρώνονται στη προστασία των οργανωσιακών αξιών, τον καθορισμό των σκοπών και την ευθύνη των ηγετών για την επίτευξη των στόχων διερευνώντας το περιβάλλον. Ο Thompson εισηγήθηκε την επίτευξη αποδοτικότητας μέσω δομικών αλλαγών με τη δημιουργία μονάδων περιχαρακωμένων εντός του οργανισμού. Ο περιβαλλοντικός ντετερμινισμός του Child έφερε τη χρησιμότητα της στρατηγικής επιλογής από τους ηγέτες και τη σημασία της ιδεολογίας και των αξιών αυτών (Douglas H., Vinzant Jr, 1996).

Επιπλέον, όρος “Δημόσιο μάνατζμεντ” αντανακλά την άποψη πως οι κυβερνήσεις άρχισαν να υιοθετούν πρακτικές των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Απ’ την άλλη, ο όρος “διοίκηση” παραπέμπει σε παλαιότερου τύπου οργανωτικές διαδικασίες που δίνουν λιγότερη σημασία στη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αντίθετα, επικεντρώνεται περισσότερο στη διασφάλιση της γενικότερης συναίνεσης μεταξύ στελεχών της διοίκησης, πολιτικών και πολιτών που ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες (Chandler, 2003).

### 3.1.2 Το νέο Δημόσιο μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM) πρόκειται για μία νέα προσέγγιση διοίκησης δημόσιων φορέων και οργανισμών, η οποία χρησιμοποιεί μεθόδους μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβάνοντας όμως την ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση μέσω συμβάσεων και συμβολαίων παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και τις Συμπράξεις Ιδιωτικού – Δημοσίου Τομέα (ΣΔΙΤ) (Broadbent and Laughlin, 2003) που εκφράζουν την τάση προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς μια “επιχειρηματικού” τύπου διαχείριση του κόστους στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου και αποδοτικότερου συστήματος παροχής δημοσίων υπηρεσιών (Lane, 2001). Ξεκίνησε στη Μ. Βρετανία και επεκτάθηκε αρχικά στις ΗΠΑ και την Αυστραλία, για να φτάσει στη συνέχεια στη Σκανδιναβία και την υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη.

Το Νέο Δημόσιο μάνατζμεντ, περιλαμβάνει σημαντικά στοιχεία από τη θεωρία των παιγνίων και από τους επιστημονικούς κλάδους της νομικής και της οικονομίας. Δεν αντικαθιστά παλαιότερα συστήματα διοίκησης, αλλά εισάγει μια νέα προσέγγιση διοίκησης στο δημόσιο τομέα, η θετική συνεισφορά της οποίας θα πρέπει να αξιοποιηθεί όμως παράλληλα με μια όσο το δυνατόν σαφή οριοθέτηση της (Lane, 2001). Επιπρόσθετα, το NDM αποτελεί μια από τις πιο εντυπωσιακές διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία χαρακτηρίζει το κυρίαρχο σχήμα αναδιοργάνωσης των δημοσίων τομέων των περισσότερων δυτικών κρατών (Hood, 1991).

Όσον αφορά τον τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, το ΝΔΜ βρίσκεται στον αντίποδα της παραδοσιακής αντίληψης, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι (του ηγεμόνα/κράτους) αποτελούν απλώς εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης του πολιτικού προϊστάμενου. Το ΝΔΜ δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται ο καλύτερος και επιβραβεύεται ηθικά και υλικά. Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, τόσο ως προς τις ανάγκες του, όσο και ως προς τις απαιτήσεις που η οργάνωση έχει απ' αυτό. Μια χαρακτηριστική έννοια και έκφραση του ΝΔΜ για το ανθρώπινο δυναμικό, η οποία είναι δανεική από τις θεωρίες ποιότητας και εικονογραφεί τη νέα αντίληψη και τη βαρύτητα που αποδίδεται σ' αυτό, είναι «εσωτερικοί πελάτες». Το ΝΔΜ αρνείται, επίσης, την έννοια της κάθετης ιεραρχίας, δηλαδή, της οργανωτικής δομής που λειτουργεί ως ιμάντας μεταφοράς εντολών από την κορυφή προς τη βάση της δημόσιας οργάνωσης. Τα οργανωτικά σχήματα που προκρίνονται είναι είτε η "δικτυακή" οργάνωση μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, είτε η δικτύωση των πολιτικών και η μεταφορά της λήψης απόφασης σ' "ένα σημείο" ("one stop").

Τέλος, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στηρίζεται σε δύο δόγματα (Hood, 1995):

1. Στον περιορισμό των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και
2. Στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στο αποτέλεσμα.

### **3.1.3 Δράσεις που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)**

Οι δράσεις που συνθέτουν το ΝΔΜ δεν αποτελούν μια αυστηρά ορισμένη ατζέντα. Περιλαμβάνονται σ' αυτό δράσεις του κλασικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ και της Δημόσιας Διοίκησης (Public Administration), οι οποίες, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των χωρών που εφαρμόζονται, δίνουν στο σύνολο των μεταρρυθμίσεων τον αντίστοιχο περισσότερο προγραμματικό, οργανωτικό ή ελεγκτικό τόνο.

Οι πιο γνωστές από τις εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι:

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)
- Το controlling
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης
- Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης
- Η κανονιστική μεταρρύθμιση.

Τα περισσότερα από τα προηγούμενα έργα μπορεί να τα συναντήσει κανείς σε διάφορα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης σ' όλες τις χώρες της Ευρώπης, αλλά και στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου. Τα προγράμματα αυτά έχουν, βεβαίως, διαφορετικό βαθμό ωριμότητας και επιτυχίας σε κάθε χώρα, αλλά είναι σημαντικό ότι, σήμερα, δύσκολα μπορεί να συναντήσει κανείς προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης που να μην περιέχουν κάποιες από τις προηγούμενες δράσεις. Υπό την έννοια αυτή, μπορούμε να πούμε ότι το ΝΔΜ αποτελεί μια πρόταση για την οργάνωση και λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης δημόσιας διοίκησης. Για πρώτη φορά, μετά το Βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο, εμφανίζεται μια ολοκληρωμένη διαφορετική πρόταση οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Το γεγονός αυτό αρκεί να δείξει τη βαρύτητα του νέου Παραδείγματος και να σηματοδοτήσει τη νέα εποχή (Καρκατσούλης, 2000).

### **3.1.4 Η σχέση πολίτη - πελάτη και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)**

Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και λειτουργεί περισσότερο προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη», δηλαδή του δημοσίου υπαλλήλου, παρά του «εξωτερικού πελάτη» που είναι ο πολίτης (Frederickson, 1996). Η «νομιμοποίηση» του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ επιτυγχάνεται μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών που τοποθετείται στον πυρήνα της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο πολίτης θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και εμπιστεύεται ή δυσπιστεί κατά περίπτωση προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες και τα αιτήματά του είναι τα βασικά κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων. Στρατηγική επιδίωξη των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι η «επανάδρυση» των δημοσίων υπηρεσιών με τον επανασχεδιασμό μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Συνοπτικά, το Νέο Δημόσιο Management εκφράζει ένα πολιτο-κεντρικό πρότυπο διοίκησης εξωστρεφώς προσανατολισμένο, στη βάση μιας φιλοσοφίας «ανοιχτής» διοίκησης που οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου της μεταγραφειοκρατίας (Lane, 2001).

Στη σύγχρονη εποχή, η χρήση της έννοιας του πελάτη ενισχύεται σε βάρος της έννοιας του πολίτη. Παρατηρείται μία τάση διεύρυνσης της έννοιας του πελάτη που συμπεριλαμβάνοντας κάποια στοιχεία της έννοιας του πολίτη αναφέρεται σε έναν υπεύθυνο καταναλωτή με κοινωνική ευαισθησία που ενίοτε μπορεί να θυσιάζει την προσωπική του ευχαρίστηση προς όφελος της κοινότητας. Από τις δεκαετίες του '80 και του '90 ο «εξατομικευμένος» καταναλωτής/πελάτης άρχισε να γίνεται το κυρίαρχο στοιχείο στη δημόσια διοίκηση. Δημόσιοι οργανισμοί του ευρύτερου κυρίως δημόσιου τομέα, αλλά και δημόσιες υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης, άρχισαν να αντιμετωπίζουν τους πολίτες σαν πελάτες για να αποφύγουν ενδεχομένως περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεις (Doherty and Horne, 2002).

### 3.1.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και Ποιότητα

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) συνδέεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφού αποτελείται από μια «σύγχρονη εστιαζόμενη προς τον πελάτη προσέγγιση, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών» (Mwita, 2000). Οι κυβερνήσεις άρχισαν να υπολογίζουν και να εφαρμόζουν μέτρα όπως δείκτες επίδοσης, επισκοπήσεις για τον έλεγχο της ποιότητας των υπηρεσιών και άλλες πρακτικές προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα. Αν και αρκετές υπηρεσίες και οργανισμοί του δημοσίου τομέα αναπτύσσουν ή επιχειρούν να αναπτύξουν δείκτες επίδοσης για την αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων τους, οι εγγενείς αδυναμίες ποσοτικοποίησης και μέτρησης τόσο της επίδοσης όσο και των στόχων δυσχεραίνουν την αποτελεσματική εφαρμογή τους.

Οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια υιοθέτησης των αρχών του ΝΔΜ μπορούν να συμβούν μέσω των παρακάτω βασικών χαρακτηριστικών (Teicher, 2002):

- Η **εκχώρηση δημοσίων υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα** μέσω σύναψης ειδικών συμβάσεων διευκολύνει στον καθορισμό των αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ουσία της σύναψης ξεκάθαρων συμβάσεων βρίσκεται στον διαχωρισμό του «αγοραστή» των δημοσίων υπηρεσιών από αυτόν που τις παρέχει, με τον πρώτο να αποφασίζει για το προϊόν της συναλλαγής και τον δεύτερο να παρέχει τις συμφωνηθείσες εκροές. Η σύναψη συμβάσεων με τη μορφή κυρίως εργολαβιών ανθεί στον σύγχρονο δημόσιο τομέα: συμβόλαια με προμηθευτές υπηρεσιών, με εργαζόμενους και συμβούλους, μεταξύ οργανισμών κλπ.
- Η **υιοθέτηση Χαρτών**, που σε αρκετές χώρες αποτελούν οίονοι συμβόλαια μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και πολιτών, καθορίζουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας. Οι χάρτες υπηρεσιών ουσιαστικά ορίζουν τα αναμενόμενα πρότυπα παροχής δημοσίων υπηρεσιών, τις διαδικασίες, τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν για τον πολίτη. Σημαντικό παράδειγμα αποτελεί ο χάρτης φορολογουμένων, ο οποίος αναπτύχθηκε από τη Φορολογική Διοίκηση της Αυστραλίας το 1995 και προωθήθηκε ως μέσο βελτίωσης της διαφάνειας σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φορολογουμένων (Carmody, 2000).
- Η **ιδιωτικοποίηση**, η οποία αποτελεί ένα σχετικά ακραίο μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Θεμελιώνεται στη βάση της ανώτερης απόδοσης του ιδιωτικού τομέα και της ικανότητας του στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτό εν μέρει φαίνεται λογικό, ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένο και δεν υποστηρίζεται απόλυτα από τα ευρήματα εμπειρικών μελετών (Hodge, 1998), ενισχύοντας έτσι την ανάγκη για θεώρηση των αποτελεσμάτων της ποιότητας από μια ευρύτερη προοπτική, με μείζον θέμα την αξιολόγηση και στάθμιση των διαφορετικών συμφερόντων και αναγκών. Η ιδιωτικοποίηση μπορεί επίσης να προκαλέσει σύγκρουση και σύγχυση ανάμεσα στην υπηρεσία και σε παράγοντες όπως η πολιτική λογοδοσία (Schedler and Felix, 2000).

### 3.1.6 Στρατηγική Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί σημαντικό μέρος της εθνικής οικονομίας και δημιουργεί προϋποθέσεις και πλαίσια για τη λειτουργία της υπόλοιπης κοινωνίας: νομοθεσία, υποδομές, υγεία και κοινωνική περίθαλψη, εκπαίδευση, έρευνα και ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, έχει κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των στόχων της, οι οποίοι είναι να ωφελήσουν την κοινωνία ή την κοινότητα που υπηρετούν. Οι στρατηγικές επιδόσεις υποδεικνύουν σε ποιο βαθμό κατάφεραν να λύσουν «κακά» προβλήματα και συνέβαλαν στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διακυβέρνησης.

Η επίδοση των οργανισμών του δημόσιου τομέα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες ένας από τους πιο σημαντικούς/κρίσιμους από τους οποίους είναι η στρατηγική ηγεσία. Οι καλοί ηγέτες είναι απαραίτητοι για να βοηθήσουν τους δημόσιους οργανισμούς να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την κοινότητα που υπηρετούν. Οι ηγέτες σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι έξυπνοι, κοινωνικοί, ηθικοί και για να αντιμετωπίσουν το σημερινό ταραχώδες περιβάλλον πρέπει να εφαρμόζουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο ηγεσίας, ιδιαίτερα στην εφαρμογή ενός καινοτόμου συστήματος διαχείρισης επίδοσης.

Σύμφωνα με τον Paul Joyce, η καλή διαχείριση δεν είναι μόνο να κάνεις τα πράγματα με τον σωστό τρόπο, αλλά και να επιτύχεις την επιθυμητή αποτελεσματικότητα, επομένως η στρατηγική και οραματική ηγεσία είναι ένα κρίσιμο και ουσιαστικό μέρος της διοίκησης. Η στρατηγική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα πρόβλεψης, οραματισμού, διατήρησης της ευελιξίας και ενδυνάμωσης των άλλων να δημιουργήσουν στρατηγική αλλαγή όπως απαιτείται. Υποστηρίζεται από τη διαχείριση ανθρώπων, τον καθορισμό στόχων, την επιβράβευση και τα στοιχεία κινήτρων που έχουν μεγάλη σημασία σε οργανισμούς που βασίζονται σε ικανότητες όπως ο δημόσιος τομέας. Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων στοιχείων αποτελεί τη βάση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ελληνική

- Μιχαλόπουλος Ν. (2003) , Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management , εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

- Budiarmo, Adi., 2013, «Strategic Leadership for Better Public Sector Performance», University of Canberra.
- Broadbent J. and Laughlin R. (2003), “Public private partnerships: an introduction”, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 16.
- Carmody, M., 2000, “Tax reform: the lesson for tax administration in Australia”, Austrilian Taxation Office.
- Chandler J. A., 2003. “Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική Ανάλυση”. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. (αρχική έκδοση 2000, London: Routledge).
- Doherty and Horne, 2002, “Managing Public Services--implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management”., Routledge.
- Douglas H. Vinzant Jr. (1996) Strategic management and public organizations: Lessons from the past and prescriptions for the future, International Journal of Public Administration.
- Frederickson G. H. (1996). “Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration”. Public Administration Review, Vo. 56, No. 3.
- Hodge G.,1998, “Contracting public sector services: a meta-analytical perspective of international evidence”, Australian Journal of Public Administration, Vol. 57, No.4.
- Hood C., 1995, “A Public Management for all Seasons”, Public Administration, Vol. 69.
- Hood C., 1991, “A Public Management for All Seasons”, Public Administration, Vol. 69.
- Lane J-E., 2001. New Public management., London: Routledge.
- Mwita J. I., 2000, “Performance management model: A systems-based approach to public service quality”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, No. 1.
- Paul C. Nutt and Robert W. Backoff, (1992), Strategic Management of Public and Third Sector Organizations, 1st edition, Jossey-Bass Publishers.



- Schedler K. and Felix J., 2000, “Quality in public management: the customer perspective”, International Public Management Journal, Vol. 3, No 1.
- Seppo Määttä, Seconded National Expert Project Manager European Institute of Public Administration, «Looking for a Deliverable Lisbon Strategy on Sustainable Growth and Jobs», Provisional Agenda for Strategy-Focused Public Governance, 2006.
- Teicher J., Hughes O. and Dow N., 2002, “E-government: A new route to public sector quality”, Managing Service Quality, Vol.2, No.6.

### ***Ηλεκτρονικές πηγές:***

- [https://el.wikipedia.org/wiki/Νέο\\_Δημόσιο\\_Μανατζμεντ](https://el.wikipedia.org/wiki/Νέο_Δημόσιο_Μανατζμεντ)
- [http://www.vprc.gr/7/6/1\\_gr.html](http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Μελέτη Περίπτωσης: Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιά (ΕΕΠ)

#### 4.1 Γενικά περί Επιμελητηρίων

Τα Επιμελητήρια αποτελούν υποχρεωτικές, αυτοτελείς και ανεξάρτητες ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε ορισμένη περιφέρεια. Τα Επιμελητήρια είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), επί των οποίων ο Υπουργός Ανάπτυξης ασκεί κατασταλτική διαχειριστική εποπτεία, ως προς τη νομιμότητα των πράξεων τους. Επιπλέον, ως Περιφερειακά Επιμελητηριακά Συμβούλια νοούνται τα συλλογικά όργανα σε επίπεδο περιφέρειας και απαρτίζονται από το σύνολο των Επιμελητηρίων της οικείας περιφέρειας.

##### 4.1.1 Σκοπός Επιμελητηρίων

Σκοπός των Επιμελητηρίων, μέσα στα όρια της περιφέρειάς τους, είναι η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελμάτων, του τομέα παροχής υπηρεσιών και των εξαγωγών, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας, για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής. Η παροχή προς την Πολιτεία γνωμοδοτικών εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, περιλαμβανομένων και των σχετικών νομοσχεδίων, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειάς τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας. Η παροχή στα μέλη τους και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα καθώς και η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών τους, η κατ' εξουσιοδότηση άσκηση αρμοδιοτήτων δημοσίου δικαίου που αφορούν θέματα σύστασης, αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

##### 4.1.2 Αρμοδιότητες

Τα Επιμελητήρια ασκούν κάθε αρμοδιότητα σχετική με το σκοπό τους, όπως αυτός αναφέρεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 1, (ΦΕΚ Α'154). Οι αρμοδιότητες των Επιμελητηρίων ασκούνται κατά τρόπο που συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση του σκοπού τους. Τα Επιμελητήρια έχουν ιδίως και τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Υποβάλλουν προς την Πολιτεία εισηγήσεις συμβουλευτικού και γνωμοδοτικού χαρακτήρα, για θέματα του εμπορίου, της μεταποίησης και του τομέα των υπηρεσιών ή γενικά για την εθνική οικονομία. Συμμετέχουν σε επιτροπές και όργανα σχεδιασμού έργων υποδομής και μεριμνούν, με κάθε μέσο, για την ανάπτυξη του εξαγωγικού κυρίως εμπορίου, της μεταποίησης, του τομέα των υπηρεσιών και γενικά για την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας.
- Χορηγούν στα μέλη τους πιστοποιητικά εγγραφής και καταγωγής προϊόντων, βεβαιώνουν τη γνησιότητα της υπογραφής αυτών, καταγράφουν συστηματικά τα

εμπορικά και επαγγελματικά έθιμα, παρέχουν πληροφορίες στα μέλη τους και στην Πολιτεία για τις αλλοδαπές αγορές, τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις και για άλλα συναφή θέματα. Ενημερώνουν τα μέλη τους για τα αναπτυξιακά, τα επενδυτικά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα. Μελετούν τις τάσεις και εξελίξεις στην εθνική οικονομία και υποβάλλουν σχετικές προτάσεις με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

- Προβαίνουν στις αναγκαίες ενέργειες για την τήρηση του Γενικού Εμπορικού Μητρώου, ασκώντας τις σχετικές αρμοδιότητες και μπορεί να τηρούν το Εμπορικό Μητρώο των μελών που εδρεύουν στην περιφέρειά τους και χορηγούν βεβαιώσεις ή ταυτότητες.
- Αναλαμβάνουν, μόνα ή σε συνεργασία με άλλους φορείς, μετά από πρόταση του διοικητικού τους συμβουλίου και απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης, τη διαχείριση βιομηχανικών και ελεύθερων ζωνών, εμπορικών κέντρων, μόνιμων εκθέσεων και εκθετηρίων χώρων, σταθμών, λιμένων, αιθουσών δημοπρασιών, γενικών αποθηκών, εργαστηρίων ανάλυσης και εξέτασης εμπορευμάτων.
- Επιτρέπεται να συνιστούν εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, που δεν υπάγονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα είτε αυτοτελώς είτε με άλλους φορείς, με αυτοτελή διαχείριση των πόρων τους, ιδίως των κοινοτικών κονδυλίων ή των εσόδων από άλλους διεθνείς οργανισμούς και με σκοπούς την ανάπτυξη της πληροφορικής, τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένων της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μελών τους ή και τρίτων, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3369/2005 (ΦΕΚ 171 Α), την εφαρμογή κάθε μορφής κοινοτικών προγραμμάτων ή την εκπλήρωση οποιουδήποτε άλλου επιμελητηριακού σκοπού.
- Με αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου οι οποίες υπόκεινται στην έγκριση του Υπουργού Ανάπτυξης, μπορούν να συνιστούν κεφαλαιουχικές εταιρείες ή να συμμετέχουν σε αυτές, η δραστηριότητα των οποίων εξυπηρετεί ειδικό σκοπό δημόσιου συμφέροντος. Οι δαπάνες που προκαλούνται από την εφαρμογή του προηγούμενου εδαφίου υπόκεινται στον έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Μπορούν να διενεργούν πραγματογνωμοσύνες και δειγματοληψίες και να επιλύουν, με διαιτησία, εμπορικές διαφορές με βάση κατάλογο, που συντάσσεται κάθε δύο (2) χρόνια και ισχύει και για τις δικαστικές και διοικητικές αρχές. Οι αμοιβές των προσώπων που συμμετέχουν στις εργασίες που αναφέρονται στο προηγούμενο εδάφιο καθορίζονται με απόφαση της Διοικητικής Επιτροπής. Αναλαμβάνουν και διεκπεραιώνουν κατ' εξουσιοδότηση των αρμόδιων οργάνων της Πολιτείας και κάθε άλλο έργο συναφές με το σκοπό τους, ύστερα από απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού.
- Διεξάγουν σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα και χορηγούν πιστοποιητικά, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3369/2005, οργανώνουν συνέδρια, σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, με ανάθεση της εκτέλεσης αυτών απευθείας σε εξειδικευμένα πρόσωπα, και χορηγούν τις σχετικές βεβαιώσεις, επιχορηγούν τα στελέχη τους και παρέχουν ειδίκευση ή επαγγελματική εμπειρία οποιασδήποτε μορφής, στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή. Μπορούν να συνιστούν επιτροπές και ομάδες εργασίας από μέλη τους, υπαλλήλους τους ή τρίτους, καθώς και να αναθέτουν σε εξειδικευμένα πρόσωπα την εκπόνηση μελετών και άλλων εργασιών, που έχουν σχέση με τους σκοπούς τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και να εκδίδουν περιοδικά ή βιβλία ή να επιχορηγούν τέτοιες εκδόσεις, οικονομικού κυρίως περιεχομένου.
- Μπορούν να επιχορηγούν, με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου τους, πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειάς τους ή γενικότερα της εθνικής οικονομίας, πολιτιστικές, κοινωνικές και εθνικές

εκδηλώσεις, να απονέμουν βραβεία ή άλλες τιμητικές διακρίσεις για διακεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να ενισχύουν οικονομικά συλλόγους και εργοδοτικές οργανώσεις. Μπορούν να ενισχύουν οικονομικά τα Ασφαλιστικά Ταμεία των υπαλλήλων τους και να καλύπτουν ή να δανειοδοτούν το σύνολο ή μέρος των ελλειμμάτων του Ταμείου Προνοίας των υπαλλήλων των Επιμελητηρίων, καθώς και να ενισχύουν οικονομικά τις αναγνωρισμένες υπαλληλικές οργανώσεις των υπαλλήλων των Επιμελητηρίων.

- Αναλαμβάνουν, ύστερα από αίτηση μέλους ή υποψήφιου μέλους τους, να υποβάλουν ενώπιον κάθε αρχής ή υπηρεσίας αιτήματα και δικαιολογητικά για λογαριασμό των μελών ή υποψήφιων μελών τους, να συγκεντρώνουν και παραδίδουν σε αυτά κάθε πιστοποιητικό και έγγραφο που εκδίδεται από αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης οποιουδήποτε βαθμού ή από δικαστικές αρχές, εφόσον τα έγγραφα και τα πιστοποιητικά αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα του μέλους ή του υποψήφιου μέλους το οποίο υπέβαλε τη σχετική αίτηση. Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται έναντι ανταποδοτικού τέλους το οποίο καταβάλλεται με την υποβολή της σχετικής αίτησης. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Ανάπτυξης καθορίζεται το ύψος του ανταποδοτικού τέλους, η διαδικασία είσπραξης και απόδοσης αυτού και κάθε άλλη σχετική λεπτομέρεια.
- Ασκούν και κάθε άλλη αρμοδιότητα που αποδεδειγμένα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των σκοπών τους και στην εθνική οικονομική ανάπτυξη.

#### **4.1.3 Δομή & Οργάνωση Επιμελητηρίων**

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

Το αντικείμενο δραστηριότητας των επιχειρήσεων για την κατάταξή τους ανά Επιμελητήριο ή τμήμα Επιμελητηρίου, κρίνεται σύμφωνα με την κύρια δραστηριότητά τους όπως αυτή προκύπτει από την Εθνική Ονοματολογία Οικονομικών Δραστηριοτήτων, που ορίζεται με την 1100330/1954/ΔΜ/6.10.2008 (Β' 2149) απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας και Οικονομικών. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης καθορίζονται οι κύριοι κωδικοί αριθμοί δραστηριότητας επιχειρήσεων που αντιστοιχούν σε κάθε τμήμα. Όταν το αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν περιλαμβάνεται στις διακρίσεις αυτές, τότε οι οικείες επιχειρήσεις ταξινομούνται στα κατά περίπτωση Επιμελητήρια ή στα τμήματα αυτών, σύμφωνα με το αντικείμενο που δηλώνουν ή που προκύπτει από τα προσαγόμενα έγγραφα (καταστατικό ή έναρξη επιτηδεύματος).

Επιπλέον, μέλος μπορεί να ζητήσει τη μετακίνησή του σε διαφορετικό τμήμα ή διαφορετικό Επιμελητήριο της Περιφερειακής Ενότητας στην οποία έχει την έδρα του, εφόσον προκύπτει ότι έχει τουλάχιστον έναν (1) κύριο κωδικό αριθμό δραστηριότητας που αντιστοιχεί στο τμήμα ή το Επιμελητήριο στο οποίο αιτείται να μετακινηθεί. Αν

αμφισβητείται η κατάταξη μέλους στο οικείο Επιμελητήριο, επιλαμβάνεται τριμελής επιτροπή που συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης και αποτελείται από έναν υπάλληλο του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης για τα Επιμελητήρια της Περιφέρειας Αττικής ή της οικείας Περιφέρειας για τα υπόλοιπα Επιμελητήρια, ως Πρόεδρο, και από έναν εκπρόσωπο καθενός από τα δύο Επιμελητήρια. Αν αμφισβητείται η κατάταξη μέλους σε Τμήμα του οικείου Επιμελητηρίου επιλαμβάνεται η Διοικητική Επιτροπή του οικείου Επιμελητηρίου.

Τέλος, για τη δημιουργία Τμήματος σε Επιμελητήρια, τα οποία εδρεύουν στις Περιφέρειες Αττικής και Κεντρικής Μακεδονίας, απαιτούνται τουλάχιστον διακόσιες (200) επιχειρήσεις και για τα υπόλοιπα Επιμελητήρια της Χώρας απαιτούνται τουλάχιστον εκατό (100) επιχειρήσεις. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που απαιτείται μπορεί να μειώνεται, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μετά από αιτιολογημένη εισήγηση του οικείου Επιμελητηρίου, με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης.

#### **4.1.4 Πόροι των Επιμελητηρίων**

**1. Πόροι των Επιμελητηρίων είναι:**

- α.** Οι ετήσιες συνδρομές των μελών τους, οι οποίες καταβάλλονται μέσα στο έτος στο οποίο αναφέρονται ως συνδρομές και νοούνται οι ανταποδοτικές εισφορές των μελών που επιθυμούν προαιρετικά να απολαμβάνουν των υπηρεσιών, τις οποίες παρέχουν τα Επιμελητήρια. Η καταβολή της συνδρομής διασφαλίζει σε κάθε μέλος αυτόματη πρόσβαση σε συγκεκριμένο αριθμό υπηρεσιών, χωρίς καμία επιπλέον επιβάρυνση. Κάθε Επιμελητήριο ορίζει, με απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου, την κατηγορία υπηρεσιών που παρέχονται στα μέλη του έναντι συνδρομής. Η διοίκηση κάθε Επιμελητηρίου οφείλει να δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του αναλυτικό κατάλογο των υπηρεσιών που παρέχονται έναντι της ετήσιας συνδρομής. Κάθε Επιμελητήριο μπορεί να παρέχει ταυτόχρονα διαφορετικές κατηγορίες υπηρεσιών, οι οποίες θα αντιστοιχούν σε διαφορετικό ύψος συνδρομών. Καθεμία από τις παραπάνω υπηρεσίες παρέχεται και χωρίς την καταβολή συνδρομής, έναντι του αντίστοιχου ανταποδοτικού τέλους, το ύψος του οποίου ορίζεται σύμφωνα με το τέταρτο εδάφιο της παρ. 1 του άρθρου 6 του ν. 4111/ 2013 (Α' 18).
- β.** Οι επιχορηγήσεις, οι ενισχύσεις κάθε μορφής, όπως αυτές που καταβάλλονται για την εκτέλεση Προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή προγραμμάτων διεθνών οργανισμών, οι δωρεές, οι κληρονομίες και οι κληροδοσίες.
- γ.** Οι πρόσοδοι από την περιουσία τους ή από την άσκηση δραστηριότητάς τους κάθε μορφής.
- δ.** Έσοδα από δραστηριότητες προσώπων που εγγράφονται σε Μητρώα εκτός του Γενικού Εμπορικού Μητρώου που τηρεί το οικείο Επιμελητήριο.
- ε.** Τα ανταποδοτικά τέλη που εισπράττουν κατ' εξουσιοδότηση ειδικότερων διατάξεων.
- στ.** Κάθε άλλο έσοδο που προβλέπεται από διάταξη νόμου.

**2. Ποσοστό επί των ετήσιων εσόδων από τις συνδρομές των μελών διατίθεται για την ενίσχυση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.), των Συνδέσμων Βιομηχανιών και Εξαγωγέων, της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδος (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.) και της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (Ε.Σ.Ε.Ε.) ως εξής:**

- α.** Ποσοστό 1% επί των ετήσιων εσόδων από τις συνδρομές των μελών μεταποιητικών τμημάτων Επιμελητηρίων διατίθεται στο Σ.Ε.Β.

- β. Ποσοστό 4% επί των ετήσιων εσόδων από τις συνδρομές των μελών, διατίθεται στη Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.
  - γ. Ποσοστό 3% επί των ετήσιων εσόδων από τις συνδρομές των μελών διατίθεται στην Ε.Σ.Ε.Ε.
  - δ. Ποσοστό 3% επί των ετήσιων εσόδων από τις συνδρομές των μελών μεταποιητικών ή εξαγωγικών Τμημάτων Επιμελητηρίων στους συνδέσμους Βιομηχανιών και συνδέσμους Εξαγωγέων.
3. Τα Επιμελητήρια δεν επιχορηγούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό για λειτουργικές δαπάνες.

#### 4.1.5 Προσωπικό

1. Το προσωπικό των Επιμελητηρίων αποτελείται από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου και από προσωπικό με έμμισθη εντολή.
2. Στις καθαρίστριες που εργάζονται σε Επιμελητήριο, μπορεί να χορηγείται με απόφαση της Διοικητικής Επιτροπής κάθε χρόνο στολή υπηρεσίας.
3. Μετατάξεις και αποσπάσεις υπαλλήλων φορέων της Γενικής Κυβέρνησης σε Επιμελητήρια και αποσπάσεις υπαλλήλων των Επιμελητηρίων σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης γίνονται σύμφωνα με το ν. 4440/2016 (Α' 224). Απαγορεύονται οι μετατάξεις υπαλλήλων των Επιμελητηρίων σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Η καταβολή των αποδοχών των αποσπασμένων σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης υπαλλήλων των Επιμελητηρίων διενεργείται από το οικείο Επιμελητήριο. Αποσπάσεις υπαλλήλων μεταξύ Επιμελητηρίων διενεργούνται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Επιμελητηρίου υποδοχής, ύστερα από έγκριση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου και σύμφωνη γνώμη του Επιμελητηρίου Προέλευσης.
4. Για την κάλυψη των αναγκών των Επιμελητηρίων σε προσωπικό, εφαρμόζεται διαγωνιστική διαδικασία για την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού, ή προσωπικού με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου ή προσωπικού με σχέσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Η πλήρωση των θέσεων γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2190/1994.
5. Τα Επιμελητήρια μπορούν, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, να προσλαμβάνουν ειδικούς συνεργάτες και να καθορίζουν τους όρους εργασίας, καθώς και τις μηνιαίες απολαβές τους, οι οποίες δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις προβλεπόμενες για τους ειδικούς συνεργάτες των Περιφερειών της χώρας, σύμφωνα με την παρ. 8 του άρθρου 9 του ν. 4354/2015 (Α' 178). Η θητεία ειδικών συνεργατών λήγει με τη λήξη της θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου που τους προσέλαβε. Ο αριθμός των προσλαμβανομένων κατά το προηγούμενο εδάφιο ειδικών συνεργατών δεν μπορεί να υπερβαίνει τον ένα (1) σε όσα Επιμελητήρια έχουν μέχρι τριάντα χιλιάδες (30.000) εγγεγραμμένα μέλη και τους δύο (2) σε όσα Επιμελητήρια έχουν περισσότερα από τριάντα χιλιάδες (30.000) εγγεγραμμένα μέλη. Η σχετική διαδικασία πρόσληψης κατά το προηγούμενο εδάφιο καθορίζεται και διενεργείται από το οικείο Επιμελητήριο, αφού εγκριθεί από το Α.Σ.Ε.Π.
6. Σε κάθε Επιμελητήριο όπου δεν υπάρχει οργανική θέση Γενικού Διευθυντή, ορίζεται διοικητικός προϊστάμενος με τον αναπληρωτή του από την Διοικητική Επιτροπή, μεταξύ των υπαλλήλων, επιπέδου προϊσταμένου Διεύθυνσης και αν δεν υπάρχουν,

επιπέδου προϊστάμενου Τμήματος. Ο διοικητικός προϊστάμενος είναι αρμόδιος για την εύρυθμη λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών του Επιμελητηρίου. Ειδικότερα:

- α.** Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό της διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Επιμελητηρίου.
- β.** Καταγράφει τις ανάγκες στελέχωσης των οργανικών μονάδων του Επιμελητηρίου.
- γ.** Συντονίζει τη συμμετοχή των υπαλλήλων του Επιμελητηρίου σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- δ.** Είναι αρμόδιος για την ορθή εφαρμογή του οργανισμού του Επιμελητηρίου.
- ε.** Είναι αρμόδιος για τις μετακινήσεις και τοποθετήσεις του προσωπικού, μεταξύ των οργανικών μονάδων του Επιμελητηρίου.
- στ.** Μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων των συλλογικών οργάνων του Επιμελητηρίου και παρίσταται χωρίς δικαίωμα ψήφου στις συνεδριάσεις τους.
- ζ.** Εισηγείται στη Διοικητική Επιτροπή κάθε θέμα ημερήσιας διάταξης.
- η.** Υπογράφει κάθε έγγραφο υπηρεσιακού χαρακτήρα.
- θ.** Χορηγεί στους υπαλλήλους τις κανονικές και αναρρωτικές άδειες.

Για την άσκηση αυτών των αρμοδιοτήτων ο διοικητικός προϊστάμενος συνεργάζεται με τον Γενικό Γραμματέα.

#### **4.1.6 Δικαίωμα ψήφου**

1. Δικαίωμα ψήφου έχουν τα μέλη των Επιμελητηρίων, εφόσον είναι ταμειακώς ενήμερα και έχει παρέλθει τουλάχιστον ένα (1) έτος από την εγγραφή τους στο οικείο Επιμελητήριο, ως εξής:

- α.** Κάθε φυσικό πρόσωπο διαθέτει μία ψήφο.
- β.** Κάθε προσωπική εταιρεία διαθέτει δύο ψήφους. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται ως εξής: για τις ομόρρυθμες εταιρείες, από δύο ομόρρυθμους εταίρους της, που υποδεικνύονται από τον νόμιμο εκπρόσωπο αυτών και για τις ετερόρρυθμες εταιρείες, είτε από δύο ομόρρυθμους εταίρους είτε από τον ομόρρυθμο και έναν ετερόρρυθμο εταίρο, που υποδεικνύονται από τον νόμιμο εκπρόσωπο αυτών.
- γ.** Κάθε Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) διαθέτει δύο ψήφους. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται είτε από δύο διαχειριστές είτε από έναν διαχειριστή και έναν εταίρο, οι οποίοι υποδεικνύονται από την εταιρεία.
- δ.** Κάθε μονοπρόσωπη Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης διαθέτει μία ψήφο. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τον διαχειριστή της.
- ε.** Κάθε Ανώνυμη Εταιρεία διαθέτει τρεις ψήφους. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τρεις εκπροσώπους, οι οποίοι πρέπει να είναι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή ανώτατα διοικητικά στελέχη και υποδεικνύονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- στ.** Κάθε μονοπρόσωπη Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία διαθέτει μία ψήφο. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τον διαχειριστή της.
- ζ.** Οι υπόλοιπες Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες διαθέτουν δύο ψήφους. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται είτε από δύο διαχειριστές είτε από έναν διαχειριστή και έναν εταίρο που υποδεικνύονται από την εταιρεία.
- η.** Κάθε υποκατάστημα ημεδαπής επιχείρησης διαθέτει μία ψήφο ανά Επιμελητήριο. Σε περίπτωση που περισσότερα του ενός υποκαταστήματα ημεδαπής επιχείρησης είναι εγγεγραμμένα στο ίδιο Επιμελητήριο, δικαίωμα ψήφου έχει μόνο ένα

υποκατάστημα, που υποδεικνύεται από τη διοίκηση της έδρας. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τον διευθυντή του υποκαταστήματος ή τον αναπληρωτή αυτού.

- θ.** Κάθε αλλοδαπή ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης διαθέτει μία ψήφο, υπό τον όρο της αμοιβαιότητας. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τον νόμιμο εκπρόσωπο.
- ι.** Κάθε συνεταιρισμός διαθέτει δύο ψήφους. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται από τον Πρόεδρο και τον Γενικό Γραμματέα ή τους αναπληρωτές τους, οι οποίοι πρέπει να είναι του μέλη του Δ.Σ.

2. Νομικά πρόσωπα, μέλη του Επιμελητηρίου, που έχουν καταβάλει τα τέλη τήρησης μερίδας στο Γ.Ε.ΜΗ. μέχρι και το προηγούμενο των εκλογών έτος, θεωρούνται ταμειακώς ενήμερα. Φυσικά πρόσωπα ή υποκαταστήματα ημεδαπών επιχειρήσεων, μέλη του Επιμελητηρίου, που έχουν καταβάλει τα τέλη τήρησης μερίδας Γ.Ε.ΜΗ. ή την ετήσια συνδρομή στο οικείο Επιμελητήριο μέχρι και το προηγούμενο των εκλογών έτος, θεωρούνται ταμειακώς ενήμερα.

3. Το δικαίωμα ψήφου ασκείται προσωπικά. Στερούνται του δικαιώματος ψήφου:

- α.** όσοι έχουν στερηθεί αμετακλήτως τα πολιτικά τους δικαιώματα και για όσο χρόνο διαρκεί η στέρηση αυτή.
- β.** όσοι τελούν υπό δικαστική συμπαράσταση.
- γ.** όσοι έχουν καταδικαστεί αμετακλήτως σε οποιαδήποτε ποινή για κλοπή, υπεξαίρεση, αισχροκέρδεια, νοθεία, απιστία, ψευδορκία, απάτη, εκβίαση, πλαστογραφία, δωροδοκία, δόλια χρεοκοπία, λαθρεμπορία, τοκογλυφία, παράβαση των άρθρων 336, 338, 339, 342, 343, 345, 346, 347, 348Α, 349, 350, 351, 351Α, και 353 του Ποινικού Κώδικα ή για παραβάσεις του νόμου περί ναρκωτικών.
- δ.** όσοι έχουν καταδικαστεί αμετακλήτως σε ποινή φυλάκισης για παράβαση της νομοθεσίας που διέπει τις ανώνυμες εταιρείες, της τελωνειακής νομοθεσίας ή για παράνομη άσκηση εμπορικού επαγγέλματος ή για παραβάσεις του ν. 4072/2012 (Α' 16 86) και δεν έχουν παρέλθει τέσσερα (4) έτη από την αποκατάστασή του.
- ε.** όσοι έχουν κηρυχθεί, τελεσιδίκως, σε κατάσταση πτώχευσης και δεν έχουν αποκατασταθεί ή αυτοί που οι επιχειρήσεις τους τελούν υπό αναγκαστική εκκαθάριση.

4. Εκλόγιμοι είναι όσοι έχουν τα προσόντα του εκλογέα και διέτελεσαν μέλη Επιμελητηρίου τουλάχιστον για δύο (2) τελευταία έτη ή για τρία (3) έτη την πενταετία πριν από την ημερομηνία προκήρυξης των εκλογών, είτε ατομικά είτε ως μέλη ή διαχειριστές προσωπικών εταιρειών, ιδιωτικών κεφαλαιουχικών εταιρειών, εταιρειών περιορισμένης ευθύνης ή ως μέλη διοικητικών συμβουλίων ανωνύμων εταιριών ή συνεταιρισμών ή ως εκπρόσωποι υποκαταστημάτων ελληνικών ή αλλοδαπών επιχειρήσεων. Οι απασχολούμενοι συνταξιούχοι είναι εκλόγιμοι.



#### **4.1.7 Απολογισμός δράσεων Επιμελητηρίου - Ετήσιος προγραμματισμός**

1. Τα Επιμελητήρια οφείλουν να συντάσσουν έως τις 30 Απριλίου απολογισμό δράσεων για το προηγούμενο έτος, ο οποίος κοινοποιείται στον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης και δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του οικείου Επιμελητηρίου.
2. Στον απολογισμό δράσεων περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες κάθε Επιμελητηρίου σε σχέση με εκπαιδευτικά, ερευνητικά, κοινωνικά ζητήματα, καθώς και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της τοπικής και της εθνικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας. Συγκεκριμένα περιγράφονται συνοπτικά οι ανωτέρω δραστηριότητες, καθώς και τα αποτελέσματα αυτών.
3. Ο απολογισμός δράσεων συντάσσεται από τη Διοικητική Επιτροπή, εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και γνωστοποιείται στον Υπουργό Οικονομίας και Ανάπτυξης.

#### **4.2 Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (Κ.Ε.Ε.)**

Η «Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων» (Κ.Ε.Ε.) είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με έδρα την Αθήνα. Η Κ.Ε.Ε. τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης και έχει ως μέλη της όλα τα Επιμελητήρια της χώρας. Σκοπός της Κ.Ε.Ε. είναι η εκπροσώπηση των Ελληνικών Επιμελητηρίων στο εξωτερικό, η μελέτη θεμάτων ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας και η παροχή προς τις δημόσιες αρχές γνωμοδοτήσεων για κάθε θέμα που είναι σχετικό με τους σκοπούς των Επιμελητηρίων. Μέλη της Κ.Ε.Ε., χωρίς δικαίωμα ψήφου, μπορεί να είναι, με απόφαση αυτής, και τα Ελληνόφωνα Επιμελητήρια της χώρας, ύστερα από σχετική αίτησή τους.

##### **4.2.1 Οργάνωση & Λειτουργία**

1. Με προεδρικό διάταγμα, κατόπιν πρότασης του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης και γνώμης της Διοικητικής Επιτροπής, καθορίζονται τα θέματα της λειτουργίας των οργάνων διοίκησης της Κ.Ε.Ε.
2. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης μετά από πρόταση της Γενικής Συνέλευσης της Κ.Ε.Ε., καθορίζεται το ποσοστό επί των συνδρομών των Επιμελητηρίων, το οποίο περιέρχεται στην Κ.Ε.Ε. Από τον πόρο αυτόν η Κ.Ε.Ε. μπορεί να επιχορηγεί τα αναγνωρισμένα Ελληνικά Επιμελητήρια στην αλλοδαπή και αναγνωρισμένα διεθνή δίκτυα επιμελητηρίων, καθώς και την Ομοσπονδία Συλλόγων Υπαλλήλων Επιμελητηρίων. Το ύψος της επιχορήγησης καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης.
3. Με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης, μετά από γνώμη της Διοικητικής Επιτροπής συντάσσεται ο οργανισμός της Κ.Ε.Ε. που ορίζει τη διάρθρωση των υπηρεσιών, τις οργανικές θέσεις, τις θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού και κάθε άλλη συναφή λεπτομέρεια.
4. Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων ιδρύει με απόφαση της Διοικητικής Επιτροπής γραφεία στο εξωτερικό που στελεχώνονται με ειδικό επιστημονικό και βοηθητικό προσωπικό, η μισθοδοσία των οποίων βαρύνει τον προϋπολογισμό της. Η

Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων μπορεί να προσλαμβάνει προσωπικό, για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου σε αυτά τα γραφεία, καταρτίζοντας σχετική σύμβαση. Ειδικά, το βοηθητικό προσωπικό προσλαμβάνεται επί τόπου και πρέπει να έχει ελληνική ιθαγένεια ή ιθαγένεια κράτους μέλους της Ε.Ε. και τόπο διαμονής την περιφέρεια όπου εδρεύει το γραφείο.

#### 4.2.2 Όργανα Διοίκησης

1. Όργανα διοίκησης της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων είναι η Γενική Συνέλευση των Επιμελητηρίων και η Διοικητική Επιτροπή.
2. Η Γενική Συνέλευση της Κ.Ε.Ε. αποτελείται από τους Προέδρους και από ένα μέλος κάθε Επιμελητηρίου της χώρας. Με απόφαση του οικείου Διοικητικού Συμβουλίου, κάθε Επιμελητήριο υποδεικνύει το μέλος του, πέραν του Προέδρου του, που το εκπροσωπεί στη Γενική συνέλευση της Κ.Ε.Ε.
3. Η Γενική Συνέλευση συνεδριάζει νόμιμα, εφόσον είναι παρούσα η απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών της, ή σε επαναληπτική συνεδρίαση, εφόσον είναι παρόν το ένα τρίτο (1/3) των μελών. Η Γενική Συνέλευση συνεδριάζει στην έδρα της ή σε άλλον τόπο και συνέρχεται τακτικά το πρώτο και τελευταίο τετράμηνο κάθε έτους και εκτάκτως, για σοβαρό και τεκμηριωμένο λόγο, όταν συγκαλείται με απόφαση της Διοικητικής Επιτροπής μετά από πρόταση του προέδρου της Κ.Ε.Ε.. Η Γενική Συνέλευση εγκρίνει τον οικονομικό απολογισμό και τον απολογισμό δράσεων, τα πεπραγμένα, το πρόγραμμα δράσης, τον ισολογισμό και τον προϋπολογισμό της Κ.Ε.Ε.
4. Η Διοικητική Επιτροπή αποτελείται από τον πρόεδρο, 5 αντιπροέδρους και πέντε (5) μέλη.
5. Στις συνεδριάσεις των οργάνων διοίκησης της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων παρίσταται εκπρόσωπος της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή και ένας εκπρόσωπος της Ομοσπονδίας Συλλόγων Υπαλλήλων Επιμελητηρίων. Η Διοικητική Επιτροπή μπορεί να προσκαλέσει ειδικά και κατά την κρίση της και εκπροσώπους άλλων Υπουργείων, υπηρεσιακούς παράγοντες και κάθε τρίτο.
6. Τα μέλη της Διοικητικής Επιτροπής έχουν θητεία ίση με τη θητεία των οργάνων του Επιμελητηρίου. Η Διοικητική Επιτροπή συνεδριάζει νόμιμα με την παρουσία έξι (6) τουλάχιστον μελών της, συνέρχεται μία φορά κάθε μήνα ή και νωρίτερα, κατά την κρίση του Προέδρου της, και αποφασίζει για κάθε θέμα για το οποίο έχει εξουσιοδοτηθεί από τη Γενική Συνέλευση ή όταν υπάρχει ανάγκη λήψης άμεσης απόφασης, μέσα στα πλαίσια των σκοπών της Κ.Ε.Ε.

### 4.2.3 Εκλογή Διοικητικής Επιτροπής

1. Ο πρόεδρος της Κ.Ε.Ε. και τα λοιπά μέλη εκλέγονται μεταξύ των μελών της Γενικής Συνέλευσης. Η ψηφοφορία για την ανάδειξη αυτών γίνεται το πρώτο τρίμηνο κάθε τέταρτου έτους και μετά τις επί μέρους επιμελητηριακές Εκλογές.
2. Οι εκλογές διεξάγονται με ενιαίο ψηφοδέλτιο, στο οποίο οι υποψήφιοι για το αξίωμα του Προέδρου διακρίνονται από τους λοιπούς υποψήφιους. Οι εκλογείς δεν 28 μπορούν να εκφράζουν την προτίμησή τους προς περισσότερους από τρεις υποψηφίους.
3. Δικαίωμα υποβολής υποψηφιοτήτων έχουν όλα τα μέλη της Γενικής Συνέλευσης της Κ.Ε.Ε.. Οι υποψήφιοι Πρόεδροι πρέπει να είναι Πρόεδροι Επιμελητηρίου. Δεν επιτρέπεται η υποβολή περισσότερων της μίας υποψηφιοτήτων από μέλη του ίδιου Επιμελητηρίου.
4. Ως Πρόεδρος ανακηρύσσεται ο υποψήφιος, ο οποίος συγκέντρωσε την απόλυτη πλειοψηφία των ψήφων. Ο υποψήφιος για την προεδρία που συγκέντρωσε τον δεύτερο μεγαλύτερο αριθμό σταυρών και σε ποσοστό τουλάχιστον 30% καταλαμβάνει τη θέση του ε΄ Αντιπροέδρου.
5. Αν κανείς υποψήφιος δεν συγκεντρώσει την απόλυτη πλειοψηφία των ψήφων, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται στην ίδια συνεδρίαση και Πρόεδρος εκλέγεται ο υποψήφιος, ο οποίος συγκεντρώνει την σχετική πλειοψηφία μεταξύ των δύο υποψηφίων που συγκέντρωσαν τους περισσότερους σταυρούς στην πρώτη ψηφοφορία.
6. Τα μέλη της Διοικητικής Επιτροπής, συγκαλούμενα από τον Πρόεδρό της, εκλέγουν, μεταξύ τους, τους α΄, β΄, γ΄, δ΄ και ε΄ Αντιπροέδρους, τον Υπεύθυνο Έρευνας και Ανάπτυξης, τον Οικονομικό Επόπτη, τον Υπεύθυνο Γ.Ε.ΜΗ. και Εξυπηρέτησης Επιχειρήσεων, τον Υπεύθυνο Εξωστρέφειας και Διεθνών Σχέσεων και τον Γενικό Γραμματέα. Ο Υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι αρμόδιος για την εύρυθμη λειτουργία του Ινστιτούτου Μελετών της ΚΕΕΕ. Ο Υπεύθυνος Γ.Ε.ΜΗ. και Υποστήριξης Επιχειρήσεων ασκεί κατ' αναλογία τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στην παράγραφο 7 του άρθρου 69. Ο Υπεύθυνος Εξωστρέφειας και Διεθνών Σχέσεων σχεδιάζει και εποπτεύει την υλοποίηση δράσεων υποστήριξης της εξωστρέφειας επιχειρήσεων σε συνεργασία με τα οικεία Περιφερειακά Επιμελητηριακά Συμβούλια και επικουρεί τον Πρόεδρο στην εκπροσώπηση της ΚΕΕ στο εξωτερικό.
7. Οι α΄, β΄, γ΄, δ΄ και ε΄ Αντιπρόεδροι προέρχονται ανά ένας αντίστοιχα από τα αμιγή Εμποροβιομηχανικά, Βιοτεχνικά, Επαγγελματικά και Μικτά/Περιφερειακά Επιμελητήρια. Εάν δεν υπάρχει εκλόγιμος υποψήφιος προερχόμενος από οποιοδήποτε από τα ανωτέρω Επιμελητήρια, ως Αντιπρόεδρος εκλέγεται μέλος προερχόμενο από τα υπόλοιπα Επιμελητήρια.
8. Ο ε΄ Αντιπρόεδρος εκλέγεται από τα μέλη της Διοικητικής Επιτροπής όταν το ποσοστό του δεύτερου σε ψήφους υποψηφίου προέδρου είναι μικρότερο του 30%.
9. Ένας Αντιπρόεδρος μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα καθήκοντα Οικονομικού Επόπτη.
10. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας και Ανάπτυξης, ρυθμίζονται τα λοιπά θέματα της εκλογής της Διοικητικής Επιτροπής και ιδίως:
  - α. Η διαδικασία σύγκλησης της εκλογικής Γενικής Συνέλευσης.
  - β. Η συγκρότηση της εκλογικής επιτροπής.
  - γ. Η κατάρτιση των ψηφοδελτίων.
  - δ. Η διαδικασία της ψηφοφορίας.

- ε. Η εποπτεία των εκλογών.
- στ. Η διαδικασία υποβολής ενστάσεων.

### 4.3 Ιστορικό Ίδρυσης – Εξέλιξης ΕΕΠ

Ο Επιμελητηριακός θεσμός εμφανίστηκε μετά τη Γαλλική επανάσταση ως ανάγκη έκφρασης και υπεράσπισης των συμφερόντων των νέων τάξεων. Στην Ελλάδα δημιουργούνται Επιμελητήρια αμέσως μετά την συγκρότηση του νέου Ελληνικού κράτους, (1836) στο Ναύπλιο, Σύρο, Πάτρα κ.ά. Όμως η επίσημη αναγνώριση και η εδραίωσή τους, έμελλε να καθυστερήσει πολύ. Αυτό οφείλεται στη γενικότερη υστέρηση της εθνικής και θεσμικής ολοκλήρωσης, στο δισταγμό των εκάστοτε Κυβερνήσεων, στο χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Ο Πειραιάς αναπτύχθηκε ραγδαία το τελευταίο τέταρτο του 19ου αιώνα. Ο πληθυσμός του σχεδόν πενταπλασιάστηκε. Το 1876 αριθμούσε μόλις 11.047 κατοίκους και το 1896 έφθασε 51.020 κατοίκους. Αυτή η περίοδος καθιέρωσε τον Πειραιά σε πρώτο βιομηχανικό, εμπορικό και ναυτιλιακό κέντρο της χώρας, Μάντσεστερ της Ανατολής τον ονόμασαν.

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιώς (Ε.Ε.Π.), ιδρύθηκε το 1925 ως Επαγγελματικό & Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιώς και από το 1940 λειτουργεί αυτοτελώς ως Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιώς. Σήμερα βασικός νόμος πρόβλεψης και οριοθέτησης της δράσης των Επιμελητηρίων είναι ο ν. 2081/1992 (ως ισχύει τροποπ. ιδίως με τους νόμους 3419/2005, 4314/2014 και 4497/2017), όπου αναφέρεται ότι τα Επιμελητήρια αποτελούν υποχρεωτικές, αυτοτελείς και ανεξάρτητες ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων που ασκούν Εμπορική δραστηριότητα, είναι Ν.Π.Δ.Δ., με σκοπό την προστασία και ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας και των επαγγελματιών, λειτουργούν τις υπηρεσίες Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.).

Μέλη του Ε.Ε.Π. είναι οι ασκούντες δραστηριότητα λιανικού εμπορίου και παροχής υπηρεσιών, στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, που ανέρχονται σε 35.000 περίπου. Διοικείται από αιρετά όργανα που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διοικητική Επιτροπή, τα οποία εκλέγονται κάθε 4 χρόνια. Επιπλέον, αρμόδια και υπεύθυνη για την καθημερινή εύρυθμη λειτουργία του Επιμελητηρίου είναι η Διοικητική Επιτροπή.

Σε όλα τα χρόνια λειτουργίας και δράσης το Ε.Ε.Π., εκτός από τα ζητήματα που ανέδειξε και έλυσε για τους επαγγελματίες, συνέλαβε αποφασιστικά στην περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη. Χάρη στις πρωτοβουλίες των Διοικήσεων του και το ευρύ πνεύμα που επέδειξαν υλοποιήθηκαν έργα υποδομής, αναβαθμίστηκε η περιοχή του Πειραιά οικονομικά και πολιτιστικά.

Το 1951 η Βιομηχανική Σχολή μεταφέρθηκε από την Αθήνα στον Πειραιά. Αυτό έγινε με την επιμονή του τότε Προέδρου Δημ. Πετροπουλάκου, ο οποίος ως Βουλευτής και μέλος του Δ.Σ. της Σχολής και τη βοήθεια του Προέδρου της τράπεζας Πίστewς κ. Σταύρου Κωστόπουλου, Υπουργού Οικονομικών και πρόεδρο του Δ.Σ. Αυτός διέδιδε την μεγάλη σημασία της παρουσίας της Σχολής αυτής στον Πειραιά και διεκδίκησε και πέτυχε την εξομοίωσή της με τις άλλες Πανεπιστημιακές σχολές. Έτσι έγινε Ανώτατη Πανεπιστημιακή Σχολή. Με ενέργειες του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου διανοίχτηκε

και διαπλατύνθηκε αργότερα, ο δρόμος του Σχιστού, που ενώνει τον Πειραιά με την εθνική οδό Αθηνών - Κορίνθου.

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιά ήταν εκείνο που επεξεργάστηκε τον Υγειονομικό Κανονισμό για την λειτουργία σύγχρονων καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος. Πέτυχε μάλιστα να υπογραφεί από τον αρμόδιο Υπουργό (1981) και να λάβει τη μορφή Υπουργικής Απόφασης. Η συμβολή αυτή αποδεικνύει την ευθύνη του Ε.Ε.Π. απέναντι στους επαγγελματίες και στο καταναλωτικό κοινό. Μια πρωτοβουλία Πανελλαδικής σημασίας. Μαζί με άλλους φορείς του Πειραιά πέτυχε την επιστροφή των αρχαίων χάλκινων αγαλμάτων στον Πειραιά, που βρέθηκαν στην οδό Φίλωνος και στη δημιουργία του νεότερου Αρχαιολογικού Μουσείου Πειραιά. Επίσης στην επαναλειτουργία της Ραλλείου Σχολής. Το Ε.Ε.Π. δεν έπαψε ποτέ να ενδιαφέρεται και για τις άλλες διατάξεις, επεξεργάστηκε προτάσεις και για την ανάπτυξη και την καταπολέμηση της ανεργίας, διεκδίκησε την συμμετοχή του σ' όλους τους οργανισμούς που επηρέασαν την ανάπτυξη της περιοχής. Διατύπωσε προτάσεις για το κυκλοφοριακό πρόβλημα, για τον υποβιβασμό των γραμμών του ΗΣΑΠ από Ν. Φάληρο μέχρι Πειραιά και τη δημιουργία λεωφόρων, πάνω από τις γραμμές ώστε να πάψει η διχοτόμηση της πόλης. Μάλιστα η εναλλακτική ιδέα της διάνοιξης σήραγγας κάτω από τον προφήτη Ηλία, ήταν κοινή πρόταση των Επιμελητηρίων του Πειραιά (1974).

#### 4.3.1 Ιστορικό σήματος ΕΕΠ

Ορόσημο της Ιπποδαμείας Αγοράς, από τη μορφή των γραμμάτων χρονολογείται πριν από τα μέσα του 5ου αι. π.Χ. και συνδέεται με την οριοθέτηση του Πειραιά από τον Ιππόδαμο το Μιλήσιο.

Οριοθέτηση των λειτουργιών Η ορθολογική οργάνωση του αστικού χώρου, αυτό που κατά τον "Αριστοτέλη αποτέλεσε την ιστορική συμβολή του Ιπποδάμου στην πολεοδομία, συνίστατο στο βασικό διαχωρισμό και τη σαφή οριοθέτηση των δημοσίων, ιδιωτικών και ιερών χώρων" ο Ιππόδαμος ο γιος του Ευρυφώντος από τη Μίλητο είναι αυτός που επινόησε τη διαίρεση των πόλεων και χώρισε τον Πειραιά.

Διαφωτιστική για τον τρόπο οριοθέτησης του Πειραιώς από τον Ιππόδαμο είναι η σειρά των λίθινων οροσήμων (όρων), που παλαιογραφικά μπορούν να συνδεθούν με την χάραξη του Πειραιώς. Έτσι, ανάμεσα στους αρχαιότερους όρους είναι αυτοί που καθόριζαν απλώς το δημόσιο χώρο, αυτόν που απαρχής - προ της επεμβάσεως του Ιπποδάμου - προορίζονταν για τις εγκαταστάσεις του ναυστάθμου της Ζέας: από τεσδε τεσ οδό προς το λιμένος πάν δεμέσιον εστι (από αυτό το δρόμο και πέρα όλα είναι δημόσιο κτήμα) ίσως και τα ορόσημα των συνοικιών (αχρι τεσ οδο τεσδε το αστυ τειδε νενεμεται, αρχι τεσδε τεσ



οδο τειδε Μουνιχίας εστε νεμεσις). Ακολούθησαν τα ορόσημα των συγκεκριμένων δημοσίων χώρων του ναυστάθμου και του εμπορίου, στα οποία ήδη αναφερθήκαμε και της αγοράς, προφανώς της Ιπποδαμείας (αγοράς όρος).

#### **4.3.2 Όραμα ΕΕΠ**

Το όραμα όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί μια εικόνα για το πού η επιχείρηση επιθυμεί να βρεθεί και τελικά τι θέλει να πετύχει, χωρίς να επηρεάζεται από τις αλλαγές στην αγορά. Όσον αφορά το ΕΕΠ, το όραμα του είναι η διαρκή βελτίωση και εξέλιξη των υπηρεσιών της.

#### **4.3.3 Αποστολή του ΕΕΠ**

Η Αποστολή, αποτελεί σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησής, η οποία καθορίζει τη σχέση της με τους άλλους οργανισμούς και θέτονται συγκεκριμένοι σκοποί. Η αποστολή του ΕΕΠ είναι η προστασία και η ανάπτυξη των επαγγελματιών (μελών του), καθώς και η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών του σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας, για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής.

#### **4.3.4 Στόχος ΕΕΠ**

Από το 2018 και έπειτα, η νέα Διοίκηση του Ε.Ε.Π., από την πρώτη ημέρα ανάληψης των καθηκόντων της έθεσε ως στόχο (goal), τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης με τα μέλη του Επιμελητηρίου, την ενίσχυση ενός συνδέσμου με τα μέλη της, τους επιχειρηματίες, προκειμένου να καταστεί σαφής η πρόθεσή της, ότι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και η βελτίωση των συνθηκών του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος της διοικητικής της περιφέρειας, αποτελούν άμεση και επείγουσα προτεραιότητά του ΕΕΠ.

#### **4.3.5 Στρατηγικές**

Η στρατηγική αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, όσον αφορά όμως, τις διαδικασίες για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής λαμβάνουν χώρα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα μέσα σε μια μεγάλη επιχείρηση. Το εταιρικό επίπεδο, την στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, και τη λειτουργική μονάδα. Έτσι η στρατηγική χωρίζεται σε 3 κατηγορίες: την Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική, την Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική και τη Λειτουργική Στρατηγική. Τα εν λόγω επίπεδα δεν είναι χωρισμένα μεταξύ τους με στεγανά. Αντιθέτως, μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ προωθείται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ στελεχών και εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, γεγονός που προάγει τη διασφάλιση συνεργειών και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την ενδυνάμωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις δραστηριότητες και στην υλοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών (David and Marion, 2011).

#### **4.3.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**

Είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Ουσιαστικά είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές.

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε δύο βασικές ερωτήσεις: (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

1. Σε τι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί;
2. Πως τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες;

#### **4.3.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**

Η Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, απαντώντας στην ερώτηση: Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες; Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

#### **4.3.5.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**

Η Λειτουργική Στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ουσιαστικά, έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων, να αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την Επιχειρηματική Στρατηγική και να συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του. Τέλος, η Λειτουργική στρατηγική δίνει απάντηση στην ερώτηση: Πως υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική; (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι το ΕΕΠ δίνει έμφαση στη Λειτουργική στρατηγική μιας και σύμφωνα με συνέντευξη που πάρθηκε από το ΕΕΠ, ανέφεραν ότι *«Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιά, καταβάλλει συνεχώς προσπάθειες για τη μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και την αύξηση της παραγωγικότητας του. Επιπλέον, η Διοίκηση του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιά, συνεχώς προσπαθεί να αξιοποιήσει και να μοιράσει τις αρμοδιότητες στους υπαλλήλους με τέτοιο τρόπο για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τέλος, εμπλουτίζουμε διαρκώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες μας και βελτιώνουμε τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών του e-Επιμελητηρίου μας με βάση όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις για την καλύτερη απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των μελών μας.»*

### 4.3.6 Πολιτικές

Για την υποστήριξη των σκοπών-στόχων της επιχείρησης απαιτείται μια σειρά πολιτικών που αναπτύσσονται με συστηματικό τρόπο και αλληλοεπιδρούν, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διάχυση της πληροφορίας και των ιδεών καθώς και η βέλτιστη και άμεση ανακατανομή των πόρων, όποτε απαιτείται (Wheelen and Hunger, 2012).

Οι πολιτικές εξασφαλίζουν/παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης και συνδέουν τη Διαμόρφωση Στρατηγικής με την υλοποίηση της. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς κι τις στρατηγικές της (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Οι πολιτικές που αναφέρονται στη συνέχεια είναι οι κατευθυντήριες γραμμές του ΕΕΠ. Οι πολιτικές σύμφωνα με τις οποίες λειτουργεί ο φορέας είναι οι εξής:

1. Η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών λειτουργίας του ΕΕΠ, για τη σωστή διαμοίραση καθηκόντων των υπαλλήλων.
2. Εσωτερικοί έλεγχοι για την ορθή λειτουργία και πορεία των διαδικασιών του ΕΕΠ.
3. Να ενημερώνει/συμβουλεύει τα μέλη της σχετικά με τις νομοθετικές αλλαγές που ισχύουν.
4. Διαρκή βελτίωση και εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών της.

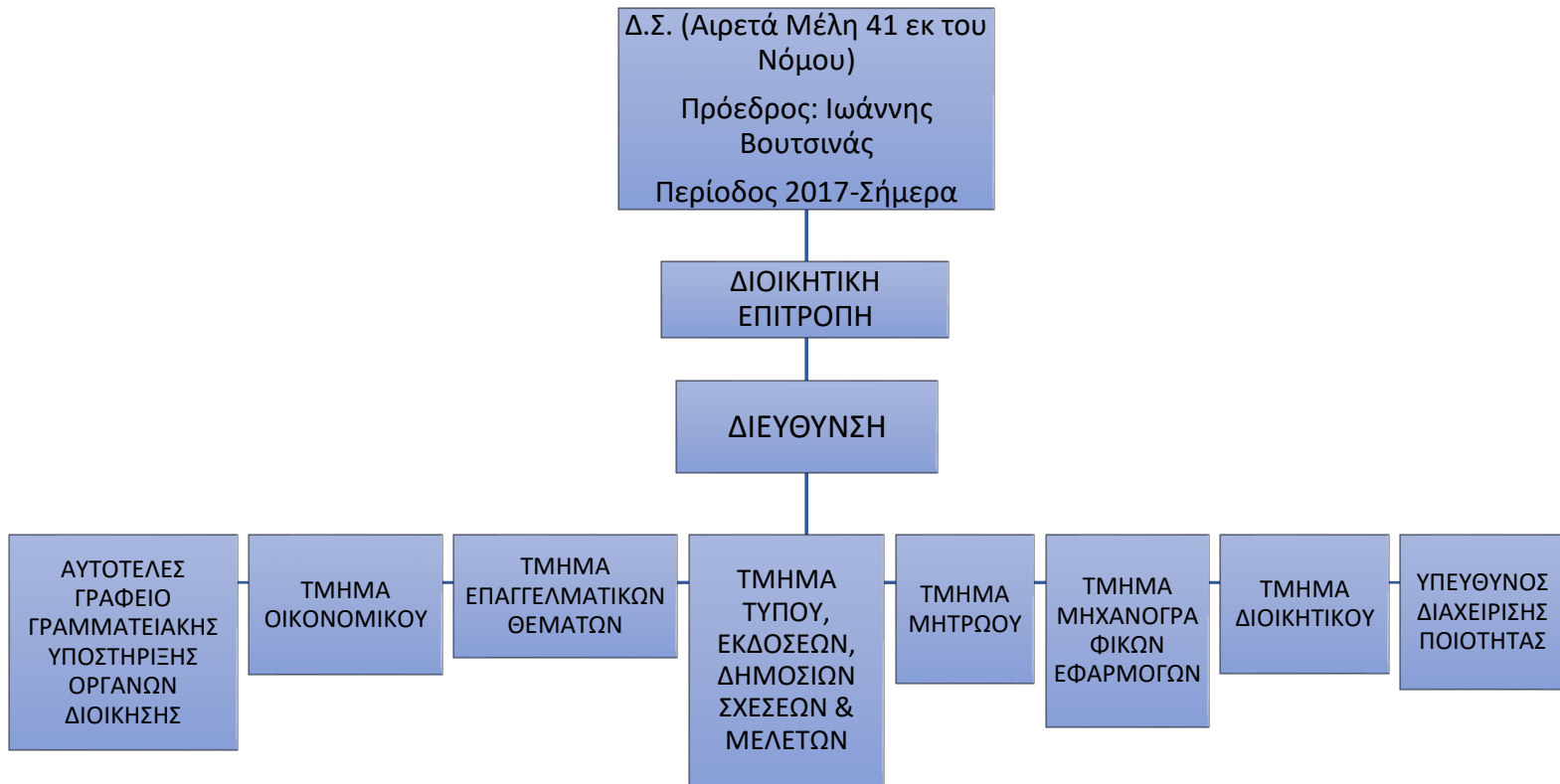
### 4.4 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα του ΕΕΠ περιλαμβάνει τρεις βασικές οργανικές μονάδες, το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), το οποίο αποτελείται από σαράντα ένα (41) άτομα εκ του Νόμου, τη Διοικητική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από επτά (7) άτομα και τη Διεύθυνση, η οποία έχει τη γενική ευθύνη για όλα τα τμήματα που αποτελούν τη *βασική* δομική και λειτουργική σύσταση του ΕΕΠ.

Παρακάτω παρατίθεται απλοποιημένη η σχηματική απεικόνιση της οργανικής δομής/των λειτουργιών του ΕΕΠ.



## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ (ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ) ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ



**Διάγραμμα 4.1:** Οργανόγραμμα Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Πειραιά (ΕΕΠ)

#### 4.4.1 SWOT Ανάλυση ΕΕΠ

##### **Δυνάμεις (Strengths)**

- Η καλή οικονομική κατάσταση του φορέα, μιας και τα τελευταία χρόνια υπάρχει οικονομική ανάπτυξη, παρά τις οικονομικές δυσχερείες και τον Covid-19 που αντιμετωπίζει η χώρα.
- Το ΕΕΠ έχει προχωρήσει σε αναβάθμιση της ιστοσελίδας του, κάτι που προσφέρει στα μέλη του διευκόλυνση και απομακρυσμένες υπηρεσίες.
- Άμεση επικοινωνία και απάντηση σε ερωτήματα των μελών.
- Αποδοτική διοίκηση
- Καλή τοποθεσία

##### **Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Επιβαρυνμένο εργατικό δυναμικό λόγω όγκου εργασίας.
- Εφησυχασμός και έλλειψη καινοτομίας από το προσωπικό.
- Έλλειψη γνώσης προσωπικού στις νέες τεχνολογίες, λόγω υψηλού μέσου όρου ηλικίας.

##### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης σε νέες τεχνολογίες.
- Επέκταση και ανακαίνιση του κτιρίου.
- Ύπαρξη διαθέσιμου προσωπικού για πρόσληψη.
- Ύπαρξη νέων μελών, λόγω συχνών σεμιναρίων και συνεδριών.

##### **Απειλές (Threats)**

- Αλλαγές αγοραστικών αναγκών, λόγω ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος.
- Ανησυχία επαγγελματιών, λόγω Covid-19 και κλιματικής αλλαγής.
- Αυξήσεις τιμών σε όλα τα είδη, λόγω της υπάρχουσας κατάστασης.
- Νέα νομοθεσία που μπορεί να αυξήσει τα έξοδά του φορέα ή που απαιτεί επανασχεδιασμό.

#### 4.4.2 Αποτελέσματα Χρήσεως ΕΕΠ

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (ΚΑΧ) είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα που πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (χρήσης). Το περιεχόμενο της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης διαιρείται σε δύο μέρη. Στο πρώτο παραθέτονται τα στοιχεία των λογαριασμών των λειτουργικών εσόδων και των λειτουργικών εξόδων, δηλαδή των στοιχείων που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι λογαριασμοί των μη λειτουργικών (έκτακτων) εσόδων και κερδών και κατόπιν αυτού των μη λειτουργικών εξόδων και ζημιών.

**Πίνακας 4.1: Αποτελέσματα χρήσεως 2017-2020.**

2017	2018	2019	2020
71.836,86	58.359,81	-62.437,71	243.949,83

**Πηγή:** Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων 2017-2020.

Το έτος 2018, παρατηρείται μια πτώση στα κέρδη του φορέα σε σχέση με το έτος 2017. Το έτος 2019 παρατηρείται τα έσοδα να είναι λιγότερα από τα έξοδα, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειμμα. Τέλος, φαίνεται ότι το έτος 2020 η οικονομική κατάσταση του ΕΕΠ παρουσιάζει αισθητή ανάπτυξη.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε και στο διάγραμμα 4.2 τα αποτελέσματα χρήσεως, παρακάτω:



**Διάγραμμα 4.2: Αποτελέσματα Χρήσεως ΕΕΠ 2017-2020**

**Πηγή:** Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων 2017-2020.

#### 4.4.3 Κατανομή εξόδων ΕΕΠ ετών 2017-2020

Πίνακας 4.2: Κατανομή εξόδων στις Υπηρεσίες του ΕΕΠ:

	2017	2018	2019	2020
Κόστος				
Παρεχόμενη				
Υπηρεσίας				
Έξοδα Διοικητικής	619.709,67	449.518,57	428.315,52	425.414,36
Λειτουργίας				
Χρημ/κα Έξοδα	218.036,73	156.108,59	710.390,82	453.275,42
Έκτακτα Έξοδα	3.523,42	1.090,18	3.644,22	1.084,17
	-	102,94	-	-
Συνολικό Κόστος :	841.263,32	606.820,28	1.142.350,56	879.773,95

Πηγή: Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων 2017-2020.

#### 4.4.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Σε αυτή την υπό-ενότητα θα αναλύσουμε κάποιους βασικούς αριθμοδείκτες. Η ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι επί της ουσίας η ανάλυση του παρελθόντος μιας επιχείρησης, η οποία εξάγει συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον της. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται με την χρήση αριθμοδεικτών. Αριθμοδείκτης, είναι η απλή σχέση ενός κονδυλίου του ισολογισμού ή της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως προς ένα άλλο και εκφράζεται με απλή μαθηματική μορφή. (Νιάρχος, 2004). Πρόκειται ουσιαστικά, για δείκτες που προσπαθούν να συσχετίσουν στοιχεία των καταστάσεων της επιχείρησης όπως οι πωλήσεις ή τα κεφάλαιά με σκοπό την καθαρή εικόνα της κατάστασης στην οποία βρίσκεται. Παρακάτω αναλύονται οι αριθμοδείκτες που θα υπολογιστούν στη προκειμένη μελέτη περίπτωσης:

- **Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας**

Αριθμοδείκτης Ρευστότητας, μας δείχνει τη ρευστότητα της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της βραχυπρόθεσμα. (Δράκος & Καραθανάσης, 2010). Ένας δείκτης γενικής ρευστότητας που ευθυγραμμίζεται με το μέσο όρο του κλάδου ή είναι ελαφρώς υψηλότερος θεωρείται γενικά αποδεκτός. Ένας αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας που είναι χαμηλότερος από το μέσο όρο του κλάδου μπορεί να υποδεικνύει υψηλότερο κίνδυνο ή αθέτηση. Ομοίως, εάν μια εταιρεία έχει πολύ υψηλό αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου, υποδεικνύει ότι η διοίκηση μπορεί να μη χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα περιουσιακά της στοιχεία. Ο δείκτης γενικής ρευστότητας ονομάζεται «γενικής» διότι, σε αντίθεση με ορισμένους άλλους δείκτες ρευστότητας, ενσωματώνει όλα τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις. Η δείκτης ονομάζεται επίσης δείκτης κεφαλαίου κίνησης (Νιάρχος, 2004).

**Πίνακας 4.3: Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας**

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	Μ.Μ	2017	2018	2019	2020
ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ/ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	ΦΟΡΕΣ	4,98	7,84	8,73	10,32

Πηγή: Ισολογισμός 2017-2020.



**Διάγραμμα 4.3:** Αριθμοδείκτες Γενικής Ρευστότητας 2017-2020

Πηγή: Ισολογισμός 2017-2020.

Φαίνεται ότι ο δείκτης γενικής ρευστότητας, έχει ανοδική πορεία τα έτη 2017-2020. Με το 2020 να έχει αρκετά υψηλή τιμή ύψους 10,32 φορές. Οι υψηλοί αυτοί δείκτες δείχνουν ότι το ΕΕΠ μπορεί να δια κρατά αρκετά μετρητά και να πληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του. Αυτό όμως μπορεί και να υποδεικνύει προβλήματα στη διαχείριση κεφαλαίου κίνησης.

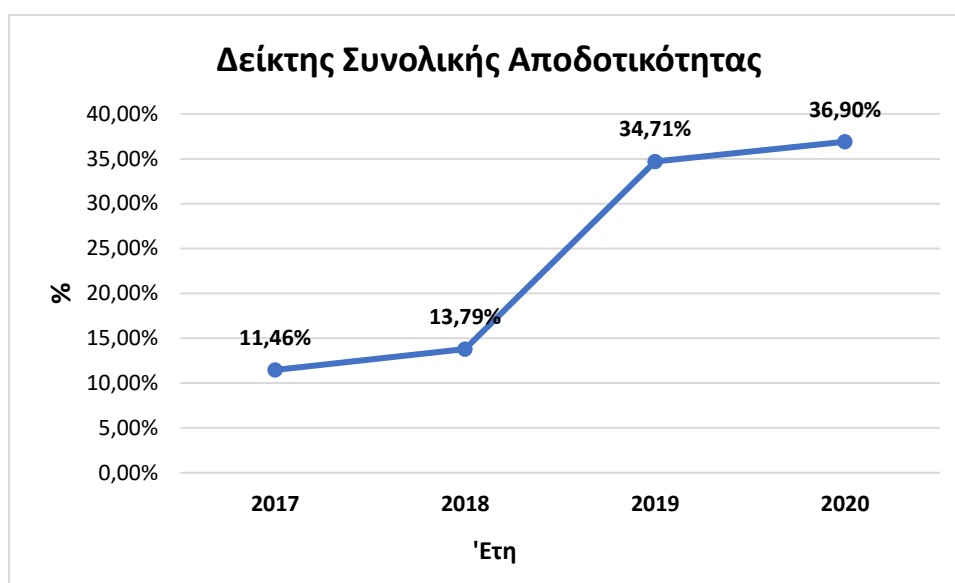
- **Αριθμοδείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας**

Ο συγκεκριμένος δείκτης μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Απεικονίζει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη και να προσελκύει κεφάλαια για επενδυτικούς σκοπούς. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο μικρότερη είναι η συμμετοχή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην επίτευξη κερδών.

#### Πίνακας 4.4: Αριθμοδείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	Μ.Μ	2017	2018	2019	2020
ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ- ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ+ ΤΟΚΟΙ)*100/ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	%	11,46%	13,79%	34,71%	36,90%

Πηγή: Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων & Ισολογισμός 2017-2020.



#### Διάγραμμα 4.4: Αριθμοδείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας 2017-2020

Πηγή: Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων & Ισολογισμός 2017-2020.

Ο αριθμοδείκτης αυτός όσο περνάνε τα έτη (2017-2020) συνεχώς αυξάνεται, με το 2019 και 2020 να έχει αρκετή διαφορά από τα προηγούμενα έτη και να φτάνει στο μέγιστο το 2020. Επιπλέον, οι υψηλές τιμές του δείκτη μας δείχνουν ότι η συμμετοχή των περιουσιακών στοιχείων είναι μικρή στην επίτευξη των κερδών του φορέα.

- **Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού**

Ο δείκτης αυτός συνιστά ένα σημαντικό τρόπο μέτρησης της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Είναι θετικό στοιχείο για την επιχείρηση να μπορεί να διαχειρίζεται το σύνολο των περιουσιακών της στοιχείων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει όσο το δυνατό υψηλότερες πωλήσεις. Ουσιαστικά ο δείκτης αυτός μελετά το κατά πόσο υπάρχει ή όχι επένδυση των κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί.

#### Πίνακας 4.5: Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	Μ.Μ	2017	2018	2019	2020
ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ/ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΦΟΡΕΣ	0,12	0,09	0,07	0,05

Πηγή: Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων & Ισολογισμός 2017-2020.



#### Διάγραμμα 4.5: Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού

Πηγή: Καταστάσεις λογαριασμών Αποτελεσμάτων Χρήσεων & Ισολογισμός 2017-2020.

Ο δείκτης φαίνεται να μειώνεται από χρόνο σε χρόνο, αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως μια συνεχής ελάττωση του βαθμού χρησιμοποίησεως των στοιχείων του συνολικού ενεργητικού σε σχέση με τις πωλήσεις. Αυτή η κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μια υπερ επένδυση κεφαλαίων στο σύνολο του ενεργητικού.

#### **4.5 Μελλοντικές Στρατηγικές**

Το ΕΕΠ, ιδανικά για το μέλλον θέλει να αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής. Συγκεκριμένα, με την εσωτερική ανάπτυξη, για την αύξηση των επιχειρηματικών της εσόδων και τον αριθμό των εργαζομένων της. Επιπλέον, θα δώσει έμφαση στην ένταξη και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, κάτι το οποίο θα οδηγήσει σε λιγότερα λειτουργικά έξοδα καθώς και σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα του προσωπικού μέσω των νέων τεχνολογιών και γνώσεων από αυτό. Με αυτό τον τρόπο, θεωρεί ότι θα κάνει την αρχή για την παρακίνηση και άλλων φορέων στην εξέλιξη για τη νέα πραγματικότητα των πραγμάτων.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιά βρίσκεται σε διαρκή προσπάθεια αναγνώρισης των υπηρεσιών του προς τα μέλη του. Συνεχώς εξετάζονται ευκαιρίες ανάπτυξης των υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του, για άμεση και αποδοτική αποτελεσματικότητα αυτών. Η επίδοση οποιασδήποτε επιχείρησης πραγματοποιείται αρχικά από την αξιολόγηση των ισολογισμών της που έχουν αναρτηθεί στο ευρύ κοινό έως και σήμερα. Μέσω της αξιολόγησης των ισολογισμών μπορεί εύκολα να μελετηθεί και να φανεί το κέρδος, το οποίο έχει και σαφώς να μετρηθεί η επίδοσή της. Όπως φάνηκε και παραπάνω στην υπό-ενότητα 4.3.6, το ΕΕΠ έχει καταφέρει να έχει μια οικονομική άνοδο με τα χρόνια και μάλιστα με μεγάλη διαφορά το έτος 2020 κάτι που μειώνει το έλλειμμα του προηγούμενου έτους κατά πολύ. Όσον αφορά τα έξοδα, φαίνεται να έχουν αυξηθεί με το πέρασμα των χρόνων μιας και τα λοιπά έξοδα για κάλυψη αναγκών του ΕΕΠ και συνάμα των μελών αυξάνονται συνεχώς καθώς επίσης ο φορέας, επιχορηγεί και επιδοτεί αρκετούς οργανισμούς ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που οι δυσκολίες που έχει επιφέρει η κρίση και ο Covid είναι αρκετά μεγάλες. Τέλος, ένας επιπρόσθετος τρόπος για την αξιολόγηση της επίδοσης του φορέα, εκτός από την χρήση των δεδομένων του ισολογισμού, είναι και η επικοινωνία με τα μέλη και τις επιχειρήσεις τους αντίστοιχα. Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση του ΕΕΠ έχει καταφέρει να είναι δίπλα στον επαγγελματία όσο ποτέ άλλοτε μιας και η αμεσότητα, η ενημέρωση και η συνεχής ανταποδοτικότητα υπηρεσιών έχουν κάνει τα μέλη να γνωρίζουν πραγματικά το ρόλο του Επιμελητηρίου, που είναι να στηρίζει τον επαγγελματία. Τέλος, προσπαθεί να βελτιώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει, μέσω αυτής της επικοινωνίας μιας και λαμβάνει όλα τα σημαντικά σχόλια, θετικά ή αρνητικά, τα οποία θα βοηθήσουν να αναπτύξει σε άριστο βαθμό τη λειτουργικότητά του.

## **Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

### **Ελληνική:**

- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2013, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Καραθανάσης Γ. και Δράκος Α., 2010, Χρηματοοικονομική Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Νιάρχος Ν., 2004, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, 7<sup>η</sup>, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

### **Ξενόγλωσση:**

- David F. and Marion F., 2011, «Strategic Management, Concepts and Cases», Pearson.
- Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές:**

- <http://www.opengov.gr/ypoian/?p=8247>
- <https://new.eep.gov.gr/>
- <https://euretirio.com/katastasi-apotelesmaton-xrisis/>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017  
16η ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017)

Ποσά σε €

	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2017			Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2016			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2017	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2016
	Άλλα κτήρια	Αποθέσεις	Αναμίσχια	Άλλα κτήρια	Αποθέσεις	Αναμίσχια			
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>		
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>							<b>Α.ΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>		
4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	185.048,47	154.901,77	30.146,70	185.048,47	154.344,27	30.704,20	Ι.Κεφάλαιο	1.648.381,28	1.648.381,28
<b>Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							II.Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιπλέον/μειονομαχίες επενδύσεων-Διαρέτες παγίων		
II.Ενομήστες ακινητοποιήσεις							1.Διαφορές από αναπροσαρμογή εφόρων πύλων	-136.584,09	-157.533,85
1.Γήπεδα-Οικόπεδα	59.634,15	-	59.634,15	59.634,15	-	59.634,15	<b>IV.Αποτελέσματα εις νέο</b>		
3.Κτίρια και τεχνικά έργα	178.902,44	134.176,82	44.725,62	178.902,44	127.020,72	51.881,72	Υπόλοιπο πλεονάσματος χρήσεως 2016	71.836,86	122.651,77
4.Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	11.257,52	11.257,50	0,02	11.257,52	11.257,50	0,02	Υπόλοιπο ελλείμματος χρήσεως 2017	-	-
6.Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	265.415,22	250.977,23	5.437,99	265.415,22	258.164,02	7.251,20	Υπόλοιπο ελλειμμάτων προηγούμενης χρήσεως	-838.760,89	-961.412,66
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	9.534,00	-	9.534,00	9.534,00	-	9.534,00	<b>Σύνολο ίδιων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙ+ΑΙΙΙ)</b>	744.873,16	652.086,54
	524.743,33	405.411,56	119.331,78	524.743,33	396.442,24	128.301,09	<b>Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
III.Τίτλοι πάγια επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1.Τίτλοι πάγια επένδυσης			124.079,33			124.079,33	1.Προμηθευτές	97.770,03	89.084,45
2.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			372,11			372,11	2α.Επιταγές πληρωτέες	9.165,86	2.576,40
			124.451,44			124.451,44	3.Τράπεζες/Άλλα βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	143,96	0,00
<b>Σύνολο πάγιο ενεργητικό (ΓII+ΓIII)</b>			243.783,22			243.783,22	5.Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	1.188,67	1.476,89
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							6.Ασφαλιστικά Οργανισμοί	531,08	531,08
II.Απαιτήσεις							8.Πιστωτές διάφοροι	7.015,19	5.452,57
5.Χρεώστες διάφοροι			47.820,83			47.820,83	<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	115.823,79	99.121,39
IV.Διαθέσιμα							<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)</b>	860.696,95	751.207,93
1.Ταμείο			30,48			30,48			
3.Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			538.915,72			538.915,72	<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟ</b>		
			538.946,20			538.946,20	2.Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού	3.080.370,00	3.228.730,00
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔII+ΔIV)</b>			586.707,03			586.707,03	<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ</b>		
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)</b>			860.696,95			860.696,95	2.Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού	3.080.370,00	3.228.730,00
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟ</b>									
2.Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού			3.080.370,00			3.228.730,00			

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017)

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2017		Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2016		Καθαρά αποτελέσματα (πλεονάσματα/ελλείμματα) (-):Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (ελλείμματα) προηγούμενων χρήσεων	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2017	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2016
	Ποσά	Ποσά	Ποσά	Ποσά			
I.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως						71.836,86	122.651,77
2.Έσοδα από κοινωνικούς πόρους - τέλη - δικαιώματα		103.731,41		86.336,54			
Μείον:Κόστος αγαθών και υπηρεσιών		619.709,67		577.226,77			
Μικτά αποτελέσματα(ελλείμμα) εκμεταλλεύσεως		-515.978,26		-490.890,23			
Πλέον:Άλλα έσοδα		621.693,10		606.718,52			
Σύνολο		105.714,84		115.828,29			
ΜΕΙΟΝ: 1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		218.036,73		210.735,40			
Μερικά αποτελέσματα (ελλείμμα) εκμεταλλεύσεως		-112.321,89		-94.907,11			
ΠΛΕΟΝ:							
4.Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		6.008,14		5.870,91			
ΜΕΙΟΝ:							
3.Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		3.523,42		2.773,78		3.097,13	
Ολικά αποτελέσματα (ελλείμμα) εκμεταλλεύσεως		-109.837,17		-91.809,98			
II.ΠΛΕΟΝ:Έκτακτα αποτελέσματα							
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		0,00		4.736,77			
3.Έσοδα προηγούμενων χρήσεων		181.674,03		209.724,98		214.461,75	
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεονάσμα)		181.674,03		209.724,98		214.461,75	
ΜΕΙΟΝ :							
122.651,77		71.836,86		122.651,77			
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		9.526,81		9.644,05			
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		9.526,81		9.644,05			
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεονάσμα) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<b>71.836,86</b>		<b>122.651,77</b>			

Πειραιάς, 23 Απριλίου 2018

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΠΙΘΗΤΗΣ

Ο Α' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο Β' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

# ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018  
17η ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018)  
Ποσό σε €

## ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

### Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ

4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως

Ποσό Κλειόμενης χρήσεως 2018			Ποσό Προηγούμενης χρήσεως 2017		
Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστα αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστα αξία
203.648,47	155.614,27	48.034,20	185.048,47	154.901,77	30.146,70

### Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

#### II.Ενσώματες ακινητοποιήσεις

1.Γήπεδα-Οικόπεδα  
3.Κτίρια και τεχνικά έργα  
4.Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός  
6.Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός  
7.Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές

59.634,15	-	59.634,15	59.634,15	-	59.634,15
178.902,44	141.332,92	37.569,52	178.902,44	134.176,82	44.725,62
11.257,52	11.257,50	0,02	11.257,52	11.257,50	0,02
229.645,07	225.927,22	3.717,85	265.415,22	259.977,23	5.437,99
9.534,00	-	9.534,00	9.534,00	-	9.534,00
488.973,18	378.517,64	110.455,54	524.743,33	405.411,55	119.331,78

#### III.Τίτλοι πάγια επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις

1.Τίτλοι πάγια επένδυσης  
2.Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις

	124.079,33			124.079,33	
		372,11			372,11
		124.451,44			124.451,44
		234.906,98			243.783,22

Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)

### Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

#### II.Απαιτήσεις

5.Χρεώστες διάφοροι

	33.659,12			47.820,83	
--	-----------	--	--	-----------	--

#### IV.Διαθέσιμα

1.Ταμείο  
3.Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας

		0,00			30,48
		560.359,54			538.915,72
		560.359,54			538.946,20
		594.018,66			586.767,03

Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔB+ΔIV)

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ)

	876.959,84			860.696,95	
--	------------	--	--	------------	--

### ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ

2.Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού

	3.080.670,00			3.080.370,00	
--	--------------	--	--	--------------	--

## ΠΑΘΗΤΙΚΟ

### A.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I.Κεφάλαιο

Ποσό Κλειόμενης Χρήσεως 2018

Ποσό Προηγούμενης Χρήσεως 2017

1.648.381,28	1.648.381,28
--------------	--------------

### II.Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις επενδύσεων-Διαρκείς παγίων

1.Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας τίτλων

-138.587,35	-138.584,09
-------------	-------------

### IV.Αποτελέσματα εις νέο

Υπόλοιπο πλεονάσματος χρήσεως εις νέο  
Υπόλοιπο ελλείμματος χρήσεως εις νέο  
Υπόλοιπο ελλειμμάτων προηγούμενων χρήσεων

58.359,81	71.836,86
-	-
-766.924,03	-638.760,89
-708.564,22	-766.924,03

Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AII+AIII+AIIV)

801.229,71	744.873,16
------------	------------

### Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

#### II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

1.Προμηθευτές  
2α.Επιταγές πληρωτέες  
3.Τράπεζες λόγω βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων  
5.Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη  
6.Ασφαλιστικοί Οργανισμοί  
8.Πιστωτές διάφοροι

67.670,11	97.779,03
2.396,48	9.165,86
4,00	143,96
1.467,49	1.188,67
531,08	531,08
3.660,97	7.015,19
75.730,13	115.823,79

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+Γ)

876.959,84	860.696,95
------------	------------

### ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ

2.Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού

3.080.670,00	3.080.370,00
--------------	--------------

Πειραιάς, 9 Απριλίου 2019

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΠΟΠΤΗΣ

Η ΛΟΓΙΣΤΡΙΑ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018)

I.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως  
2.Εσοδα από κοινωνικούς πόρους - τέλη - δικαιώματα  
Μείον:Κόστος αγαθών και υπηρεσιών  
Μικτά αποτελέσματα(έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως  
Πλέον:Άλλα έσοδα  
Σύνολο  
ΜΕΙΟΝ: 1.Έξοδα διοικητικής λειτουργίας  
Μικρά αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως  
ΠΛΕΟΝ:  
4.Ποσιμικοί τόκοι και συναφή έσοδα  
ΜΕΙΟΝ:  
3.Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα  
Ολικά αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως  
II.ΠΛΕΟΝ:Εκτακτα αποτελέσματα  
1.Εκτακτα και ανόργανα έσοδα  
3.Εσοδα προηγούμενων χρήσεων  
Μείον:  
1.Εκτακτα και ανόργανα έξοδα  
2.Εκτακτες ζημιές  
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεόνασμα)  
ΜΕΙΟΝ :  
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων  
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος  
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεόνασμα) ΧΡΗΣΕΩΣ

	Ποσό Κλειόμενης χρήσεως 2018		Ποσό Προηγούμενης χρήσεως 2017	
	83.423,80		103.731,41	
	449.518,57		619.709,67	
	-366.094,77		-515.978,26	
	490.639,04		621.693,10	
	124.544,27		105.714,84	
	156.108,59		218.036,73	
	-31.564,32		-112.321,89	
	7.071,37		6.008,14	
	1.090,18	5.981,19	3.523,42	2.484,72
		-25.563,13		-109.837,17
	0,00		0,00	
	84.045,88	84.045,88	181.674,03	181.674,03
		102,40		
		0,54		
		58.359,81		71.836,86
	0.588,20		0.526,81	
	0.588,20	-	0.526,81	-
	58.359,81		71.836,86	

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Καθαρά αποτελέσματα (πλεόνασμα) χρήσεως (-):Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (έλλειμματος) προηγούμενων χρήσεων  
Έλλειμμα εις νέο

58.359,81	71.836,86
-766.924,03	-638.760,89
-708.564,22	-766.924,03

Πειραιάς, 9 Απριλίου 2019

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΠΟΠΤΗΣ

Η ΛΟΓΙΣΤΡΙΑ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

# ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2019  
18η ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2019) - Ποσά σε €

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2019			Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2019			Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2019	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2019
	Αξία κτηρίων	Αποθεμάτων	Αντίστοιχη αξία	Αξία κτηρίων	Αποθεμάτων	Αντίστοιχη αξία		
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>								
4 Λοιπά εξόδα εγκαταστάσεως	222 400,00	162 422,30	59 978,60	203 648,47	155 814,27	48 034,20		
<b>Γ. ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>								
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>								
1 Γήπεδο-Οικόπεδα	59 834,15	0,00	59 834,15	59 834,15	0,00	59 834,15		
3 Κτίρια και τεχνικά έργα	178 902,44	148 489,02	30 413,42	178 902,44	141 332,92	37 569,52		
4 Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	11 257,52	11 257,50	0,02	11 257,52	11 257,50	0,02		
6 Επιπλά και λοιπός εξοπλισμός	268 782,87	237 541,78	29 220,89	229 845,07	225 927,22	3 717,85		
7 Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	79 988,00	0,00	79 988,00	9 534,00	0,00	9 534,00		
	<u>596 522,78</u>	<u>397 288,30</u>	<u>199 234,48</u>	<u>488 973,18</u>	<u>378 517,64</u>	<u>110 455,54</u>		
<b>III. Τίτλοι πάσης επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</b>								
1 Τίτλοι πάσης επένδυσης		124 079,33			124 079,33			
Μειον: Προβλεπές		<u>105 999,33</u>	18 080,00		<u>0,00</u>	124 079,33		
2 Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			372,11			372,11		
			<u>18 452,11</u>			<u>124 451,44</u>		
<b>Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)</b>			<u>217 686,59</u>			<u>234 908,98</u>		
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>								
<b>II. Απαιτήσεις</b>								
5 Χρεωστές διαφόροι			16 178,04			33 659,12		
<b>IV. Διαθέσιμα</b>								
1 Ταμείο			0,00			0,00		
3 Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			738 462,32			580 359,54		
			<u>738 462,32</u>			<u>580 359,54</u>		
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔII+ΔIV)</b>			<u>754 640,36</u>			<u>594 018,66</u>		
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ)</b>			<u>1 032 305,55</u>			<u>876 959,84</u>		
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΣΤΙΚΟΥ</b>								
2 Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού			4 748 815,00			3 080 670,00		

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2019	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2019
I. Κεφάλαιο	1 648 381,28	1 648 381,28
<b>II. Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις επενδύσεων-Διαρρέει παγίων</b>		
1 Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας τίτλων	-115 551,51	-138 587,35
<b>IV. Αποτελέσματα εις νέο</b>		
Υπόλοιπο πλεονάσματος χρήσεως εις νέο	-82 437,71	58 359,81
Υπόλοιπο ελλείμματος χρήσεως εις νέο	0,00	0,00
Υπόλοιπο ελλειμμάτων προηγούμενων χρήσεων	-708 564,22	-786 924,03
	<u>-771 001,93</u>	<u>-708 564,22</u>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI+AII+AIIV)</b>	<u>761 827,84</u>	<u>801 229,71</u>
<b>B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ &amp; ΕΞΟΔΑ</b>		
1 Προβλεπές για απόζημιωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	184 000,00	0,00
<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
1 Προμηθευτές	81 817,28	67 670,11
2α Επιταγές πληρωτέες	195,75	2 306,48
3 Τράπεζες / Όμοιοι βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0,00	4,00
5 Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	4 365,55	1 487,49
6 Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	0,00	531,08
8 Παρωτίτες διαφόροι	99,13	3 080,97
	<u>86 477,71</u>	<u>75 730,13</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ)</b>	<u>1 032 305,55</u>	<u>876 959,84</u>
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ</b>		
2 Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού	4 748 815,00	3 080 370,00

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2019 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2019)

	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2019		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2019	
	2019	2019	2019	2019
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>				
1 Πωλήσεις εμπορευμάτων και λοιπών αποθεμάτων		340,00		0,00
2 Έσοδα από κοινωνικούς πόρους - τέλη - δικαιώματα		72 929,87		83 423,80
Μειον: Κόστος ανώνων και υπηρεσιών		<u>428 315,52</u>		<u>449 518,57</u>
Μικτά αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως		-355 045,65		-366 094,77
ΠΛΕΟΝ: Άλλα έσοδα		736 675,18		490 639,04
Σύνολο		<u>381 629,53</u>		<u>124 544,27</u>
<b>ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας</b>		710 390,82		156 108,59
Μερικά αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως		<u>-328 761,29</u>		<u>-31 564,32</u>
<b>ΠΛΕΟΝ:</b>				
4 Παρωτίτες τόκοι και συναφή έσοδα		5 936,56		7 071,37
<b>ΜΕΙΟΝ:</b>				
3 Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		<u>3 644,22</u>	<u>2 292,34</u>	<u>1 090,18</u>
Όλκα αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως		<u>-326 468,95</u>		<u>-25 583,13</u>
<b>II. ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα</b>				
1 Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		0,00		0,00
3 Έσοδα προηγούμενων χρήσεων		<u>264 031,24</u>	<u>264 031,24</u>	<u>84 045,88</u>
<b>Μειον:</b>				
1 Έκτακτα και ανόργανα έξοδα		0,00		102,40
2 Έκτακτες ζημιές		0,00		0,54
Όργανα και έκτακτα αποτελέσματα (έλλειμμα)		<u>-82 437,71</u>		<u>58 359,81</u>
<b>ΜΕΙΟΝ:</b>				
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων		25 578,78		9 588,20
Μειον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		<u>25 578,78</u>	<u>0,00</u>	<u>9 588,20</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (έλλειμμα) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<u>-82 437,71</u>		<u>58 359,81</u>

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2019	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2019
(-) Υπόλοιπα αποτελεσμάτων (έλλειμματος) προηγούμενων χρήσεων	-708 564,22	-786 924,03
<b>Έλλειμμα εις νέο</b>	<u>-771 001,93</u>	<u>-708 564,22</u>



## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020  
19η ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020) - Ποσά σε €

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2020			Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2019			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2020	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2019
	Αξία κτήσεως	Αποβέσεις	Ανατίεση αξία	Αξία κτήσεως	Αποβέσεις	Ανατίεση αξία			
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>							<b>Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>		
4 Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	247.072,58	142.250,38	104.822,20	222.400,99	162.422,39	59.978,60	I.Κεφάλαιο	1.648.381,28	1.648.381,28
<b>Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>II.Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις επενδύσεων-Διαρέες παγίων</b>		
II.Ενσωμάτως ακινητοποιήσεις							1 Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας τίτλων	-106.253,91	-115.551,51
1 Γήπεδο-Οικόπεδα	59.634,15	0,00	59.634,15	59.634,15	0,00	59.634,15	<b>IV.Αποτελέσματα εις νέο</b>		
3 Κτίρια και τεχνικά έργα	178.902,44	155.645,12	23.257,32	178.902,44	148.489,02	30.413,42	Υπόλοιπο πλεονάσματος χρήσεως εις νέο	243.934,57	0,00
4 Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	14.193,92	11.362,28	2.831,64	11.257,52	11.257,50	0,02	Υπόλοιπο ελλειμματος χρήσεως εις νέο	0,00	-62.437,71
6 Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	205.888,89	182.912,63	22.976,26	266.762,67	237.541,78	29.220,89	Υπόλοιπο ελλειμμάτων προηγούμενων χρήσεων	-771.001,93	-708.564,22
7 Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	129.318,00	0,00	129.318,00	79.966,00	0,00	79.966,00		-527.067,36	-771.001,93
	<u>587.937,40</u>	<u>349.920,03</u>	<u>238.017,37</u>	<u>596.522,78</u>	<u>307.288,30</u>	<u>199.234,48</u>	<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (Α+ΑII+ΑIV)</b>	<u>1.015.060,01</u>	<u>761.827,84</u>
<b>III.Τίτλοι πάγια επένδυσης και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</b>							<b>Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ &amp; ΕΞΟΔΑ</b>		
1 Τίτλοι πάγια επένδυσης		124.079,33			124.079,33		1 Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	184.000,00	184.000,00
Μείον: Προβλέψεις		<u>105.999,33</u>	18.080,00		<u>105.999,33</u>	18.080,00			
2 Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			372,11			372,11			
			<u>18.452,11</u>			<u>18.452,11</u>			
<b>Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)</b>			<u>256.469,48</u>			<u>217.686,59</u>	<b>Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
<b>Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>		
<b>II.Απαιτήσεις</b>							1 Προμηθευτές	78.316,77	81.817,28
5 Χρεώσιτες διάφοροι			2.723,18			16.178,04	2α Επιταγές πληρωτέες	2.236,12	196,75
<b>IV.Διαβάθμιση</b>							3 Τράπεζες λόγω βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	10,75	0,00
1 Ταμείο			50,12			0,00	5 Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	8.625,48	4.365,55
3 Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			<u>924.864,14</u>			<u>738.462,32</u>	6 Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	224,36	0,00
			<u>924.914,26</u>			<u>738.462,32</u>	8 Πιστωτικές διάφοροι	455,63	99,13
<b>Σύνολο εκμεταλλεύσιμου ενεργητικού (ΔB+ΔIV)</b>			<u>927.637,44</u>			<u>754.640,36</u>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)</b>	<u>1.288.929,12</u>	<u>1.032.305,55</u>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ)</b>			<u>1.288.929,12</u>			<u>1.032.305,55</u>	<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ</b>		
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ</b>							2 Πιστωτικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού	4.461.705,00	4.748.815,00
2 Χρεωστικοί λογαριασμοί Δημοσίου Λογιστικού			4.461.705,00			4.748.815,00			

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2020)	Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 2020		Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 2019		ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2020	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2019
<b>I.Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					Καθαρά αποτελέσματα (πλεόνασμα) χρήσεως	243.949,83	-62.437,71
1 Πωλλήσιες εμπορευμάτων και λοιπών αποθεμάτων		0,00		340,00	ΜΕΙΟΝ: 1 Φόρος εισοδήματος	-15,26	0,00
2 Έσοδα από κοινωνικούς πόρους - τέλη - δικαιώματα		67.363,25		72.929,87	(-) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (ελλειμματος) προηγούμενων χρήσεων	-771.001,93	-708.564,22
Μείον:Κόστος αγαθών και υπηρεσιών		<u>425.414,36</u>		<u>428.315,52</u>	<b>Έλλειμμα εις νέο</b>	<u>-527.067,36</u>	<u>-771.001,93</u>
Μικτά αποτελέσματα (έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως		-358.051,11		-355.045,65			
ΠΛΕΟΝ:Άλλα έσοδα		857.639,41		736.675,18			
Σύνολο		<u>499.588,30</u>		<u>381.629,53</u>			
ΜΕΙΟΝ: 1 Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		453.275,42		710.390,82			
Μερικά αποτελέσματα (πλεόνασμα/έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως		<u>46.312,88</u>		<u>-328.761,29</u>			
<b>ΠΛΕΟΝ:</b>							
4 Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		4.983,16		5.936,50			
<b>ΜΕΙΟΝ:</b>							
3 Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		1.084,17	3.898,99	3.644,22		2.292,34	
Ολικά αποτελέσματα (πλεόνασμα/έλλειμμα) εκμεταλλεύσεως			50.211,87		-326.468,95		
<b>II.ΠΛΕΟΝ:Εκτακτα αποτελέσματα</b>							
1 Έκτακτα και ανόργανα έσοδα		0,00		0,00			
3 Έσοδα προηγούμενων χρήσεων		193.738,94	193.738,94	264.031,24		264.031,24	
<b>Μείον:</b>							
1 Έκτακτα και ανόργανα έξοδα			0,00		0,00		
2 Έκτακτες ζημιές			0,98		0,00		
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (πλεόνασμα/έλλειμμα)			243.949,83		-62.437,71		
<b>ΜΕΙΟΝ:</b>							
Σύνολο αποβλέσεων παγίων στοιχείων		27.819,62		25.578,78			
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος		<u>27.819,62</u>	0,00	<u>25.578,78</u>		0,00	
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πλεόνασμα/έλλειμμα) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<u>243.949,83</u>		<u>-62.437,71</u>			