

Πανεπιστήμιο Αθηνών

Διατμηματικό ΠΜΣ «Οικονομική & Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων»

Δρ. Δημήτρης Γκούσκος, Επίκ. Καθηγητής

email [gouscos@di.uoa.gr](mailto:gouscos@di.uoa.gr) - web <http://www.di.uoa.gr/~gouscos>

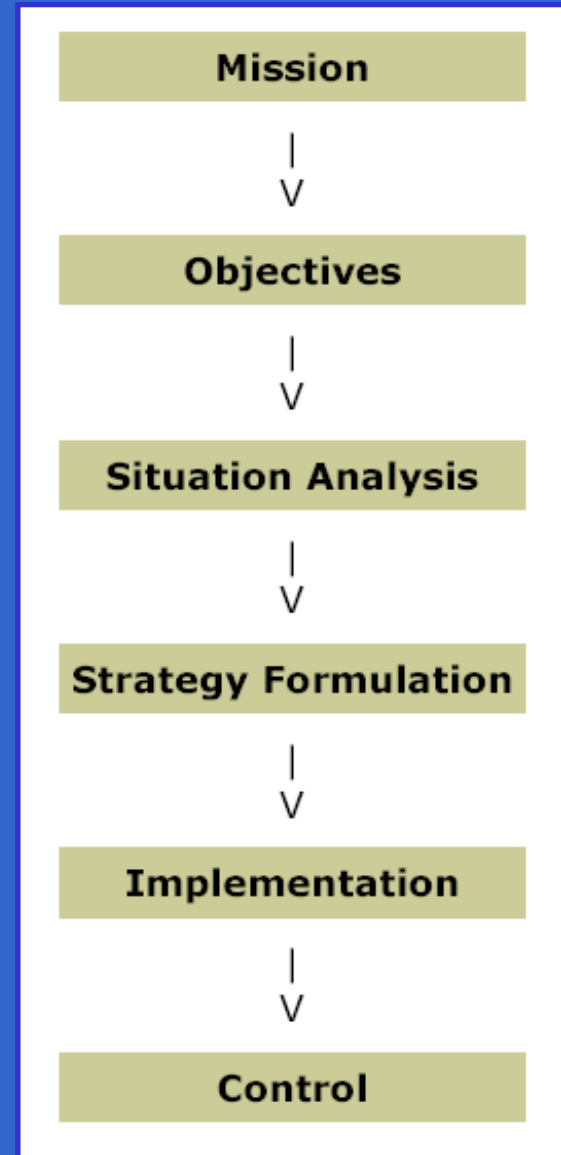
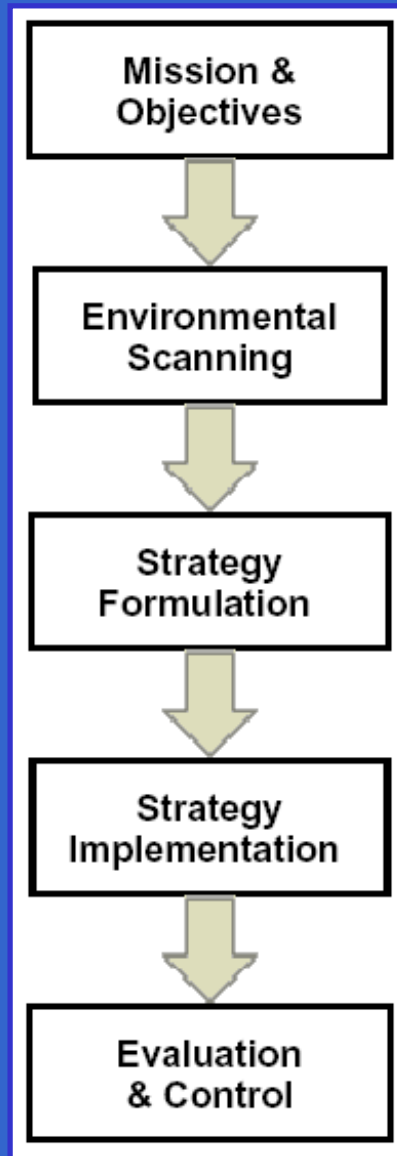
## Τεχνολογική και Επιχειρησιακή Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών και Πληροφοριακών Συστημάτων

στρατηγική ανάλυση :  
ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT

ακαδ. έτος 2005-2006, Γ' εξάμηνο

ιστοσελίδα μαθήματος : <http://eclass.uoa.gr/DI262>

# διαδικασία επιχειρησιακής διοίκησης : β' ανάγνωση



# διαδικασία επιχειρησιακής διοίκησης: β' ανάγνωση (συνέχ.)

- αυτο-συνείδηση                      επιχειρησιακή σχεδίαση  
(αποστολή, όραμα, στόχοι)
- αυτο-ανάλυση                         στρατηγική ανάλυση  
(ανάλυση PEST, SWOT, ...)
- δράση                                     διακυβέρνηση πληροφορικής  
(IT Governance)
- ανάδραση                                επιχειρησιακή επίδοση  
(operational performance)

# μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης

- επισκόπηση περιβάλλοντος (environmental scan)
- ανάλυση κατάστασης (situation analysis)
- ανάλυση βασικών παραμέτρων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- κωδικοποίηση των πληροφοριών που συλλέγονται σε λογικές κατηγορίες

# ανάλυση PEST και ανάλυση SWOT

- και τα δύο εργαλεία αποτυπώνουν όψεις της υφιστάμενης κατάστασης
- η ανάλυση PEST εκτείνεται σε ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο, που αποτελεί το ενδιαφέρον περιβάλλον
- η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή μονάδα, υποδομή, αλλαγή, δράση κ.ο.κ.
- συνήθως τα ευρήματα της ανάλυσης PEST μπορούν να προσανατολίσουν την ανάλυση SWOT
- πάντοτε είναι σκόπιμες οι αναδράσεις επιβεβαίωσης

# ανάλυση PEST

στην βασική μέθοδο :

- ❑ πολιτικοί παράγοντες
- ❑ οικονομικοί παράγοντες
- ❑ κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες
- ❑ τεχνολογικοί παράγοντες

σε παραλλαγές (SLEPT, STEEPLE, PESTILI κ.ά.) :

- ❑ νομικοί, περιβαλλοντικοί, ηθικοί παράγοντες

οι οποίοι πρόκειται να ασκήσουν επιρροές στο μέλλον

# παράδειγμα – πολιτικοί παράγοντες

- σταθερότητα πολιτικού συστήματος
- πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου
- κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό
- συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες

# παράδειγμα – οικονομικοί παράγοντες

- ❑ επιτόκια δανεισμού
- ❑ ύψος πληθωρισμού
- ❑ επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας
- ❑ προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ



# παράδειγμα – κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες

- ❑ κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες
- ❑ πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- ❑ αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα
- ❑ διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- ❑ μέσος όρος ελεύθερου χρόνου
- ❑ προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
- ❑ ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
- ❑ ενδιαφέρον κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα

# παράδειγμα – τεχνολογικοί παράγοντες

- ❑ τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- ❑ τεχνολογίες που επιτρέπουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες
- ❑ τεχνολογίες που επιτρέπουν νέα κανάλια διανομής
- ❑ τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες

# πηγές αναφοράς

## βιβλιογραφία

- High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process. Rod Napier, Clint Sidle, Patrick Sanaghan. McGraw-Hill; December 1997. [ [Amazon.com](#) ]
- Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!. Robert W. Bradford, Robert W. Bradford, J. Peter Duncan, Brian Tarcy. Chandler House Press; September 1999. [ [Amazon.com](#) ]
- Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Craig S. Fleisher, Babette Bensoussan. Prentice Hall; March 2002. [ [Amazon.com](#) ]
- Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Robert M. Grant. Blackwell Publishers; January 2002. [ [Amazon.com](#) ]

# πηγές αναφοράς

## βιβλιογραφία (συνέχ.)

- Strategic Management and Business Analysis. David Williamson, Peter Cooke, Wyn Jenkins, Keith Michael Moreton. Butterworth-Heinemann; December 2003  
[ [Amazon.com](http://Amazon.com) ]

# πηγές αναφοράς

## άλλες πηγές

- συνοπτικοί οδηγοί για ανάλυση PEST

[ [BusinessBalls.com](http://BusinessBalls.com) ] [ [LearnMarketing.com](http://LearnMarketing.com) ] [ [MarketingTeacher.com](http://MarketingTeacher.com) ] [ [NetMBA.com](http://NetMBA.com) ]  
[ [QuickMBA.com](http://QuickMBA.com) ] [ [Tutor2U.net](http://Tutor2U.net) ] [ [ValueBasedManagement.net](http://ValueBasedManagement.net) ]

- συλλογές πόρων για ανάλυση PEST

[ [BNet.com](http://BNet.com) ]

- e-books για τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης

[ [JustAMinute.com](http://JustAMinute.com) ] [ [MindTools.com](http://MindTools.com) ]

# ανάλυση SWOT

- ❑ ισχυρά σημεία (strengths) :  
πράγματα που είναι καλά στο παρόν
- ❑ αδύναμα σημεία (weaknesses) :  
πράγματα που είναι άσχημα στο παρόν
- ❑ ευκαιρίες (opportunities) :  
πράγματα που θα είναι καλά στο μέλλον
- ❑ απειλές (threats) :  
πράγματα που θα είναι άσχημα στο μέλλον

# ανάλυση SWOT (συνέχ.)

<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1....</li><li>2....</li><li>3....</li><li>4....</li><li>5....</li></ol>	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1....</li><li>2....</li><li>3....</li><li>4....</li><li>5....</li></ol>
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1....</li><li>2....</li><li>3....</li><li>4....</li><li>5....</li></ol>	<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1....</li><li>2....</li><li>3....</li><li>4....</li><li>5....</li></ol>

# ανάλυση SWOT – ισχυρά σημεία

- τι πλεονεκτήματα έχουμε ;
- τι κάνουμε καλά ;
- σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση ;
- τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας ;



# ανάλυση SWOT – αδύναμα σημεία

- ❑ τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε ;
- ❑ τι δεν κάνουμε καλά ;
- ❑ τι θα πρέπει να αποφύγουμε ;

# ανάλυση SWOT – ευκαιρίες

- ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που διαβλέπουμε ;
- ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που γνωρίζουμε ;

# ανάλυση SWOT – απειλές

- ❑ τι εμπόδια αντιμετωπίζουμε ;
- ❑ τι κάνει ο ανταγωνισμός ;
- ❑ αλλάζουν οι απαιτήσεις για το περιεχόμενο της δουλειάς μας ;
- ❑ αλλάζουν οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουμε ;
- ❑ η εξέλιξη της τεχνολογίας απειλεί θέσεις εργασίας ;
- ❑ υπάρχουν προβλήματα χρεών ή χρηματοροής ;
- ❑ θα μπορούσε κάποια από τις αδυναμίες μας να απειλήσει σοβαρά τη δουλειά μας ;

# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : ΓΓΠΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
Πολιτική Υποστήριξη	Επαγγελματική κουλτούρα προσωπικού
Χρηματοδότηση από Ευρωπαϊκή Ένωση και Εθνικούς Πόρους	Έλλειψη ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδιασμού
Σύγχρονα Συστήματα Τεχνολογίας Πληροφορικής (Information Technology)	Ανεπαρκής οργανωτική δομή
Σύγχρονη κτιριολογική υποδομή (Κέντρο Πληροφορικής)	Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών
Ικανοποιητική γεωγραφική κάλυψη (Δίκτυο)	Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού
Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών	Έλλειψη διαδικασιών / μηχανισμών αδιάλειπτης υποστήριξης παραγωγικής λειτουργίας συστημάτων
Επικοινωνιακές δράσεις	Δυσκαμψίες προμηθειών
Πλούσιο πληροφοριακό περιεχόμενο	Δυσκαμψία διαχείρισης χρηματοοικονομικών πόρων
	Αδυναμία Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας
	Μη αποδοτικό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (δυσκολία διάθεσης ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη σχήματος διαρκούς εκπαίδευσης)
	Υψηλό ολικό κόστος ιδιοκτησίας πληροφοριακών υποδομών (π.χ. κόστος αναβάθμισης λογισμικού συστημάτων)

# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : ΓΓΠΣ (συνέχ.)

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Νέες απλοποιημένες υπηρεσίες (ηλεκτρονικές κ.α.) προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις	Αδυναμία προσαρμογής προσωπικού στις νέες τεχνολογίες
Ανάπτυξη σημαντικής υποδομής υποστήριξης άλλων κυβερνητικών φορέων	Ανεπάρκεια πόρων λειτουργίας της Γενικής Γραμματείας
Ενδεχόμενη μερική αυτοχρηματοδότηση (υπηρεσίες σε τρίτους)	Συχνές μεταβολές φορολογικής "κυβερνητικής" πολιτικής (ή άλλων εξωτερικών παραγόντων)
Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Δυσκολία απλοποίησης γραφειοκρατικών διαδικασιών
Συνεργασία με ΑΕΙ και Τεχνολογικούς Φορείς	Αδυναμία διαχείρισης κινδύνων και αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών λειτουργίας
Ανάπτυξη Διεθνών Συνεργασιών	
Διευρυμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο	
Νέες τραπεζικές υπηρεσίες	
Εισαγωγή του ΕΥΡΩ ως νόμισμα αναφοράς	
Διοικητική σύγκλιση και ενοποίηση σχημάτων εξυπηρέτησης	
Κοινοί στόχοι με ομάδες ενδιαφερομένων	
Αξιοποίηση αποκτηθείσας τεχνογνωσίας	
Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (δίκτυα και open source)	

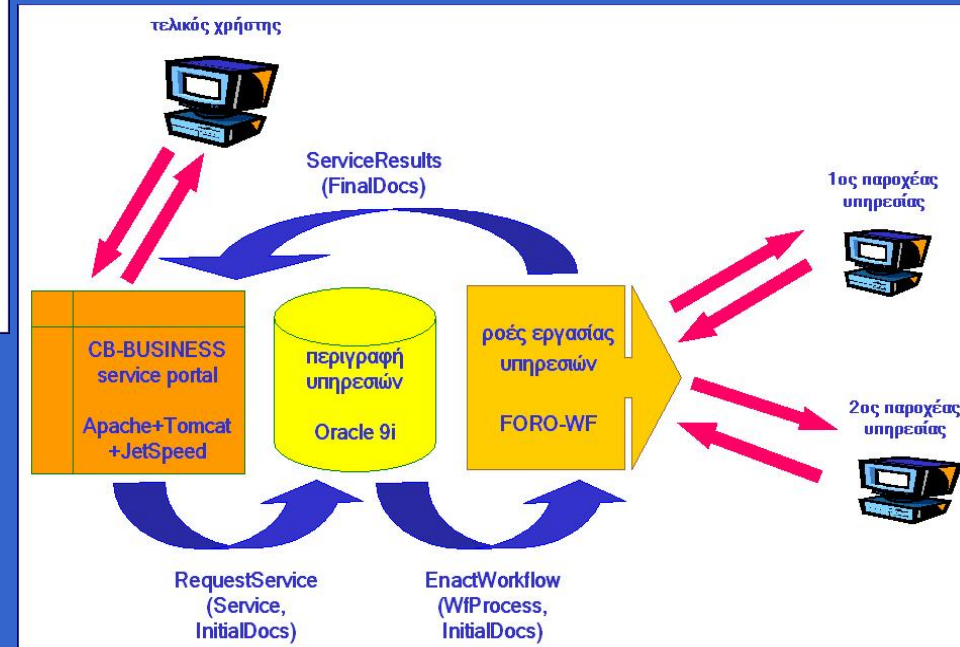
# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : CB-BUSINESS

ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα (FP5/IST-2001-33147)

(<http://www.cb-business.com>)

- ανάπτυξη και επίδειξη μιας πρότυπης αρχιτεκτονικής διαμεσολάβησης (intermediation) για τη συνεργασία παροχέων υπηρεσιών και τη σύνθεση διοικητικών υπηρεσιών μοναδικής στάσης (one-stop e-Government services) σε διασυνοριακές επιχειρηματικές συναλλαγές

# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : CB-BUSINESS (συνέχ.)



# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : CB-BUSINESS

(συνέχ.)

STRENGTHS / COMPETITIVE ADVANTAGES	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cross-border applicability</li><li>▪ Intermediates both informational &amp; transactional services</li><li>▪ Provision of seamless &amp; transparent Services</li><li>▪ Supports some communication channels (online, e-mail, SMS)</li><li>▪ Easy to create new services and adapt existing ones</li><li>▪ Multiple benefits to service providers and end-users (cost-saving, time-saving, easier services etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Not fully developed e-payment Schemes (though architectural provisions exist)</li><li>▪ Not fully developed security and e-signature mechanisms (though architectural provisions exist)</li><li>▪ presently only English support – can be multi-lingual in the future</li><li>▪ Lack of current back office integration with Service Providers (though architectural provisions exist)</li></ul>



# παράδειγμα ανάλυσης SWOT : CB-BUSINESS

(συνέχ.)

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Possibility to adapt CB-BUSINESS to G2C and G2G Applications</li><li>▪ Possibility to include new &amp; complementary services</li><li>▪ Existing provisions for advanced IT mechanisms (e.g. web-service approach, advanced WAP, etc)</li><li>▪ Open to the inclusion of additional countries (EU, accession and beyond Europe)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existing (partial) competition may in the future develop directly competitive services</li><li>▪ Key challenge is to adapt to different national legal frameworks</li><li>▪ Size of market demand for cross-border services is relatively small</li></ul>

# συνδυασμένη ανάλυση PEST/SWOT

## Political factors

S	W
O	T

## Economic factors

S	W
O	T

## Socio-cultural factors

S	W
O	T

## Technological factors

S	W
O	T

# μήτρα SWOT/TOWS – 4 τύποι στρατηγικών

	Strengths 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	Weaknesses 1.... 2.... 3.... 4.... 5....
Opportunities 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<p><u>στρατηγικές S-O</u></p> <p>εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες</p>	<p><u>στρατηγικές W-O</u></p> <p>βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών</p>
Threats 1.... 2.... 3.... 4.... 5....	<p><u>στρατηγικές S-T</u></p> <p>εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές</p>	<p><u>στρατηγικές W-T</u></p> <p>αμυντικές τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές</p>

# ιεράρχηση στρατηγικών SWOT

- στρατηγικές W-T : αμυντικές
- στρατηγικές W-O : διορθωτικές
- στρατηγικές S-T : βελτιωτικές
- στρατηγικές S-O : φιλόδοξες

# σύνθεση των τεχνικών ανάλυσης

ο κόσμος

εμείς

ποιος είναι ο κόσμος ;

ποιοι είμαστε εμείς ;

PEST

SWOT

τι κάνουμε στον κόσμο ;

TOWS

# πηγές αναφοράς

## βιβλιογραφία

- High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process. Rod Napier, Clint Sidle, Patrick Sanaghan. McGraw-Hill; December 1997. [ [Amazon.com](#) ]
- Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!. Robert W. Bradford, Robert W. Bradford, J. Peter Duncan, Brian Tarcy. Chandler House Press; September 1999. [ [Amazon.com](#) ]
- Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Craig S. Fleisher, Babette Bensoussan. Prentice Hall; March 2002. [ [Amazon.com](#) ]
- Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Robert M. Grant. Blackwell Publishers; January 2002. [ [Amazon.com](#) ]

# πηγές αναφοράς

## βιβλιογραφία (συνέχ.)

- Strategic Management and Business Analysis. David Williamson, Peter Cooke, Wyn Jenkins, Keith Michael Moreton. Butterworth-Heinemann; December 2003  
[ [Amazon.com](http://Amazon.com) ]

# πηγές αναφοράς

## άλλες πηγές

- συνοπτικοί οδηγοί για ανάλυση SWOT

[ [BNet.com](http://BNet.com) ] [ [BusinessBalls.com](http://BusinessBalls.com) ] [ [BusinessMajors.com](http://BusinessMajors.com) ] [ [ERC.org](http://ERC.org) ]

[ [MarketingTeacher.com](http://MarketingTeacher.com) ] [ [MindTools.com](http://MindTools.com) ] [ [NetMBA.com](http://NetMBA.com) ] [ [QuickMBA.com](http://QuickMBA.com) ]

[ [Tutor2U.net](http://Tutor2U.net) ] [ [ValueBasedManagement.net](http://ValueBasedManagement.net) ]

- συλλογές πόρων για ανάλυση SWOT

[ [BNet.com](http://BNet.com) ]

- παραδείγματα ανάλυσης SWOT

[ [ERC.org](http://ERC.org) ] [ [Essays-Now.com](http://Essays-Now.com) ]

- e-books για τεχνικές στρατηγικής ανάλυσης

[ [JustAMinute.com](http://JustAMinute.com) ] [ [MindTools.com](http://MindTools.com) ]



# ιστοχώροι για εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης

- ❑ Bnet.com <http://www.bnet.com>
- ❑ NetMBA.com <http://www.netmba.com>
- ❑ QuickMBA.com <http://www.quickmba.com>
- ❑ Tutor2U.net <http://www.tutor2u.net>
- ❑ MindTools.com <http://www.mindtools.com>

## δήλωση πνευματικών δικαιωμάτων / copyright notice

Η παρούσα παρουσίαση περιλαμβάνει υλικό από ορισμένες από τις πηγές αναφοράς που αναφέρονται στην αντίστοιχη ενότητα. Το υλικό αυτό προορίζεται για αποκλειστική χρήση των φοιτητών του Πανεπιστημίου Αθηνών στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού μαθήματος «Τεχνολογική και Επιχειρησιακή Διαχείριση Πληροφοριακών & Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων» ενώ όλα τα σχετικά πνευματικά δικαιώματα του υλικού παραμένουν στους αρχικούς κατόχους τους, όπως κατά περίπτωση ισχύει.

This presentation includes material from some of the bibliographical references mentioned in the corresponding section. This material is intended for the sole use of students of the University of Athens in the context of the “Technological and Business-Oriented ICT Management” postgraduate course, whereas all associated intellectual property rights remain with their respective owners, as applicable in each case.