

---

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ και Ανάλυση SWOT

Εισαγωγή στις στρατηγικές μεθόδους ανάλυσης για τη λήψη αποφάσεων

---

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

# Δομή Παρουσίασης

01

## Πλαίσιο Στρατηγικής

Οι τρεις παράγοντες που διαμορφώνουν τη στρατηγική και οι φάσεις του στρατηγικού προγραμματισμού

02

## Ανάλυση PEST

Η μέθοδος ανάλυσης των μακροοικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση

03

## Ανάλυση SWOT

Η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης και η ανάπτυξη στρατηγικών

04

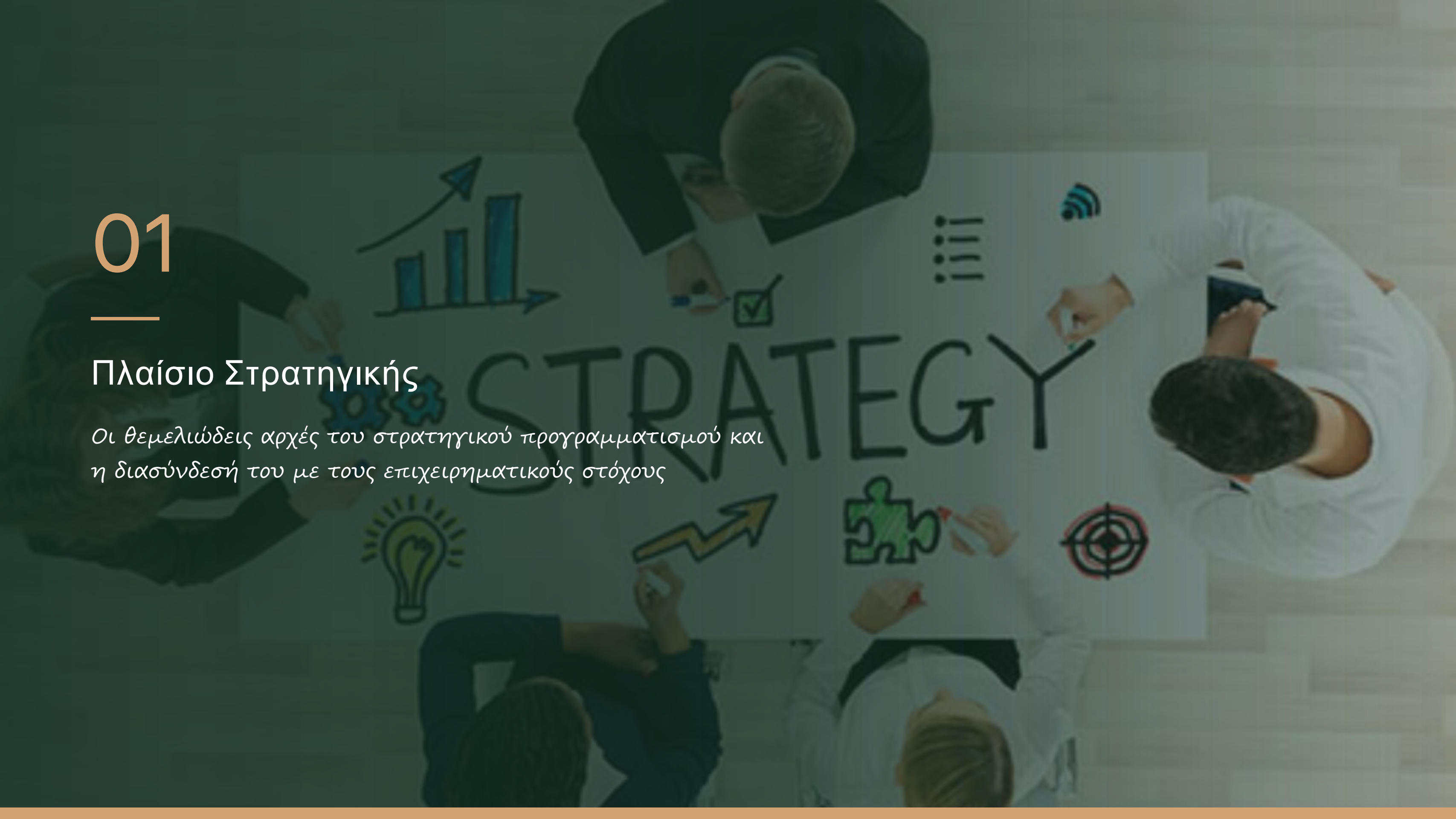
## Συνδυαστική Προσέγγιση

Η ανάπτυξη στρατηγικών, η ιεράρχηση επιλογών και πρακτικά παραδείγματα εφαρμογής

# 01

## Πλαίσιο Στρατηγικής

Οι θεμελιώδεις αρχές του στρατηγικού προγραμματισμού και η διασύνδεσή του με τους επιχειρηματικούς στόχους



## Οι Τρεις Πυλώνες της Στρατηγικής

Τρεις κρίσιμοι παράγοντες διαμορφώνουν τη στρατηγική κάθε επιχείρησης. Η αλληλεπίδρασή τους καθορίζει την κατεύθυνση και τις τακτικές κινήσεις.



### Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι εξωγενείς συνθήκες που διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας: οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.



### Πόροι Επιχείρησης

Το σύνολο των διαθέσιμων μέσων: ανθρώπινο κεφάλαιο, οικονομικοί πόροι, υποδομές, τεχνολογία και πνευματική ιδιοκτησία.



### Επιδιωκόμενοι Στόχοι

Οι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι στόχοι που καθοδηγούν τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.



### ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Διπλασιασμός των εσόδων της επιχείρησης σε πέντε χρόνια με ανάπτυξη της αγοράς και διεξόδυση σε νέα τμήματα (Τρέχοντα έσοδα: 1,5 εκ. €)

## Ετήσιοι Στόχοι ανά Τμήμα

Ο μακροπρόθεσμος στόχος αναλύεται σε ετήσιους, μετρήσιμους στόχους για κάθε λειτουργικό τμήμα:



### Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης

Ανάπτυξη νέου προϊόντος με κόστος **80%** του υφιστάμενου. Εστίαση στην καινοτομία και τη βελτιστοποίηση του κύκλου ανάπτυξης.



### Τμήμα Παραγωγής

Αύξηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγής κατά **25%** το τρέχον έτος μέσω βελτιστοποίησης διαδικασιών και αυτοματοποίησης.



### Τμήμα Μάρκετινγκ

Βελτιστοποίηση ομάδας πωλήσεων στους **4** πωλητές. Εστίαση στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της πωλητικής δύναμης.

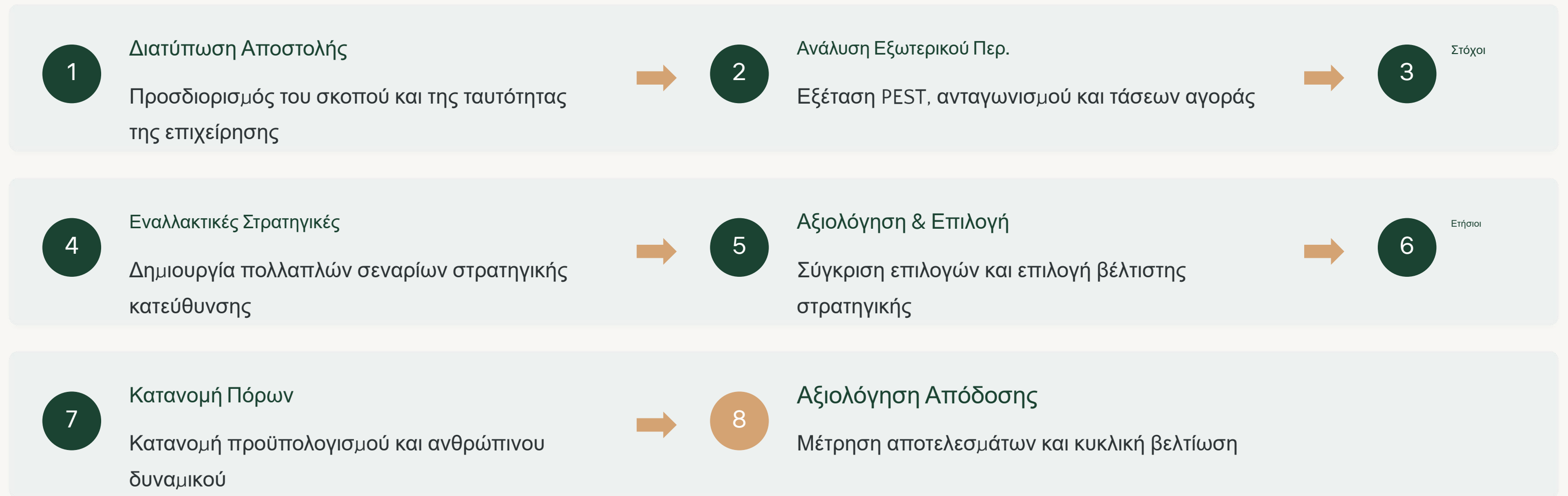


### Τμήμα Οικονομικό

Εξασφάλιση μακροπρόθεσμου δανείου ύψους **150** χιλ. € εντός των επόμενων 6 μηνών για χρηματοδότηση ανάπτυξης.

## Οι Φάσεις του Στρατηγικού Προγραμματισμού

Ένας ολοκληρωμένος στρατηγικός προγραμματισμός ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία οκτώ βημάτων:



*Η διαδικασία είναι κυκλική και απαιτεί συνεχή επαναξιολόγηση – η αξιολόγηση οδηγεί σε νέα διατύπωση αποστολής*



# 02

---

## Ανάλυση PEST

*Η συστηματική εξέταση των μακροοικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα*



## Οι Τέσσερις Πυλώνες της Ανάλυσης PEST

Η ανάλυση PEST εξετάζει τέσσερις κατηγορίες εξωγενών παραγόντων που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον:



### Πολιτικοί (Political)

- Φορολογική πολιτική και νομοθετικό πλαίσιο
- Εργατική νομοθεσία και κανονισμοί
- Κυβερνητική σταθερότητα και πολιτικές αποφάσεις
- Εμπορικές συμφωνίες και διεθνείς σχέσεις



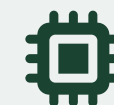
### Κοινωνικοί (Social)

- Καθημερινότητα και τρόπος ζωής
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά και αστικοποίηση
- Καταναλωτικά πρότυπα και προτιμήσεις
- Εκπαιδευτικό επίπεδο και πολιτιστικές αξίες



### Οικονομικοί (Economical)

- Πληθωρισμός και γενικό επίπεδο τιμών
- Ποσοστό ανεργίας και διαθέσιμο εισόδημα
- Τιμές πετρελαίου και ενέργειας
- Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ και οικονομικοί δείκτες



### Τεχνολογικοί (Technological)

- Τεχνολογικό περιβάλλον και καινοτομίες
- Τεχνογνωσία και εξειδίκευση
- Κύκλος ζωής προϊόντος και τεχνολογική ωριμότητα
- Ψηφιακός μετασχηματισμός και αυτοματοποίηση



# 03

---

## Ανάλυση SWOT

Η κλασική μέθοδος αποτίμησης της εσωτερικής και εξωτερικής θέσης της επιχείρησης

## Το Πλαίσιο της Ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που συστηματοποιεί την αποτίμηση τεσσάρων διαστάσεων:

### STRENGTHS

Δυνάμεις — Εσωτερικά Πλεονεκτήματα

Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού.

### WEAKNESSES

Αδυναμίες — Εσωτερικά Μειονεκτήματα

Τα εσωτερικά στοιχεία που υστερούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό και χρήζουν βελτίωσης.

### OPPORTUNITIES

Ευκαιρίες — Εξωτερικά Πλεονεκτήματα

Οι εξωτερικές συνθήκες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### THREATS

Απειλές — Εξωτερικοί Κίνδυνοι

Οι εξωτερικοί παράγοντες που θέτουν σε κίνδυνο τη λειτουργία και την κερδοφορία της επιχείρησης.

## Οι Εσωτερικοί Παράγοντες: Δυνάμεις και Αδυναμίες

### ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)

- Ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
  - Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, κερδοφορία)
  - Σωστή οικονομική διαχείριση
  - Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με Τράπεζες
  - Καλή φήμη και αναγνωρισιμότητα brand name
  - Ηγέτης σε επιλεγμένο τμήμα αγοράς (niche market)
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων
  - Εκπαιδευμένο και έμπιστο προσωπικό

### ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)

- Κακή οικονομική διαχείριση
- Μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης
- Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ
- Μη εξειδικευμένο και ανεκπαίδευτο προσωπικό
- Προβλήματα στις λειτουργίες (παραγωγή, διανομή, τιμολόγηση)

**Ερωτήματα-κλειδιά:** "Τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;" | "Σε ποια σημεία υστερούμε έναντι του ανταγωνισμού;"

## Οι Εξωτερικοί Παράγοντες: Ευκαιρίες και Απειλές



### ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)

- Νέες υποδομές (Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές)
- Επιδοτήσεις από ΕΣΤΠΑ και Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Κενά στην αγορά προς κάλυψη
- Ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Αλλαγές στις προτιμήσεις καταναλωτών
- Νέα κανάλια διανομής (e-shop, Amazon, eBay)
- Τεχνολογική πρόοδος και νέα υλικά



### ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)

- Παγκόσμια οικονομική κρίση και αστάθεια
- Μείωση κατανάλωσης και αγοραστικής δύναμης
- Αύξηση ανταγωνισμού και νέες επιχειρήσεις
- Υπερβολική εξάρτηση από προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (φορολογία, άδειες)
- Διεθνείς πολιτικο-οικονομικές συγκυρίες
- Αύξηση πληθωρισμού και επιτοκίων

Οι εξωτερικοί παράγοντες εντοπίζονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.



## Ανάπτυξη Στρατηγικών Συνδυασμών

Από τη διασταύρωση των τεσσάρων διαστάσεων προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών:

S-O

### Φιλόδοξες Στρατηγικές

Αξιοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων για την εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών. Στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης.

S-T

### Βελτιωτικές Στρατηγικές

Χρήση των εσωτερικών δυνάμεων για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών. Στρατηγική προστασίας και ενδυνάμωσης.

W-O

### Διορθωτικές Στρατηγικές

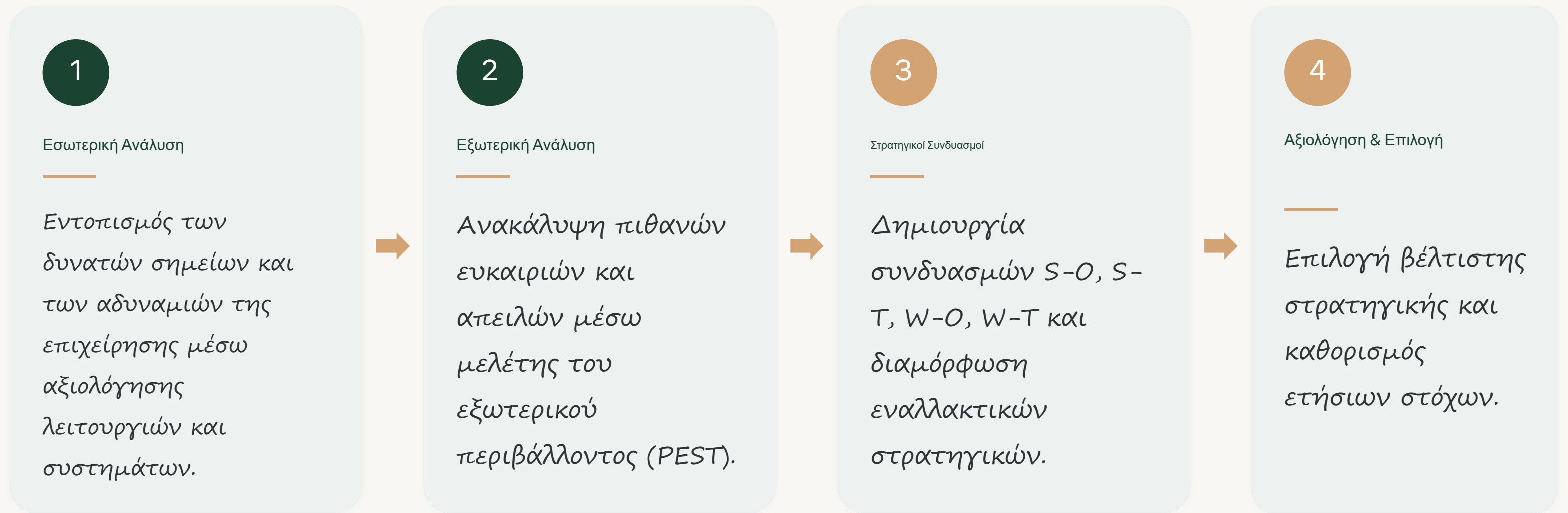
Εκμετάλλευση εξωτερικών ευκαιριών για την άμβλυνση εσωτερικών αδυναμιών. Στρατηγική βελτίωσης μέσω ευκαιριών.

W-T

### Αμυντικές Στρατηγικές

Προστασία από εξωτερικές απειλές και περιορισμός εσωτερικών αδυναμιών. Στρατηγική επιβίωσης και άμυνας.

## Η Διαδικασία σε Τέσσερα Βήματα



Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει **ολιστική θέαση** και **τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων**

## Παράδειγμα: SWOT Ανάλυση Καταστήματος Λιανικής

Σενάριο: Κατάστημα λιανικής πώλησης ρούχων σε μικρή επαρχιακή πόλη της Ελλάδας

### S — ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Ισχυρό brand name
- Πιστή πελατειακή βάση
- Γνώση της τοπικής αγοράς
- Καλή θέση στο κέντρο

### W — ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Περιορισμένη γκάμα
- Μικρός χώρος αποθήκης
- Έλλειψη e-shop
- Υψηλό ενοίκιο

### O — ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Επιδοτήσεις για νέα καταστήματα
- Τάση για τοπικά brands
- Αύξηση τουρισμού
- Νέο εμπορικό κέντρο

### T — ΑΠΕΙΛΕΣ

- Άφιξη αλυσίδων ρούχων
- Online ανταγωνισμός
- Οικονομική κρίση
- Μείωση πληθυσμού

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1. Να προσφέρει πλέον και «κλασσικά» ρούχα στο κατάστημα, διευρύνοντας την πελατεία του.
2. Να ανοίξει ένα καινούριο κατάστημα υποδημάτων μέσω προγράμματος επιδότησης, αξιοποιώντας το δυνατό brand name και την υπάρχουσα πελατειακή βάση.

## Παράδειγμα: SWOT Ανάλυση Αεροπορικής Εταιρείας

Σενάριο: Ανάλυση SWOT για μια αεροπορική εταιρία στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον

### S — ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Ισχυρό brand name
- Νέος στόλος αεροσκαφών
- Εκτεταμένο δίκτυο προορισμών
- Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών

### W — ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Υψηλά λειτουργικά κόστη
- Εξάρτηση από τουρισμό
- Περιορισμένη αγορά
- Γραφειοκρατικές διαδικασίες

### O — ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Ανάπτυξη αγοράς Ασίας
- Νέες τουριστικές τάσεις
- Ψηφιακός μετασχηματισμός
- Συμμαχίες με αερομεταφορείς

### T — ΑΠΕΙΛΕΣ

- Αύξηση καυσίμων
- Έντονος ανταγωνισμός
- Γεωπολιτικές εντάσεις
- Περιβαλλοντικοί κανονισμοί

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση αναδεικνύει τις ιδιαίτερες συνθήκες του κλάδου: **υψηλά λειτουργικά κόστη, έντονος ανταγωνισμός και ευαισθησία σε εξωτερικούς κραδασμούς**, αλλά και σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης σε νέες αγορές. Η SWOT ανάλυση βοηθά στη διαμόρφωση στρατηγικών αποφάσεων για την αντιμετώπιση προκλήσεων και την αξιοποίηση ευκαιριών.



## Συνδυασμένη Προσέγγιση PEST και SWOT

Η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT είναι συμπληρωματικά εργαλεία που σε συνδυασμό οδηγούν σε πληρέστερη κατανόηση:

### "Ποιος είναι ο κόσμος;"

Η PEST απαντά εξετάζοντας το μακροοικονομικό περιβάλλον. Αναλύει τους εξωτερικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο δραστηριοποίησης.

+

### "Ποιοι είμαστε εμείς;"

Η SWOT απαντά αξιολογώντας τη θέση της επιχείρησης. Αναλύει τα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία που καθορίζουν τη στρατηγική της.

=



Η συνδυασμένη εφαρμογή οδηγεί σε πληρέστερη κατανόηση και τεκμηριωμένες στρατηγικές αποφάσεις. Η μέθοδος TOWS επεκτείνει τη SWOT δημιουργώντας συγκεκριμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες.

## Ιεράρχηση Στρατηγικών και Πρακτική Εφαρμογή

Η ιεράρχηση των στρατηγικών ακολουθεί μια σαφή σειρά προτεραιότητας:

1

W-T

Αμυντικές Στρατηγικές

Άμεση αντιμετώπιση κρίσιμων αδυναμιών και απειλών — προστασία της επιχείρησης από άμεσους κινδύνους

2

W-O

Διορθωτικές Στρατηγικές

Βελτίωση αδυναμιών μέσω ευκαιριών — αξιοποίηση εξωτερικών συνθηκών για εσωτερική ενδυνάμωση

3

S-T

Βελτιωτικές Στρατηγικές

Προστασία δυνάμεων από απειλές — χρήση εσωτερικών πλεονεκτημάτων για αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων

4

S-O

Φιλόδοξες Στρατηγικές

Μακροπρόθεσμη ανάπτυξη — αξιοποίηση δυνάμεων για εκμετάλλευση ευκαιριών και επέκταση





# ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ

για την προσοχή σας

Ο στρατηγικός προγραμματισμός απαιτεί συστηματική ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα εργαλεία PEST και SWOT παρέχουν ένα δομημένο πλαίσιο για την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας