



# Ανάλυση, Επιλογή Στρατηγικής

Δήμητρα Μπαλτούνα



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Η Πράξη με τίτλο «Αναβάθμιση της ποιότητας του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του - Υποστήριξη της ΜΟ.ΔΙ.Π» με κωδικό ΟΠΣ (MIS) 5124141 υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του ΕΣΠΑ 2014-2020, και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Copyright © Δήμητρα Μπαλτούνα, 2023. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.  
All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, η αποθήκευση και η διανομή της παρούσης παρουσίασης, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσεως, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της παρουσίασης για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.





# Ορισμός και Συνθήκες Στρατηγικής

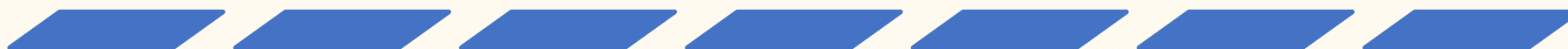
## Ορισμός Στρατηγικής

- ✓ Καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων ενός οργανισμού
- ✓ Δράσεις και προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την υλοποίηση των στόχων

## Συνθήκες Στρατηγικής

Οι συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνονται υπ' όψιν, προτού η στρατηγική καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις επιλογές της, καθώς και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

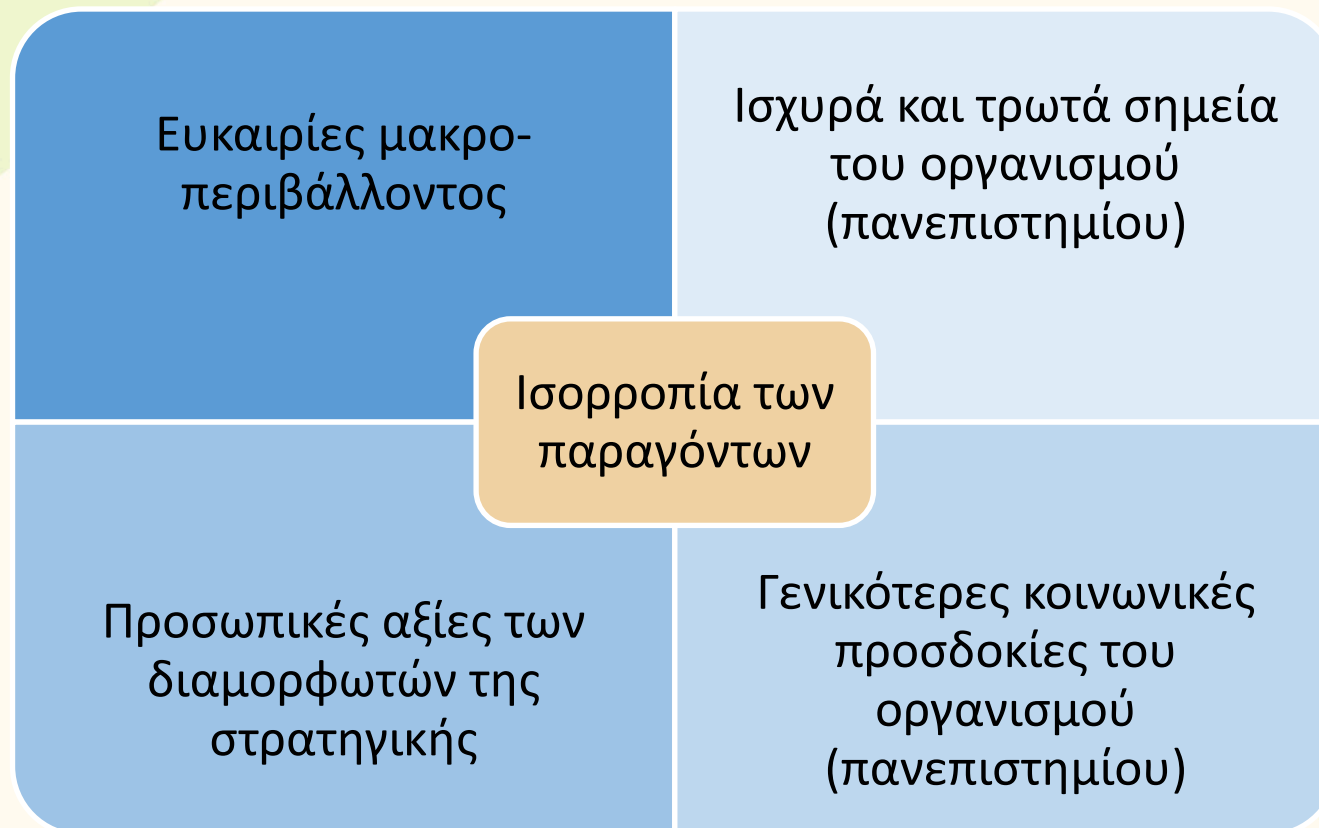
Ο προγραμματισμός και η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.







# Δημιουργία Στρατηγικής





# Σημασία Στρατηγικής

Θέτει κατευθύνσεις

Συγκεντρώνει τις προσπάθειες και συντονίζει τις δραστηριότητες

Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων

Μειώνει την αβεβαιότητα

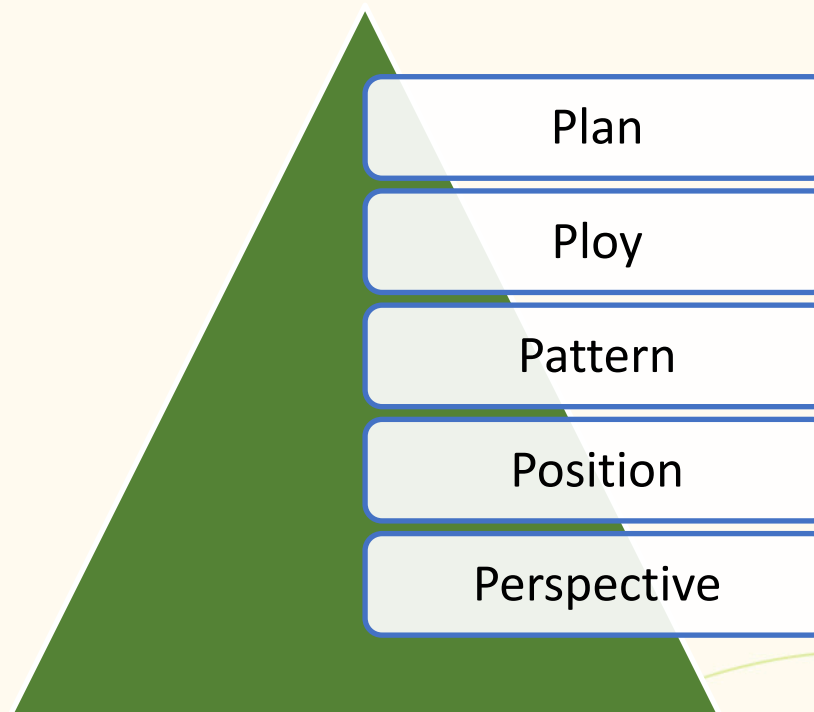
Ορίζει τον οργανισμό (πανεπιστήμιο) και τη θέση του στον ανταγωνισμό





# Mintzberg's 5 Ps of Strategy (1987)

Καθένα από τα 5 Ps αναπαριστά μια διαφορετική προσέγγιση στη στρατηγική.





# Επίπεδα και Στάδια Στρατηγικής

Επίπεδα Στρατηγικής

Εταιρικό

Επιχειρηματικό

Λειτουργικό

Στάδια Στρατηγικής

Ανάπτυξη στρατηγικού  
οράματος και αποστολής

Δημιουργία στόχων

Ανάπτυξη στρατηγικής  
για υλοποίηση στόχων

Εφαρμογή για  
υλοποίηση στρατηγικής

Αξιολόγηση και έλεγχος





# Αρχή Στρατηγικής

## Όραμα

Θέτει γενικούς στόχους

Κατευθύνει την στρατηγική και την αποστολή

Περιγράφει το είδος του οργανισμού (πανεπιστημίου) που θέλουμε να είμαστε στο μέλλον

Επιτυχία οργανισμού





# Αρχή Στρατηγικής

## Αποστολή

Τι οργανισμός (πανεπιστήμιο) θέλουμε να είμαστε;

Ποιοι είναι οι στόχοι μας;

Πώς θα αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Η αποστολή καθορίζεται και διαμορφώνεται από την ανώτατη διοίκηση

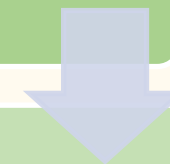






# Σημασία Οράματος και Αποστολής

Κοινός σκοπός



Κατανομή πόρων



Κατάλληλο κλίμα





# Γιατί οι Στόχοι είναι Σημαντικοί

Η αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού (πανεπιστημίου) υλοποιείται από την επίτευξη των στόχων του.

Είναι καθοριστικής σημασίας να τίθενται στόχοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού (πανεπιστημίου).

Σημαντικότητα  
Στόχων

Τα κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης δημιουργούνται από τους στόχους.

Οι στόχοι παρακινούν για καινοτομίες και θέτουν προτεραιότητες.





# Στόχοι

## Χαρακτηριστικά Στόχων

- ✓ Συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι
- ✓ Χρονικά προσδιορισμένοι
- ✓ Σημαντικοί
- ✓ Ρεαλιστικοί

## Είδη στόχων

- ✓ Χρηματοοικονομικοί  
(Βελτιώνουν την χρηματοοικονομική εικόνα του οργανισμού (πανεπιστημίου))
- ✓ Στρατηγικοί  
(Βελτιώνουν τις μελλοντικές δυνατότητες και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (πανεπιστημίου))





# Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Κατανόηση των αλλαγών του περιβάλλοντος

Αναζήτηση ευκαιριών

Αντιμετώπιση απειλών

Ανάλυση των αλλαγών που επηρεάζουν τον οργανισμό  
(πανεπιστήμιο)

Αξιολόγηση της ανταπόκρισης του οργανισμού  
(πανεπιστημίου) στις ανωτέρω αλλαγές





# Διαστάσεις

Ευρύτερο Περιβάλλον

Επηρεασμός κάθε οργανισμού (πανεπιστημίου) από το μακρο-περιβάλλον

Το management δεν μπορεί να το αλλάξει (εξωγενής μεταβλητή)

Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της Αγοράς

Κλάδος του οργανισμού (πανεπιστημίου)

Επηρεασμός από το management





# Ευρύτερο Μακρο-Περιβάλλον

Οικονομικό

Τεχνολογικό

Πολιτικό – νομικό

Κοινωνικό –  
πολιτιστικό

Δημογραφικό

Παγκόσμιο







# Σημασία για Ανάλυση

Επηρεασμός της ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου

Διαφορετικές επιδράσεις στους οργανισμούς  
(πανεπιστήμια)

Αλλαγές που ενδέχεται να είναι απρόβλεπτες





# Ανάλυση PEST-DG

Πολιτικό

Πολιτική σταθερότητα

Νομοθεσία

Φορολογία

Ειδικά κίνητρα

Κανονισμοί εμπορίου

Προστασία  
περιβάλλοντος

Οικονομικό

ΑΕΠ

Ανεργία

Μισθοί

Τιμές

Πληθωρισμός

Επιτόκια





# Ανάλυση PEST-DG

Κοινωνικό

Κοινωνικά στρώματα

Διανομή εισοδήματος

Τρόπος ζωής

Καταναλωτισμός

Επίπεδο μόρφωσης

Ισορροπία εργασίας  
ελεύθερου χρόνου

Τεχνολογικό

Δαπάνες για Έρευνα  
και Ανάπτυξη

Καινοτομίες

Νέα αγαθά/ προϊόντα

Προστασία  
ευρεσιτεχνιών

Αυτοματισμοί





# Ανάλυση PEST-DG

Δημογραφικό

Πληθυσμός

Ηλικιακή πυραμίδα

Γεννήσεις

Θάνατοι

Εθνικό μίγμα

Παγκόσμιο

Άνοιγμα νέων αγορών

Αλλαγές υφιστάμενων  
αγορών

Ελεύθερη μεταφορά  
αγαθών και κεφαλαίων

Χαρακτηριστικά  
διεθνών αγορών

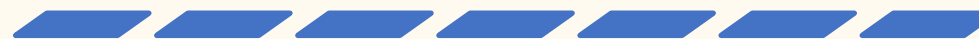




# Ανταγωνιστικό Μικρο-Περιβάλλον

Είτε οι παράγοντες είτε τα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση και την λήψη αποφάσεων στο άμεσο περιβάλλον ενός οργανισμού (πανεπιστημίου).

Προμηθευτές



Ανταγωνιστές



Πελάτες (στην περίπτωσή μας οι φοιτητές)



Κοινό του οργανισμού (πανεπιστημίου)





# Βασικές Τάσεις της Αγοράς

- ✓ Ρυθμός ανάπτυξης και μέγεθος κλάδου
- ✓ Σταθερότητα κλάδου
- ✓ Ανάγκες καταναλωτών
- ✓ Αριθμός ανταγωνιστών
- ✓ Καινοτομία
- ✓ Βαθμό διαφοροποίησης προϊόντος







# Βασικές Τάσεις της Αγοράς

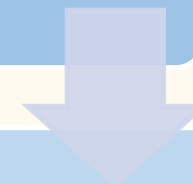
- ✓ Σταθερότητα ζήτησης και προσφοράς
- ✓ Τεχνολογική εξέλιξη
- ✓ Κάθετη ολοκλήρωση
- ✓ Οικονομίες κλίμακας
- ✓ Επίδραση μάθησης και εμπειρίας





# Είναι Έντονος ο Ανταγωνισμός και Πόσο

Ποιες δυνάμεις επιδρούν στον ανταγωνισμό;



Ποια είναι η επίπτωσή τους;





# 5 Δυνάμεις του Porter

Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Απειλή νέων ανταγωνιστών

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών





# Δυνάμεις Αλλαγής της Αγοράς

Διαδίκτυο

Τεχνολογία και  
Καινοτομία

Παγκοσμιοποίηση

Αλλαγές  
νομοθεσίας

Αβεβαιότητα

Ρυθμός  
μελλοντικής  
ανάπτυξης της  
αγοράς

Αλλαγές  
κοινωνικής  
διαστρωμάτωσης

Στάση  
καταναλωτών





# Πιθανές Μεταβλητές Δημιουργίας Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων

Εύρος  
διαφοροποίησης

Γεωγραφική κάλυψη

Αριθμός τμημάτων  
αγοράς

Κανάλια διανομής

Προσπάθεια  
marketing

Βαθμός  
καθετοποίησης





# Πιθανές Μεταβλητές Δημιουργίας Χάρτη Στρατηγικών Ομάδων

Ποιότητα

Τεχνολογική ηγεσία

Κοστολογική θέση

Αξιοποίηση  
δυναμικότητας

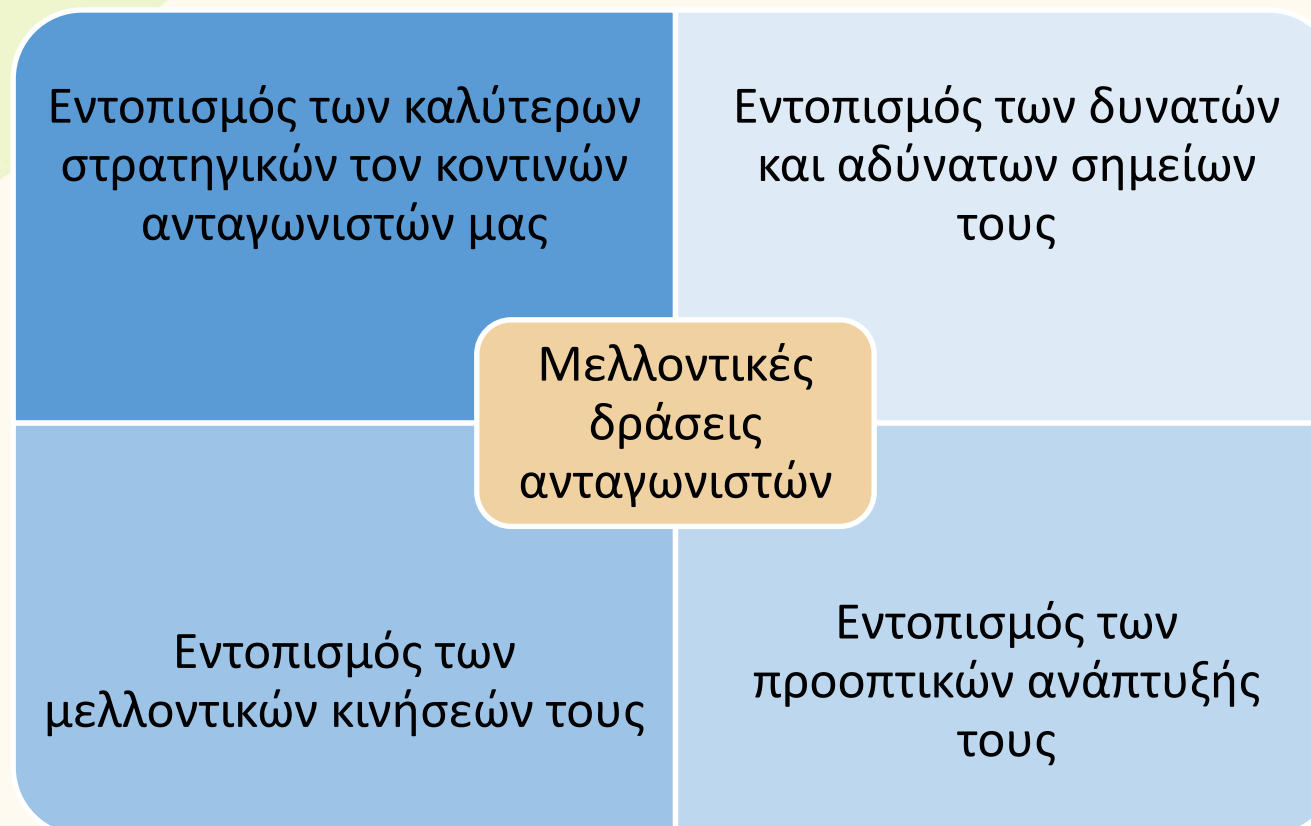
Τιμή κ.ά.







# Ποιες είναι οι Μελλοντικές Δράσεις των Ανταγωνιστών μας





# Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Πώς επιλέγουν οι καταναλωτές τον πάροχο της υπηρεσίας/ τον προμηθευτή του προϊόντος;  
Στην περίπτωσή μας, οι μελλοντικοί φοιτητές το πανεπιστήμιο που θα σπουδάσουν;

Ποιους πόρους ικανότητες χρειάζεται ο οργανισμός (πανεπιστήμιο) για να για να μπορέσει να ανταγωνιστεί επιτυχώς;

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Είναι λίγοι και σημαντικοί

Είναι διαφορετικοί για διαφορετικές αγορές

Αφορούν κάθε λειτουργική διάσταση του οργανισμού (πανεπιστημίου)





# Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Πόροι (υλικοί και άυλοι)

Ικανότητες (ομάδες πόρων)

Θεμελιώδεις ικανότητες (πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος)

Διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα

Στρατηγική ανταγωνιστικότητας





# Απόδοση Πόρων και Ικανοτήτων

Διάρκεια και  
Σταθερότητα

Διαύγεια

Μεταβασιμότητα

Δυνατότητα  
Αντιγραφής





# Διαμόρφωση Στρατηγικής βάσει Πόρων και Ικανοτήτων

Αναγνώριση πόρων  
και ικανοτήτων

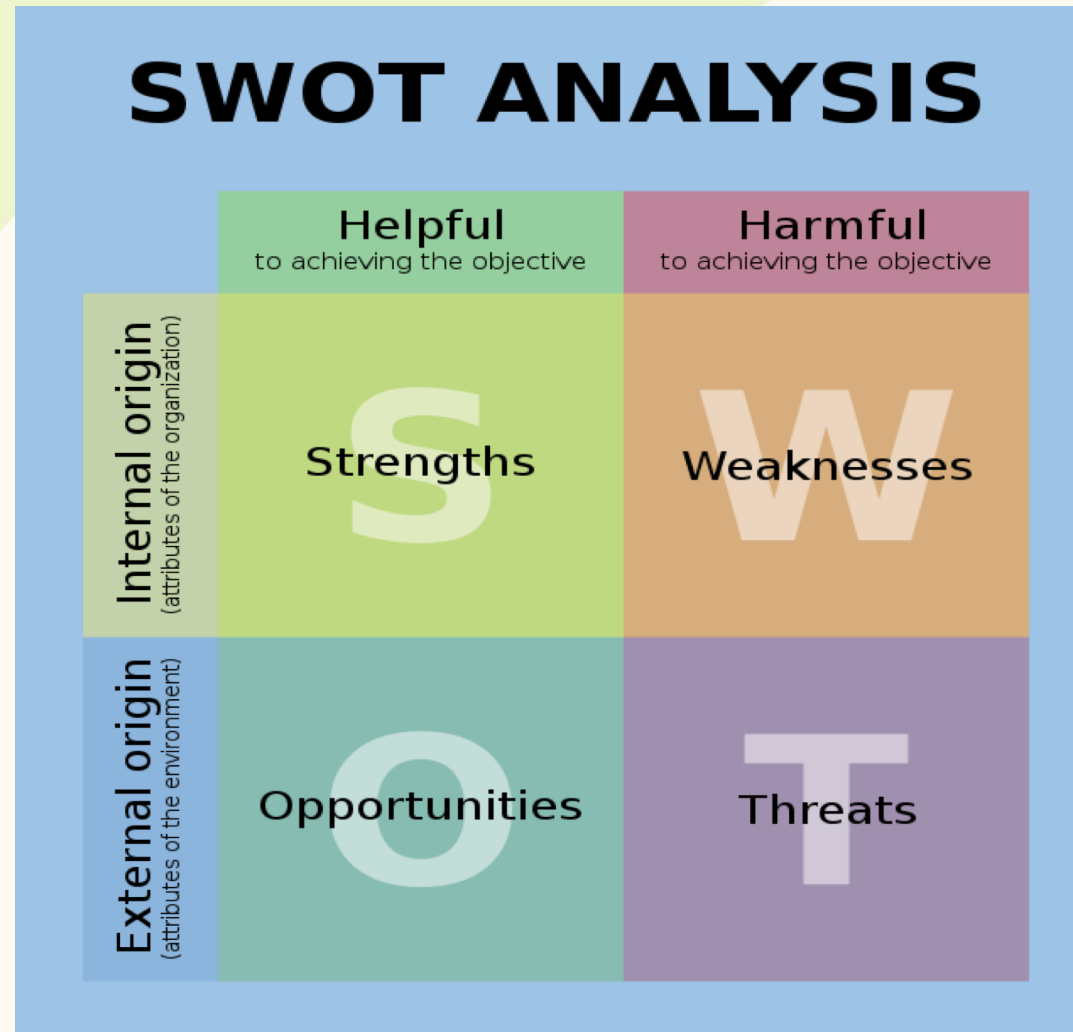
Αξιολόγηση  
απόδοσης των  
πόρων και  
ικανοτήτων

Επιλογή Στρατηγικής

Αναγνώριση  
ελλείψεων σε  
πόρους



# SWOT ANALYSIS







# Στρατηγικές

- ✓ Συγκέντρωσης – διεύρυνσης αγοράς
- ✓ Ανάπτυξης αγοράς
- ✓ Ανάπτυξης προϊόντων
- ✓ Ανάπτυξης αγοράς
- ✓ Ανάπτυξης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
- ✓ Ανάπτυξης: Λόγοι για διαφοροποίηση δραστηριοτήτων
- ✓ Ανάπτυξης: Οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση
- ✓ Διάσωσης – αναστροφής
- ✓ Ανόρθωσης
- ✓ Αποεπένδυσης
- ✓ Αιχμαλωσίας
- ✓ Ρευστοποίησης
- ✓ Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ Θεωρίας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ Σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας
- ✓ Εταιρική
- ✓ Του ομίλου
- ✓ Του μεμονωμένου οργανισμού και της μεμονωμένης μονάδας οργανισμού
- ✓ Επιχειρησιακών λειτουργιών
- ✓ Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος
- ✓ Ηγεσίας κόστους
- ✓ Διαφοροποίησης
- ✓ Εστίασης







Σας ευχαριστώ  
για την παρουσία σας  
και την προσοχή σας!

