

ΟΔΗΓΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΕΥΑ

ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΔΕΥΑ

ΣΩΤΗΡΙΑ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΥ – ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΟΜΝΗΝΑΚΗΣ – ΣΠΥΡΟΣ ΜΠΟΥΧΑΓΙΑΡ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2007

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Τεχνική Επιτροπή της ΕΔΕΥΑ αποφάσισε να συντάξει ένα γενικό μοντέλο ανάπτυξης Στρατηγικού Σχεδίου των ΔΕΥΑ για να βοηθήσει τα στελέχη και τις διοικήσεις των ΔΕΥΑ να αναπτύξουν δικά τους Στρατηγικά Σχέδια.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία βήμα προς βήμα παρουσίαση όλων των φάσεων ανάπτυξης ενός Στρατηγικού Σχεδίου και των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων, ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την τελική του μορφή. Παρουσιάζεται επίσης ένα ενδεικτικό υπόδειγμα Στρατηγικού Σχεδίου με κοινά στοιχεία που ισχύουν για όλες τις ΔΕΥΑ.

Τα Στρατηγικά Σχέδια μπορούν και πρέπει να συντάσσονται από τα στελέχη των ΔΕΥΑ και να εγκρίνονται από τα διοικητικά τους συμβούλια ώστε να αποκτούν επίσημη οντότητα. Η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των στρατηγικών πρέπει να στηρίζεται στην εμπειρία των στελεχών των ΔΕΥΑ μέσω διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Αυτό από μόνο του αποτελεί απαίτηση ύπαρξης κατάλληλης οργανωτικής υποδομής των ΔΕΥΑ, όπως για παράδειγμα μίας Διεύθυνσης Προγραμματισμού η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη, παρακολούθηση και διασφάλιση της ορθής εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδίου.

Η ανάπτυξη Επιχειρησιακού Σχεδίου δεν είναι αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Παρουσιάζονται όμως οι διεργασίες που απαιτούνται για την διαμόρφωση των επί μέρους σχεδίων δράσης που περιγράφουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τις δραστηριότητες των οργανωτικών μονάδων των ΔΕΥΑ καθώς και μία εισαγωγή για την ανάπτυξη Επιχειρησιακού Σχεδίου. Προτείνεται μάλιστα αυτό να αποτελέσει αντικείμενο ολοκληρωμένης μελλοντικής εργασίας των επιτροπών της ΕΔΕΥΑ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Τεκμηρίωση της αναγκαιότητας Στρατηγικού Σχεδιασμού
2. Στάδια σύνταξης του Στρατηγικού Σχεδίου
 - I. Αποστολή και Όραμα της επιχείρησης
 - II. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
 - III. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
 - Ανάλυση SWOT
 - IV. Διατύπωση Στρατηγικών Στόχων
 - V. Επιλογή Στρατηγικής
 - VI. Εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδίου
 - Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης
 - Προβλέψεις Οικονομικών αποτελεσμάτων
3. Γραφική απεικόνιση του Στρατηγικού Σχεδίου
4. Ενδεικτικό Υπόδειγμα Στρατηγικού Σχεδίου για τις ΔΕΥΑ

Βιβλιογραφία:

1. Στρατηγική των επιχειρήσεων του Βασίλη Παπαδάκη
2. Στρατηγικός – Επιχειρηματικός Σχεδιασμός του Ανδρέα Θεοδωρόπουλου
3. Πληροφορίες από το διαδίκτυο

1. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μία πειθαρχημένη διαδικασία παραγωγής ουσιαστικών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την Επιχείρηση στην μελλοντική της ανάπτυξη.

Αποτελεί επίσης, τον οδηγό σε όλους του τομείς δραστηριότητας της Επιχείρησης για μελλοντικές δράσεις και έργα που θα ικανοποιούν τους στρατηγικούς στόχους της, καθώς θέτει συγκεκριμένους στόχους και χρονοδιαγράμματα και υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν.

Το Στρατηγικό Σχέδιο αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού μακροπρόθεσμων στόχων και επιλογής δράσεων και υλοποίησης, η οποία βασίζεται στην επιστημονική ανάλυση, τις συμμετοχικές διαδικασίες και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση.

Σκοπός του Στρατηγικού Σχεδίου είναι η ανάλυση και η αξιολόγηση των δεδομένων της επιχείρησης και η κατάθεση μιας συγκεκριμένης πρότασης για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη αυτής.

Κάνοντας χρήση του Στρατηγικού Σχεδίου επιτυγχάνεται ένας προγραμματισμός, ανεξάρτητα από την απόλυτη ή όχι ολοκλήρωσή του.

Έτσι ο στρατηγικός σχεδιασμός εξυπηρετεί στο να:

- 1) Θέτει κατευθύνσεις
- 2) Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- 3) Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- 4) Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της
- 5) Μειώνει την αβεβαιότητα
- 6) Μπορεί να προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδιασμού που θα αφορά κάθε ΔΕΥΑ και θα την οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της.

Εν συντομία, η δομή του σχεδιασμού έχει να κάνει με την:

1. Αναφορά στην ταυτότητα της επιχείρησης
2. Αναφορά στις βασικές αρχές / αξίες πάνω στις οποίες στηρίζεται η επιχείρηση
3. Διατύπωση της αποστολής του οργανισμού
4. Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης ως εργαλείο εντοπισμού των σημείων που προάγουν την επιχείρηση και αυτών που την απειλούν.

Επίσης, στο στρατηγικό σχεδιασμό μετά την τοποθέτηση των στόχων ακολουθεί η υλοποίηση και η αξιολόγηση τους, καθώς και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε στόχο έπεται ο τρόπος υλοποίησης του ο οποίος και αναφέρεται μαζί με τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία καταγράφονται. Αυτή η καταγραφή υποστηρίζει το μηχανισμό ελέγχου υλοποίησης του στόχου, που επηρεάζεται άμεσα από το χρόνο και τον οικονομικό παράγοντα (εκτός από το αποτέλεσμα). Με αυτή την διαδικασία μπορούμε να ελέγξουμε τα αποτελέσματα του σχεδιασμού που έχουμε κάνει. Να σημειωθεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός υποστηρίζεται τόσο από ποιοτικά όσο και από ποσοτικά στοιχεία τα οποία ενισχύουν τις θέσεις και τις αποφάσεις κάθε ΔΕΥΑ.

Μέσω της προσπάθειας δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδίου γενικευμένης φύσης ως προς τη δομή και το περιεχόμενο και δεδομένου του ότι οι ανάγκες των ΔΕΥΑ σε γενικές γραμμές είναι κοινές, γίνεται μια προσπάθεια συλλογής πληροφοριών έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα

στρατηγικό σχέδιο που θα ορίζει και θα καλύπτει κατά το πλείστον τους στόχους των ΔΕΥΑ.

Ξεκινώντας από τη δομή της επιχείρησης αυτόματα γίνεται και ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Είναι δεδομένη η εξάρτηση των ΔΕΥΑ από τους φυσικούς πόρους, άρα και επιτακτική η ανάγκη για την εξασφάλιση της δυνατότητας πρόσβασης σε αυτούς. Έτσι, ξεχωριστά για κάθε διεύθυνση τίθενται στόχοι που με την υλοποίηση τους αναβαθμίζεται η θέση των ΔΕΥΑ σε επίπεδο διασφάλισης φυσικών πόρων και υποδομών, διάρθρωσης εργασιών, οικονομικής διαχείρισης, προγραμματισμού, εξυπηρέτησης του πολίτη κ.τ.λ., με κοινό παρανομαστή την ποιότητα σε όλους τους τομείς.

Οι στόχοι ενός τυπικού Στρατηγικού Σχεδίου μίας ΔΕΥΑ είναι οι εξής:

1. Να αποτελεί το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης, προσδιορισμού και συντονισμού των ενεργειών όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί (στρατηγικοί στόχοι) της επιχείρησης.
2. Να κατανέμει αποτελεσματικά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των δράσεων και την επίτευξη των Σ. Στόχων.
3. Να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης καθώς και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας ενός Στρατηγικού Σχεδίου εξαρτάται από το κατά πόσο η διαδικασία ανάπτυξης και το περιεχόμενό του είναι προσαρμοσμένα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και κατά πόσο συσχετίζεται με τις συγκεκριμένες προβλέψεις και στόχους κάθε επιχείρησης.

3. ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ι. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ο καθορισμός της φιλοσοφίας, τα κύρια χαρακτηριστικά και οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι αποτελούν την Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησης.

Η διατύπωση της αποστολής είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάρτιση της Στρατηγικής σε μια επιχείρηση.

Η Αποστολή της επιχείρησης θα καθοδηγήσει τη μελλοντική της πορεία γι' αυτό η δήλωσή της θα πρέπει να είναι μια συνεπής / συνεκτική και ισχυρή δήλωση του ΠΟΥ είναι η επιχείρηση και του ΠΟΥ μπορεί και πρέπει να είναι σε Χ (σχετικό το διάστημα) χρόνια από σήμερα.

Στην περίπτωση των ΔΕΥΑ, η αποστολή καθορίζεται κυρίως από τον Ν. 1069/80, αλλά καλό είναι αυτή να επεκταθεί για να συμπεριλάβει και τομείς όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, η βελτίωση της διοίκησης, κ.α.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να καθοριστεί – διατυπωθεί η Αποστολή είναι να:

- Δώσει ένα κοινό σκοπό στην επιχείρηση
- Εξασφαλίσει ομοφωνία σχετικά με τον σκοπό της επιχείρησης
- Βοηθά στην λήψη αποφάσεων
- Λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο ταυτίζονται οι μονάδες της επιχείρησης με τον σκοπό αυτής και κατά συνέπεια υποκινεί τους εργαζόμενους προς αυτή την κατεύθυνση
- καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν
- βοηθήσει στη χάραξη των στρατηγικών στόχων, ώστε να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης.

Επίσης, η Εταιρική Αποστολή μπορεί να επιτελέσει λειτουργίες που δεν είναι άμεσα εμφανείς όπως να:

- Χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών
- Βοηθά στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού και να
- Χρησιμεύσει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης.

Οι βασικές ενότητες οι οποίες καθοδηγούν στην διαμόρφωση και διατύπωση της Αποστολής πρέπει να καλύπτουν τις παρακάτω έννοιες:

- ***Την ικανοποίηση του πελάτη – πολίτη*** και γενικά τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών
- ***Την αποτελεσματική λειτουργία***
Αυτή συνδέεται με τη δύναμη που έχει η επιχείρηση να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανότητα όλων των λειτουργιών της. Επίσης οι οικονομικοί στόχοι μπορούν να θεωρηθούν μέρος της ενότητας αυτής.
- ***Την βελτίωση της διοίκησης και των εργαζομένων.***
Οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο και κρισιμότερο στοιχείο μιας επιχείρησης που χωρίς αυτό δεν γίνεται τίποτε.
Η διοίκηση οφείλει να συγκεντρώσει την προσοχή της σ' αυτούς και στη βελτίωσή τους.
Η σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι επιβεβλημένη γιατί η αποδοτικότητα των εργαζομένων χωρίς βελτίωση των μεθόδων εργασίας τους, συνεργασίας και ελέγχου είναι χωρίς αποτέλεσμα.
- ***Την Προστασία του Περιβάλλοντος και την συμβολή στην Κοινωνική Ευημερία.***
Η επιχείρηση οφείλει να κερδίσει τον σεβασμό και την εκτίμηση της κοινωνίας. Η ευαισθησία σε θέματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ευημερίας, εκφράζεται με πολλούς και διαφορετικούς στόχους και εξαρτάται από τα κίνητρα της διοίκησης της επιχείρησης.

II. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στην φάση αυτή περιλαμβάνονται η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εδώ γίνεται ο προσδιορισμός των προοπτικών και προϋποθέσεων ανάπτυξης της επιχείρησης στα πλαίσια των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές και παράγοντες που σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από την διοίκηση της επιχείρησης τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα. Η διοίκηση όμως θα πρέπει να αναζητήσει τις ευκαιρίες και τις πιθανές απειλές.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.α) και με τον τρόπο αυτό να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Επειδή όμως το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί, τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα. Το ενδιαφέρον όμως και η προσοχή τους θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί στις παρακάτω επιμέρους διαστάσεις:

- το οικονομικό περιβάλλον
- το τεχνολογικό περιβάλλον
- το πολιτικό- νομικό περιβάλλον
- το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον
- το παγκόσμιο περιβάλλον και
- ο ανταγωνισμός, ο οποίος αφορά το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, και η ανάλυσή του θα πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος και να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ολοκληρωμένη.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι:

Παρ' όλο που οι ΔΕΥΑ λειτουργούν σε προστατευμένο περιβάλλον (μονοπώλιο) αυτό δεν εξαλείφει τις επιρροές του ανταγωνισμού.

III. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το Εσωτερικό Περιβάλλον (Ε.Π.) αναφέρεται σε παραμέτρους, που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα.

Πρόκειται για την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης.

Η δομή: περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας. Γραφική αποτύπωση οργανογράμματος.

Η κουλτούρα: είναι μια σειρά από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για την κάθε επιχείρηση και αποτελεί κοινωνικό προϊόν. Μπορεί να οδηγηθεί σε ισχυρό

πλεονέκτημα. Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος και είναι εξίσου σημαντικό με τους πόρους της επιχείρησης. (υλικοί και άυλοι).

Η ενδελεχής μελέτη του Ε.Π. μιας επιχείρησης μπορεί να φανερώσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνάμεις και να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες.

Η Εσωτερική Ανάλυση εφαρμόζεται συνήθως μόνο για τα επενδυτικά προγράμματα που υπάρχουν και λειτουργούν ήδη. Κατά κανόνα στην ανάλυση αυτή θα πρέπει να γίνει περιγραφή όλων των λειτουργιών, των πόρων της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών στοιχείων αυτής.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης που αναλύονται και αξιολογούνται είναι:

1. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

- Περιγραφή της επιχείρησης (Ιστορικό)
- Προϊόν – Υπηρεσίες (ποιότητα – αξία)
- Πελάτες – καταναλωτές (χαρακτηριστικά)

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

- ✓ Διοίκηση της επιχείρησης (νομική μορφή, καταστατικό, αρμοδιότητες κάθε μέλους)
- ✓ Οργανόγραμμα της επιχείρησης
 - Απεικόνιση της επιχείρησης με μορφή σχεδίου
 - Περιγραφή εργασίας κάθε διεύθυνσης, τμήματος
 - Αρμοδιότητες εργαζομένων
- ✓ Λειτουργίες και Συστήματα της επιχείρησης
 Περιγραφή των λειτουργιών και των συστημάτων που προκειμένου να επισημανθούν οι παράμετροι που πρέπει να αναλυθούν και αξιολογηθούν για να εντοπισθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία.
 Κάθε μια από τις λειτουργίες αποτελεί από μόνη της αντικείμενο εκτενούς μελέτης και κάθε λειτουργία αναλύεται σε επιμέρους δραστηριότητες.

Οι λειτουργίες αφορούν:

- Την παραγωγή (προϊόν – υπηρεσίες)
- Τις πωλήσεις
- Την έρευνα και την ανάπτυξη
- Τις προμήθειες

- Τα χρηματοοικονομικά
- Την Οργάνωση και την Διοίκηση
- Την Μηχανοργάνωση και την Πληροφορική
- Τον Εσωτερικό Έλεγχο
- Την υποστήριξη των πελατών
- Το Μάρκετινγκ (υπάρχει σε μια ΔΕΥΑ; Και αν όχι μήπως πρέπει να εξετασθεί η αναγκαιότητά του;)

3. ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

* *Ανθρώπινοι πόροι:*

- ✓ Το απασχολούμενο προσωπικό
- ✓ Η ανάλυση και η πρόβλεψη των μεταβολών του προσωπικού
- ✓ Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού
- ✓ Η εξέλιξη των δεικτών δαπανών του προσωπικού
- ✓ Η παραγωγικότητα του προσωπικού
- ✓ Ο τρόπος διοίκησης του προσωπικού
- ✓ Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης
- ✓ Η πολιτική των αμοιβών στην επιχείρηση
- ✓ Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ✓ Οι σχέσεις των προϊσταμένων – υφισταμένων
- ✓ Η χρήση κινήτρων απόδοσης του προσωπικού
- ✓ Η διαδικασία προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού
- ✓ Το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων

* *Η υλικοτεχνική υποδομή της επιχείρησης* (Περιουσιακά στοιχεία)

- ✓ Κτίρια και ακίνητα της επιχείρησης
- ✓ Ο παραγωγικός εξοπλισμός
- ✓ Ο τεχνολογικός εξοπλισμός
- ✓ Ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση των περιουσιακών στοιχείων
- ✓ Βαθμός αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων
- ✓ Επενδύσεις της τελευταίας πενταετίας

* *Οι οικονομικοί πόροι*

- ✓ Πηγές και δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων
- ✓ Συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις

* *Η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης*

4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ 5ΕΤΙΑΣ

Οι οικονομικές καταστάσεις που εξετάζονται και αξιολογούνται είναι:

** Ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων*

- ✓ Αποτελέσματα χρήσεων
- ✓ Ισολογισμοί χρήσεων
- ✓ Πηγές και χρήσεις πόρων

** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των χρηματοοικονομικών πόρων*

** Αιτιολόγηση των αποκλίσεων*

** Αριθμοδείκτες π.χ*

- ρευστότητας
- αποτελεσματικότητα
- κεφαλαιακής διάρθρωσης
- παραγωγικότητας

Η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος είναι χρήσιμο να διενεργείται σε μεγάλο βάθος και έκταση κυρίως όταν εισάγονται για πρώτη φορά στην επιχείρηση διαδικασίες Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδιασμού, καθώς η εμπειρία έχει δείξει ότι αποκαλύπτονται πολλά προβλήματα.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Οι παραπάνω αναλύσεις με την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπουν, εφόσον διενεργηθούν σωστά, να καθοριστεί με μεγάλη ακρίβεια η ταυτότητα της επιχείρησης (δυνατότητες και αδυναμίες) καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης.

Η επανεξέταση της υπάρχουσας στρατηγικής (υφιστάμενη κατάσταση) στο ανωτέρω πλαίσιο, είναι δυνατό να οδηγήσουν στην αξιολόγηση της καταλληλότητάς της.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με την μέθοδο της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Πρόκειται για ένα εργαλείο που στόχο έχει τη συμβολή στη διατύπωση των στρατηγικών στόχων και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Κατά την αξιολόγηση οι κυριότερες δυνατότητες – πλεονεκτήματα, αδυναμίες –μειονεκτήματα, καταγράφονται με σειρά σημαντικότητας.

Οι δυνατότητες υποδεικνύουν (σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος) κάποιες στρατηγικές, ενώ οι αδυναμίες υποδεικνύουν την ανάληψη δράσης για βελτίωση και διόρθωση τους.

Η ανάλυση SWOT είναι μεγάλης σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης, αφού μπορεί η επιχείρηση με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της να εκμεταλλευτεί μελλοντικές ευκαιρίες καθώς επίσης και τον προσδιορισμό των απειλών και κινδύνων, μπορεί να τους αποφύγει με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών.

IV. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Στο στάδιο αυτό και αφού έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση SWOT, η επιχείρηση προχωρεί στο επόμενο βήμα που είναι ο καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων (ή αντικειμενικών σκοπών) της επιχείρησης.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι

- Αποτελούν μέτρηση της απόδοσης και προόδου της επιχείρησης και παρέχουν την δυνατότητα ελέγχου τήρησης της προδιαγεγραμμένης πορείας της
- Αποτελούν κίνητρο λήψης αποφάσεων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, σε ότι αφορά το προϊόν ή τις υπηρεσίες τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία κ.λ.π.
- Είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων.
- Προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που εκφράζει η αποστολή της επιχείρησης και μετατρέπουν ένα ευρύ φάσμα σκοπών σε ειδικές ενέργειες.
- Δείχνουν την κατεύθυνση της επιχείρησης, παρέχουν προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής επίδοσης της επιχείρησης.

Για την διατύπωση των στρατηγικών στόχων πρέπει να ληφθούν υπόψη ότι δεν μπορούν να ορισθούν αν δεν έχουν μελετηθεί οι περιορισμοί του περιβάλλοντος και αν αυτό έχει συμβεί θα πρέπει να αναθεωρούνται κάθε φορά κάτι ουσιαστικό μεταβάλλεται στο περιβάλλον.

Τους στρατηγικούς στόχους μπορούμε να τους ομαδοποιήσουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

✓ *Παραγωγικοί στρατηγικοί στόχοι*

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι στόχοι που αφορούν στην παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.

✓ *Οικονομικοί στρατηγικοί στόχοι*

Περιλαμβάνονται οι στόχοι που βασίζονται στις οικονομικές

έννοιες π.χ Αποδοτικότητα, διάρθρωση κεφαλαίου κ.λ.π.

✓ *Κοινωνικοί στρατηγικοί στόχοι*

Οι στόχοι αυτοί αφορούν γενικά τις ανάγκες του προσωπικού της επιχείρησης τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, τη συνεισφορά για κοινωνικούς σκοπούς καθώς και το ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος.

Παραδείγματα στρατηγικών στόχων μπορούν να είναι:

η βελτίωση ποιότητας προϊόντος,
η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών,
η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας,
η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κ.α.

V. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την διατύπωση των στρατηγικών στόχων, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική (ες) για την πορεία της επιχείρησης.

Η Στρατηγική είναι απόφαση με βάση την οποία καθορίζεται το πώς και σε ποιους τομείς της επιχείρησης θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν ήδη αποφασισθεί.

Άρα, η Στρατηγική (ες) είναι ένα πλαίσιο αποφάσεων της διοίκησης που διευκολύνει τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να καταρτίσουν τα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Στη Στρατηγική πρέπει να υπάρχει αναφορά και στη οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή το είδος αυτής π.χ. θα ασκηθεί συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική εξουσία.

Η διαμόρφωση της γίνεται σε τρία διαδοχικά στάδια:

1. Εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές

Δηλαδή στο βήμα αυτό για κάθε ένα στρατηγικό στόχο που έχει διατυπωθεί, θα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης, αφού μελετήσουν επαρκώς το θέμα, να προτείνουν τις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές.

Παραδείγματα σημαντικών στρατηγικών επιλογών είναι:

- * Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς
- * Στρατηγική ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων
- * Στρατηγική χαμηλού κόστους – Στρατηγική ανόρθωσης
- * Στρατηγική συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις

2. Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών

Μετά την πρόταση των στρατηγικών γίνεται αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών στρατηγικών που προτάθηκαν από την διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης.

Για κάθε μια θα πρέπει να αξιολογηθούν:

- Οι αδυναμίες και οι δυνατότητές της
- Το κόστος και οι απαιτούμενοι πόροι
- Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της

Σημειωτέον ότι η ανάλυση και αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών μπορεί και πρέπει να στηρίζονται στην εμπειρία και την επιστημονική κατάρτιση των στελεχών ή και σε επιστημονικές μεθόδους π.χ επιχειρησιακή έρευνα.

3. Επιλογή στρατηγικής

Στη φάση αυτή θα γίνει η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής για την οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- ✓ που έχουν εφαρμοστεί οι προηγούμενες στρατηγικές
- ✓ ο βαθμός κινδύνου και οι θέσεις των στελεχών στις επιλογές αυτές
- ✓ η πιθανή απαιτούμενη επαναδιαμόρφωση των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων στην επιχείρηση
- ✓ οποιοδήποτε άλλο στοιχείο μπορεί να επηρεάσει την επιλογή ανεξάρτητα από την αξιολόγηση που έχει γίνει.

Ουσιαστικά το στάδιο αυτό αποτελεί το πέρας της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού και μετά από αυτό αρχίζει ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, δηλ. η εφαρμογή της στρατηγικής με την ανάπτυξη των Σχεδίων Δράσης.

VI. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Πρόκειται για το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού όπου περιλαμβάνει την διαδικασία εφαρμογής, παρακολούθησης και ελέγχου του.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη μέτρηση της επίτευξης αποτελεσμάτων έναντι των προβλέψεων που απορρέουν από τον Σχεδιασμό με στόχο τη λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων ή ανασχεδιασμός των Σχεδίων Δράσης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

- *Τον προγραμματισμό υλοποίησης των επιμέρους σχεδίων*

σε ετήσια βάση, λαμβανομένων υπόψη των προτεραιοτήτων υλοποίησης των συναφών με κάθε επίπεδο δράσης.

- *Την μεθοδολογία υλοποίησης*

Η αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού επιβάλλει την διαμόρφωση ευέλικτων και λειτουργικών οργάνων, μηχανισμών και διαδικασιών υλοποίησης των επιμέρους σχεδίων δράσης.

Παραδείγματα μεθόδων και συστημάτων:

- Οριοθέτηση χρονικών σημείων ανασχεδιασμού των αρχικών σχεδίων δράσης
- Σχεδιασμό εργαλείων και μέσω παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης, (σχετικό λογισμικό διοίκησης έργων, διαγράμματα GANTT, CRM).
- Προβλέψεις επιπτώσεων και λειτουργικών προβλημάτων προσαρμογής π.χ για η μείωση των επιπτώσεων των διαδικασιών αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω:
 - ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
 - αξιολόγησης των εναλλακτικών θέσεων και προτάσεων για αλλαγές
 - ελέγχου και ανατροφοδότησης της διαδικασίας των αλλαγών
 - υποστήριξης του ανθρώπινου παράγοντα.

Σύμφωνα με τον Amar Bhide

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της εξαρτάται από τη 'σκληρή' της εσωτερική δομή (οργάνωση και συστήματα) αλλά και από την 'μαλακή' δομή εσωτερικής της δομής (δηλαδή την κουλτούρα και τις αξίες της).

Η συνέχεια αφορά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό που είναι προαπαιτούμενο για την εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδίου

1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ

Προκειμένου να περάσει η επιχείρηση στην επόμενη φάση μετά την επιλογή της στρατηγικής, θα πρέπει με βάση τους στρατηγικούς στόχους να διαμορφώσει τους επιμέρους επιχειρηματικούς στόχους και κατόπιν να συνταχθούν τα σχέδια δράσης.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει να είναι συνεκτικοί μεταξύ τους αλλά και συνεπείς με τους στρατηγικούς στόχους και την στρατηγική που έχει επιλεγεί.

Η διαμόρφωση θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- ✓ Τον προσδιορισμό της δραστηριότητας, της περιοχής και του τμήματος της επιχείρησης που πρέπει να τεθούν οι στόχοι (π.χ. παραγωγή).

- ✓ Τον προσδιορισμό του χρόνου στον οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν
- ✓ Τον καθορισμό της ποσότητας ή αξίας του στόχου που πρέπει να επιτευχθεί

Κατόπιν αυτών καταρτίζονται σχέδια δράσης από τα στελέχη για κάθε τομέα ή λειτουργία της επιχείρησης.

Τα σχέδια θα πρέπει να έχουν τον βαθμό εκείνο ανάλυσης, που να επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησης, την δυνατότητα αιτιολόγησης και την απόδοση των σχετικών ευθυνών.

Παραδείγματα Σχεδίων Δράσης μπορούν να θεωρηθούν:

- Σχέδιο Δράσης της παραγωγής
- Σχέδιο Δράσης της χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Σχέδιο Δράσης της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης
- Σχέδιο Δράσης της αξιοποίησης κεφαλαίου

2. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στη συνέχεια των Σχεδίων Δράσης θα πρέπει να φανεί η οικονομική διάσταση του διαμορφωμένου πλέον Στρατηγικού και Επιχειρηματικού σχεδίου που συνιστά την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης για τον επόμενο χρόνο σχεδιασμού (π.χ. 5ετία).

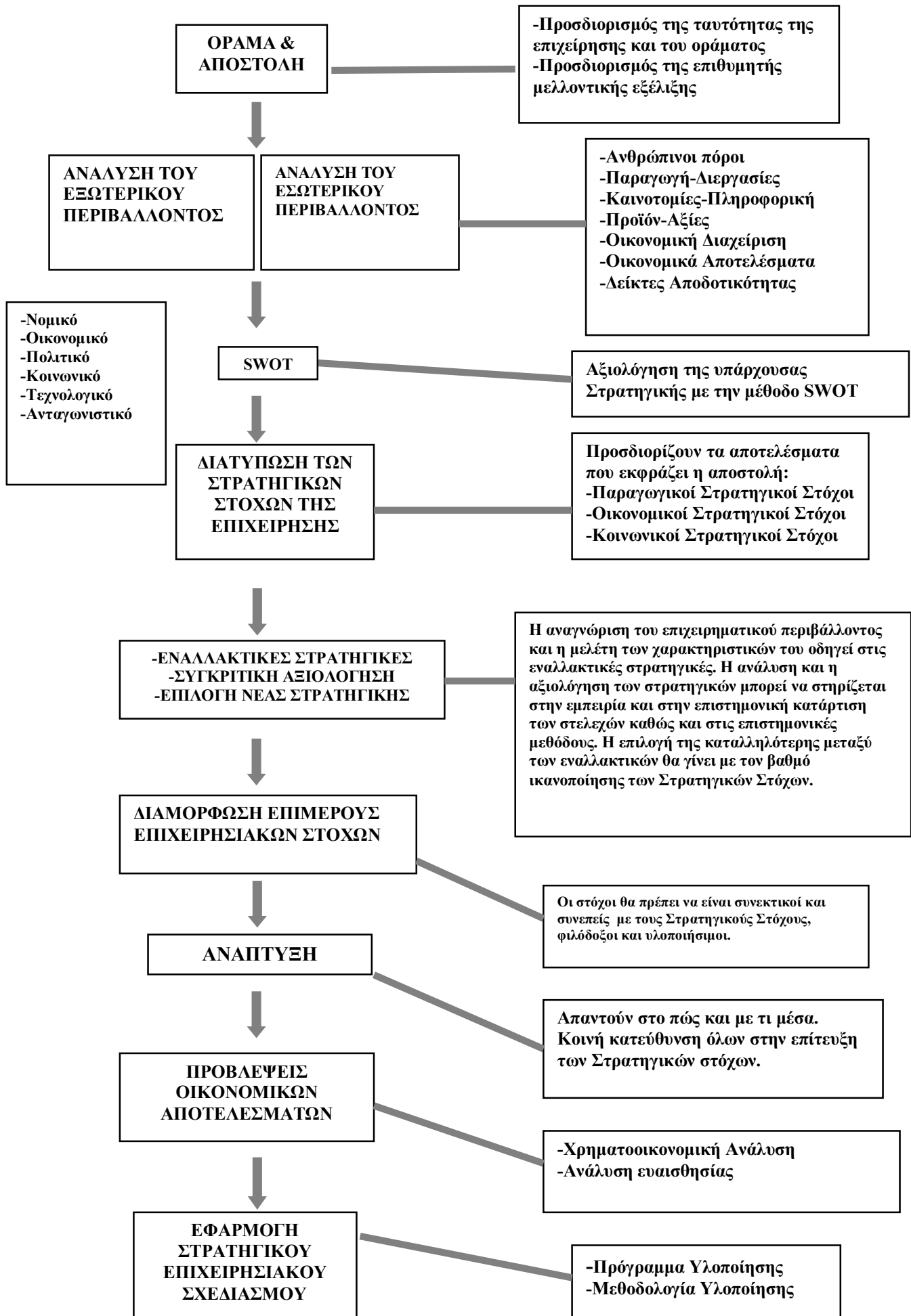
Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις που θα πρέπει να καταρτισθούν με πρόβλεψη 5ετίας είναι:

- * Ο ισολογισμός
- * Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως
- * Οι πηγές και χρήσεις πόρων
- * Το ταμειακό πρόγραμμα
- * Οι Αριθμοδείκτες

Επειδή τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα θα στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων για τις οικονομικές εξελίξεις θα πρέπει να εντοπισθούν οι κρίσιμοι παράγοντες των οποίων οι μεταβολές θα επηρεάσουν σημαντικά το αποτέλεσμα.

3.ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΕΥΑ

17

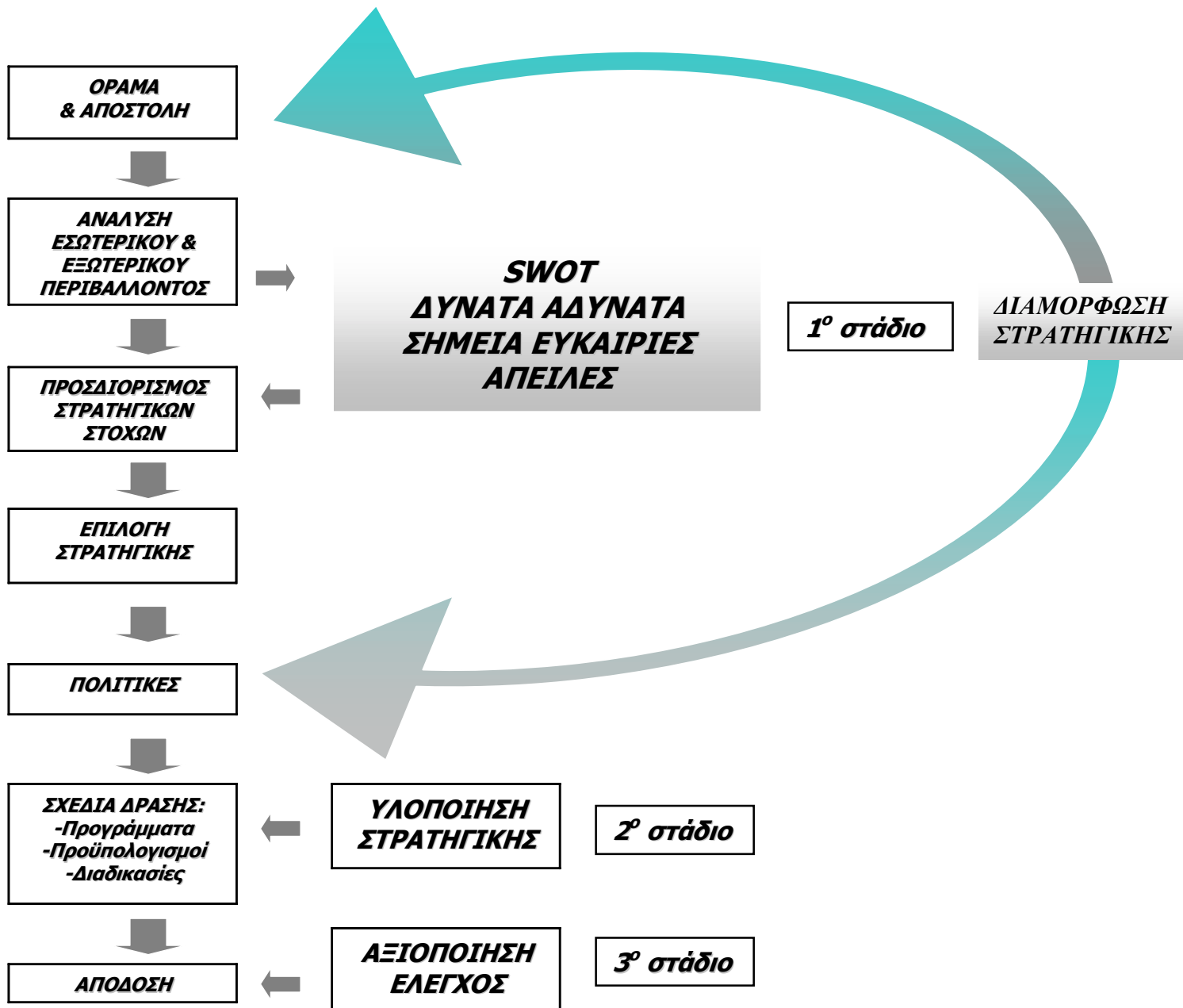


17

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΓΡΑΦΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η στρατηγική ακολουθεί 3 διακριτά στάδια:

(1ο) Διαμόρφωση, (2ο) Υλοποίηση και (3ο) Αξιολόγηση & Έλεγχος της Στρατηγικής



4. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

Το υπόδειγμα που ακολουθεί δεν αποτελεί ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο απλά δίνει μόνο κάποια στοιχεία για να κατανοήσουν τα στελέχη των ΔΕΥΑ τι θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα τέτοιο σχέδιο.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επειδή η ίδρυση όλων των ΔΕΥΑ διέπεται από τον ίδιο νόμο (Ν. 1069/80) είναι φυσικό να έχουν όλες την ίδια αποστολή. Δηλαδή από το καταστατικό τους απορρέει η αποστολή τους η οποία θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής:

Η ΔΕΥΑ σκοπό έχει να αποτελεί διαρκώς έναν αξιόπιστο φορέα

- Ορθολογικής διαχείρισης των υδατικών πόρων και προστασίας του περιβάλλοντος
- Παροχής υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας που να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις ανάγκες των πολιτών- δημοτών, συμβάλλοντας στην ευημερία τους και
- Που να εξασφαλίζει τα απαιτούμενα έσοδα (ανταποδοτικά τέλη) για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και την εκτέλεση του επενδυτικού της προγράμματος μέσω μιας εποικοδομητικής σχέσης διοίκησης και εργαζομένων.

Κάθε ΔΕΥΑ έχει τη φιλοσοφία ότι είναι υπεύθυνη για την ευημερία των δημοτών της πόλης της και πρέπει να αποτελεί ένα οργανισμό με σύγχρονες δομές και αντιλήψεις με σεβασμό στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον.

Οι βασικές αξίες κάθε ΔΕΥΑ θα πρέπει να είναι, η διαφάνεια των διαδικασιών, η επιχειρηματική ηθική και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Σκοπός της ΔΕΥΑ: Η απόλυτη ικανοποίηση των προσδοκιών πολίτη – δημότη.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ταυτότητα της επιχείρησης:

Σύντομη περιγραφή, ημερομηνία ίδρυσης νομική μορφή και τρόπος διοίκησης της επιχείρησης.

Σύντομη αναδρομή της λειτουργία της επιχείρησης από την ίδρυσή της, αναφορά στο αντικείμενο των δραστηριοτήτων και αποτύπωση των επιτευγμάτων.

Αναφορά σε οικονομικά μεγέθη και σε θέματα ανάπτυξης.

Απασχολούμενο προσωπικό και

Περιουσία και πόροι της επιχείρησης.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Κατά την σύνταξη της παρούσας εργασίας έγινε μια στοιχειώδης ανάλυση SWOT από τα στελέχη των ΔΕΥΑ που συμμετέχουν στην Τεχνική Επιτροπή μεταφέροντας την δική τους εμπειρία.

Παραθέτουμε μερικά παραδείγματα της ανάλυσης αυτής χωρίς όμως να γίνει ο διαχωρισμός (λόγω όγκου εργασίας) που πρέπει να γίνεται, σε τρεις κατηγορίες: Εξυπηρέτηση Πελατών, Διοικητικά θέματα και Τεχνικά θέματα

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Πιο ευέλικτο πλαίσιο λειτουργίας των ΔΕΥΑ σε σχέση με τους Δήμους
- Σχετική ανεξαρτησία από το ελληνικό δημόσιο
- Δυνατότητα αμοιβών των εργαζομένων ανεξάρτητα του μισθολογίου του δημοσίου
- Εμπειρία προσωπικού – Εξειδίκευση
- Επάρκεια υλικοτεχνικού εξοπλισμού
- Επάρκεια τεχνικής υπηρεσίας στη διαχείριση έργων Κ.Π.Σ.
- Πληρότητα κάλυψης αναγκών υδροδότησης και αποχέτευσης
- Ευαισθησία στην τήρηση περιβαλλοντικών όρων αλλά και την ποιότητα νερού.
- Εξυπηρέτηση πελατών (εξόφληση λογαριασμών – άμεση αποκατάσταση βλαβών)
- Ποιότητα νερού (σε πολλές ΔΕΥΑ)
- Συστήματα Ύδρευσης – Αποχέτευσης – Βιολογικού ολοκληρωμένα (σε πολλές ΔΕΥΑ) σε πολύ μεγάλο ποσοστό
- Μονοπώλιο – Σίγουρη πελατειακή βάση –δεν υπάρχει ανταγωνιστής
- Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Το προσωπικό είναι μόνιμο με αποτέλεσμα να δεσμεύεται με τους στόχους και την πορεία της επιχείρησης.
- Ως ΟΤΑ επωφελούνται των προνομίων του δημοσίου στην χρηματοδότηση έργων και ενεργειών από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Τιμολογιακή πολιτική εξαρτώμενη από την εκάστοτε δημοτική αρχή εξάρτηση (πολιτικό κόστος)
- Αδυναμία χρηματοδότησης του συνόλου των απαιτούμενων έργων από ίδιους πόρους
- Δημοσιούπαλληλικό καθεστώς στη λειτουργία των ΔΕΥΑ
- Παρεμβάσεις από τη δημοτική αρχή ορισμένες φορές στο βραχυχρόνιο σχεδιασμό
- Αδυναμία προσλήψεων με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια – καθυστέρηση των διαδικασιών μέσω ΑΣΕΠ
- Δυσκολία άμεσων επεμβάσεων – λύσεων σε έκτακτα περιστατικά
- Μη επαρκής εξυπηρέτηση του πολίτη
- Έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες
- Αυστηρή υποχρέωση στην τήρηση περιβαλλοντικών όρων όσον αφορά τη διαχείριση λάσπης βιολογικού καθαρισμού
- Έλλειψη αξιολόγησης προσωπικού
- Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού
- Ανεπάρκεια αιρετών – συμβούλων
- Ανάγκη εκσυγχρονισμού του Ο.Ε.Υ
- Μη ικανοποιητικό θεσμικό πλαίσιο (σοβαρές κρατικές παρεμβάσεις)
- Μη ικανοποιητικό management
- Μισθολογική ισοπέδωση
- Μη επαρκείς ενέργειες ευαισθητοποίησης του πολίτη για την οικονομία του νερού αλλά και την ενημέρωση αυτού για τον ρόλο της ΔΕΥΑ.
- Έλλειψη Στρατηγικού Σχεδιασμού – Επιχειρησιακού

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Δυνατότητα αξιοποίησης των ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την συγχρηματοδότηση έργων (όσο υπάρχουν)
- Δυνατότητα επέκτασης σε νέες δραστηριότητες π.χ. εμφιάλωση νερού
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την βελτίωση λειτουργίας και υπηρεσιών (τηλεέλεγχος ύδρευσης, βιολογικού, ψηφιοποίηση δικτύων- προσομοίωση, παρακολούθηση οχημάτων κ.λ.π).
- Ενδεχόμενη δυνατότητα συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα εκτός της παραγωγής έργου (π.χ. λειτουργία βιολογικού)
- Διαδημοτικές συνεργασίες
- Επίβλεψη έργων άλλων ΔΕΥΑ
- Συμμετοχή των ΔΕΥΑ σε ΣΔΙΤ
- Επιχειρηματικές ευκαιρίες σε άλλους τομείς δραστηριότητας

(τηλεθέρμανση, απορρίμματα, φυσικό αέριο, εμφιαλωμένο νερό, οπτικές ίνες κ.λ.π)

- ΔΕΥΑ από επίπεδο Δήμου σε αρμοδιότητα Νομαρχίας ή και Περιφέρειας.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ενδεχόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου προς την κατεύθυνση του συγκεντρωτισμού (π.χ. όπως η ΔΕΗ)
- Εμπλοκή της λειτουργίας των ΔΕΥΑ με την εκάστοτε δημοτική αρχή με προφανείς κινδύνους ανά τετραετία.
- ``Φυσικές απειλές``
- Έλλειψη επάρκειας νερού- διαρροές δικτύων
- Ενδεχόμενος κίνδυνος μόλυνσης του πόσιμου νερού
- Κίνδυνοι πλημμυρικών φαινομένων
- ``Απειλή`` απορρόφησης ΔΕΥΑ από την ΕΥΔΑΠ
- Φυσικές απειλές - λειψυδρία
- Συμμετοχή σε ΣΔΙΤ
- Αιρετοί – διοικητικοί σύμβουλοι (κακή διαχείριση)
- Διαδημοτική συνεργασία (όταν αλλάζουν οι δημοτικές αρχές)
- Περιβαλλοντικές μεταβολές
- Μη βιωσιμότητα μικρών ΔΕΥΑ
- Ιδιωτικοποίηση
- Υψηλά λειτουργικά έξοδα
- Νομοθετικές αλλαγές

ΣΥΝΤΑΞΗ – ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

- **Βελτίωση των παρεχόμενων Υπηρεσιών - Ύδρευσης και Αποχέτευσης**
 - ✓ Η διασφάλιση της παροχής στους κατοίκους της αναγκαίας ποσότητας και ποιότητας πόσιμου νερού
 - ✓ Προστασία της υγείας των κατοίκων
 - ✓ Βελτίωση και εκσυγχρονισμός της υποδομής και των μεθόδων διαχείρισης των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης
 - ✓ Αναδιοργάνωση της επιχείρησης με χρήση νέων τεχνολογιών και εφαρμογών πληροφορικής
- **Προστασία Περιβάλλοντος**
 - ✓ Ορθολογική κατανάλωση του νερού από τους πολίτες

- ✓ Περιορισμός των διαρροών στα δίκτυα ύδρευσης
 - ✓ Επεξεργασία – απολύμανση λυμάτων – μείωση ρύπανσης
- **Βελτίωση της διοίκησης και των εργαζομένων**
 - ✓ Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
 - ✓ Ανάπτυξη και υποστήριξη εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικής ηθικής
 - ✓ Επίτευξη αποτελεσματικής εταιρικής διοίκησης διατυπώνοντας και τηρώντας τον δικό της κώδικα δεοντολογίας
 - **Αποτελεσματική λειτουργία**
 - ✓ Τήρηση διαφανών διαδικασιών
 - ✓ Οικονομική αυτάρκεια
 - ✓ Ορθολογική διαχείριση πόρων
 - ✓ Τιμολογιακή πολιτική σύμφωνα με την ανάκτηση κόστους υπηρεσιών ύδρευσης (οδηγία 2000/60)
 - ✓ Επέκταση σε νέες δραστηριότητες
 - **Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η Δ.Ε.Υ.Α. αφού επιτύχει τον εσωτερικό της έλεγχο και το προσδοκώμενο «οικονομικό όφελος» έχοντας την ευθύνη ως επιχείρηση «Κοινωνικού χαρακτήρα» να ενισχύσει το ρόλο της κερδίζοντας τον σεβασμό και την εκτίμηση της τοπικής κοινωνίας θα πρέπει να εφαρμόσει στην πράξη την έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» παρέχοντας εκπαίδευση σ' όλους τους πολίτες αλλά κυρίως στους νέους όχι μόνο της τοπικής αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.

Παράδειγμα μιας τέτοιας εκπαίδευσης μπορεί να είναι η:

Περιβαλλοντική

- με πραγματοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα ορθολογικής διαχείρισης των

υδάτινων πόρων και προστασίας του περιβάλλοντος χτίζοντας έτσι περιβαλλοντική συνείδηση

- με ημερίδες, συνέδρια, εκθέσεις και εκδηλώσεις για την συνειδητοποίηση της αξίας του νερού ως (σπάνιου πλέον) φυσικού πόρου όσο και ως (εξίσου σπάνιου) κοινωνικού και πολιτισμικού αγαθού στον κόσμο μας.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την διατύπωση των Στρατηγικών Στόχων η διοίκηση θα πρέπει να διαμορφώσει την Στρατηγική(ες) της για την πορεία της επιχείρησης.

Η Στρατηγική είναι απόφαση με βάση την οποία θα καθορίζεται το πώς και σε ποιους τομείς της επιχείρησης, θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που ήδη έχουν αποφασιστεί. Η δε επιλογή της θα πρέπει να εξασφαλίζει την μεγαλύτερη επιτυχία των στόχων αυτών.

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες στρατηγικών. Παράδειγμα Στρατηγικής που θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε μια ΔΕΥΑ είναι εκείνο της Στρατηγικής Ανόρθωσης, αφού οι περισσότερες έχουν τα ίδια προβλήματα (π.χ οικονομικά) και κατά συνέπεια τους ίδιους στόχους.

Σημειωτέον ότι η ανάλυση SWOT θα πρέπει να είναι σε βάθος προκειμένου να διαγνωστούν οι αιτίες της αποτυχίας της επιχείρησης και να καθοριστούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και συνεπώς η ενδεικνυόμενη στρατηγική ανόρθωσης.

Από την ανωτέρω αναφερθείσα ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης πολλών ΔΕΥΑ, προκύπτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που υπαγορεύουν την επιλογή της Στρατηγικής της Ανόρθωσης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν είναι:

➤ **Οι Περιορισμένοι πόροι**

Η έλλειψη επαρκών ταμειακών ροών σε συνδυασμό με την υψηλή δανειακή επιβάρυνση έχει αφήσει την επιχείρηση υπερχρεωμένη με αποτέλεσμα αφενός μεν την αδυναμία χρηματοδότησης του επενδυτικού της προγράμματος και αφετέρου των λειτουργικών της δαπανών.

➤ **Το Χαμηλό ηθικό των εργαζομένων** που είναι αποτέλεσμα της παραπάνω κατάστασης και σε συνδυασμό με τα προβλήματα διοίκησης δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα όπως συγκρούσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης σε όλα τα επίπεδα

- **Τα Προβλήματα επιβίωσης** που αντιμετωπίζει η επιχείρηση διαχέονται σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) όπως το Δ.Σ, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πολίτες, δήμο (ως εγγυητής) και τα δανειοληπτικά ιδρύματα (παρακαταθηκών και δανείων), χρηματοδοτικοί φορείς (υπουργεία, περιφέρεια). Οι προαναφερθέντες εμφανίζονται επιφυλακτικοί ως προς τη στήριξη της επιχείρησης ή όχι.
- **Η Έλλειψη προσαρμοστικότητας** στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον (τεχνολογία, σύγχρονο μάρκετινγκ, εσωτερικός έλεγχος κτλ).

Η επιλογή αυτής της Στρατηγικής μπορεί να γίνει όχι μόνο αντιδραστικά αλλά και προληπτικά για την αποφυγή πιθανών μελλοντικών αρνητικών καταστάσεων.

Η Στρατηγική της Ανόρθωσης πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω στάδια:

1. Το στάδιο της συρρίκνωσης / σμίκρυνσης.

Στη φάση αυτή σκοπός της επιχείρησης είναι η διάσωσή της. Γι αυτό απαιτείται καταρχήν η συγκράτηση των χρηματικών ροών είτε περικόπτοντας τις υπερβολικές δαπάνες είτε ελαττώνοντας το μέγεθος των λειτουργιών της.

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία αυτού του σταδίου θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι και να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των τελευταίων και της διοίκησης.

Επίσης θα πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί :

- *Ανάπτυξη της κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης.* Αφού η επιλεγμένη στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί και υλοποιηθεί αποτελεσματικά χωρίς την ανάπτυξη μιας υγιούς οργανωτικής διάρθρωσης
- *Η σωστή κατανομή των πόρων* της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες και τμήματα της
- *Αποτελεσματική ηγεσία* (επιτελικά στελέχη) και υιοθέτηση κινήτρων για καλύτερη αποδοτικότητα. Τα επιτελικά στελέχη θα πρέπει να έχουν πολλά προσόντα μεταξύ των οποίων τα σπουδαιότερα είναι: κατάλληλη εκπαίδευση, ικανότητες, εμπειρία, ιδιοσυγκρασία και προσωπικότητα και επειδή τα προσόντα αυτά δεν μεταβάλλονται (αναπτύσσονται)

εύκολα μια αλλαγή στην στρατηγική θα πρέπει να συνοδεύεται από αλλαγή στην ηγεσία και τέλος

- *Ανάπτυξη ενός συστήματος ελέγχου* για τη διαπίστωση αν η επιλεγείσα στρατηγική επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης, αφού η ανάγκη ελέγχου της στρατηγικής είναι ουσιώδης.

2. Το στάδιο της σταθεροποίησης

Εφόσον έχει επιτευχθεί η επιβίωση, στόχος της επιχείρησης είναι η σταθεροποίηση των λειτουργιών της. Αυτή θα επιτευχθεί με την επίτευξη του εσωτερικού ελέγχου και την προσήλωση σε νέες δραστηριότητες. Συχνά, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (π.χ. νέων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου), συμβάλλει στην ταχύτερη σταθεροποίηση και ανάκαμψη της επιχείρησης.

3. Το στάδιο της αναδόμησης

Σε αυτή τη φάση και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα ανάπτυξης. Συγκεκριμένα:

1. Από το νομοθετικό της πλαίσιο έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τις δραστηριότητες της άλλα αντικείμενα (π.χ. διαχείριση των απορριμμάτων)
2. Επίσης μια διαδημοτική συνεργασία (με δήμους που δεν έχουν συστήσει Δ.Ε.Υ.Α) μπορεί να της εξασφαλίσει αύξηση των εσόδων της αφού έτσι θα έχει εξασφαλίσει οικονομίες κλίμακας με το ίδιο προσωπικό δηλαδή ίδια λειτουργικά έξοδα- μεγάλος αριθμός υδρομέτρων και τέλος
3. Η παροχή υπηρεσιών σε άλλες νεοσύστατες Δ.Ε.Υ.Α. που έχουν μεγάλη και σίγουρη ανάγκη αυτών των υπηρεσιών.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Για την εφαρμογή των Στρατηγικών Στόχων θα πρέπει να καθοριστούν οι επί μέρους επιχειρηματικού στόχοι βάσει των οποίων ικανοποιούνται οι Σ.Σ.

Τα σχέδια δράσης που αφορούν τους επιχειρηματικούς στόχους (δηλ. επί μέρους στόχοι) εφαρμόζονται στις κύριες λειτουργίες και στις υποστηρικτικές.

Παραδείγματα σχεδίων δράσης στην περίπτωση της Στρατηγικής της ανόρθωσης:

Στο Στάδιο Συρρίκνωσης σχέδια δράσης:

- λήψη αποφάσεων στο κέντρο για έλεγχο κόστους
- περικοπές στις επιπρόσθετες αμοιβές των εργαζομένων
- περικοπές στις προσλήψεις
- αυξημένη έμφαση στον έλεγχο του κόστους και του προϋπολογισμού
- βελτίωση εισπράξεως των εισπρακτέων λογαριασμών
- αυστηρός έλεγχος των αποθεμάτων και λοιπών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης

Παράδειγμα εφαρμογής συστημάτων δράσης

Στο Στάδιο της Σταθεροποίησης συστήματα δράσης:

- Λήψης αποφάσεων
- προγραμματισμού- παρακολούθησης και ελέγχου υλοποίησης των στόχων
- ποιότητας συνολικών διαδικασιών
- οικονομικής και διοικητικής λογιστικής
- αξιολόγησης θέων εργασίας
- αξιολόγησης και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού
- αμοιβών και κινήτρων προσωπικού
- εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού
- ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης MIS με βάση τις επιμέρους λειτουργικές ανάγκες

Σημείωση:

Η περαιτέρω ανάπτυξη του συγκεκριμένου ενδεικτικού σχεδίου ξεφεύγει από το αντικείμενο της εργασίας αυτής, θα μπορούσε όμως να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής εργασίας των επιτροπών της ΕΔΕΥΑ.