



# Εργαστήριο Χωροταξικού Σχεδιασμού

Διδακτική ομάδα: Ελένη Ανδρικοπούλου, Γρηγόρης Καυκαλάς  
Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών

## 5<sup>η</sup> Διάλεξη

Β. Διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης

### Διάγνωση με τη μέθοδο SWOT

Εισήγηση: Ελένη Ανδρικοπούλου



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2007-2013  
πρόγραμμα για την ανάπτυξη  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



# Σκοποί

Η επόμενη ενότητα διαλέξεων αναφέρεται στη διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης στην μητροπολιτική περιοχή Θεσσαλονίκης με σκοπό να βοηθήσει τις φοιτητικές ομάδες να διαγνώσουν την υπάρχουσα κατάσταση, σε σχέση με το θέμα που έχουν επιλέξει, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο SWOT.

Η πρώτη διάλεξη αυτής της ενότητας εξηγεί τη μέθοδο διάγνωσης SWOT, η οποία αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ ανάλυσης και προτάσεων. Η διάγνωση SWOT επιτρέπει να αξιοποιηθούν οι εκτιμήσεις της υπάρχουσας κατάστασης και οδηγεί στο σχηματισμό εναλλακτικών στρατηγικών στο πλαίσιο της πρότασης που θα επεξεργαστούν οι ομάδες στην δεύτερη και τελική φάση του θέματος.

Η εισήγηση εστιάζει στην περιγραφή της μεθόδου διάγνωσης SWOT και καταλήγει στην παρουσίαση ενός παραδείγματος χρήσης της μεθόδου για τη συγκριτική ανάλυση 22 μητροπολιτικών περιοχών που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του δικτύου μητροπόλεων METREX.



# Διάγνωση S.W.O.T. περιεχόμενο και σκοπός (1/2)

- Η διάγνωση SWOT αποτελεί ένα **μεθοδολογικό εργαλείο για την αποτύπωση των εσωτερικών χαρακτηριστικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος** ενός συστήματος και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού**.
- Αποτελεί σημαντικό αναλυτικό εργαλείο επεξεργασίας των δεδομένων με στόχο τη **διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και το σχεδιασμό στρατηγικών προτεραιοτήτων και επιλογών**, μέσω της κατηγοριοποίησης κρίσιμων παραγόντων του συστήματος.



# Διάγνωση S.W.O.T. περιεχόμενο και σκοπός (2/2)

Η καταγραφή της ισχύουσας κατάστασης επιτυγχάνεται μέσα από

- την περιγραφή των εσωτερικών χαρακτηριστικών, δυνατών και αδύναμων σημείων, του μητροπολιτικού συστήματος (**εσωτερικοί παράγοντες: δυνάμεις και αδυναμίες**) αλλά και
- τον εντοπισμό των εξωτερικών επιδράσεων, θετικών ή αρνητικών, στο μητροπολιτικό σύστημα που επηρεάζουν τη δυναμική και τις προοπτικές του (**εξωτερικοί παράγοντες: ευκαιρίες και απειλές**).

Η όλη διαδικασία της διάγνωσης SWOT στοχεύει στο **σχηματισμό ενός σχεδίου δράσης μελλοντικών ενεργειών** που θα στηρίζεται στις **πραγματικές δυνατότητες και ευκαιρίες**, ώστε να **αντιμετωπιστούν οι απειλές** και να **ξεπεραστούν οι αδυναμίες** του συστήματος.



# Διάγνωση S.W.O.T.

## A. Βασικές διαστάσεις

		Μορφή	
		Θετική	Αρνητική
Θέση	Εσωτερική	Δυνάμεις	Αδυναμίες
	Εξωτερική	Ευκαιρίες	Απειλές



# Διάγνωση S.W.O.T.

## B. Πλαίσιο διάγνωση

		Εσωτερικό Περιβάλλον	
		Ισχυρά Σημεία (S)	Αδυναμίες (W)
Εξωτερικό Περιβάλλον	Ευκαιρίες (O)	Ιδιαίτερα θετικές προοπτικές (S-O)	Πιθανές χαμένες ευκαιρίες (W-O)
	Απειλές (T)	Αντιμετωπίσιμες Απειλές (S-T)	Σοβαροί κίνδυνοι (W-T)





# Διάγνωση S.W.O.T.

## Γ. Εναλλακτικές Στρατηγικές

		Εσωτερικό Περιβάλλον	
		Ισχυρά Σημεία (S)	Αδυναμίες (W)
Εξωτερικό Περιβάλλον	Ευκαιρίες (O)	<u>Ανάληψη πρωτοβουλίας</u>	<u>Στρατηγική προσαρμογής</u>
	Απειλές (T)	<u>Στρατηγική διαφοροποίησης</u>	<u>Αμυντική στρατηγική</u>



# Η χρήση της μεθόδου SWOT στο θέμα του Εργαστηρίου

Η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης επιτυγχάνεται μέσα από

- την περιγραφή των εσωτερικών χαρακτηριστικών, δυνατών και αδύναμων σημείων, του μητροπολιτικού συστήματος (**εσωτερικοί παράγοντες: δυνάμεις και αδυναμίες**) αλλά και
- τον εντοπισμό των εξωτερικών επιδράσεων, θετικών ή αρνητικών, στο μητροπολιτικό σύστημα που επηρεάζουν τη δυναμική και τις προοπτικές του (**εξωτερικοί παράγοντες: ευκαιρίες και απειλές**).

Η όλη διαδικασία της διάγνωσης SWOT στοχεύει στο σχηματισμό ενός σχεδίου δράσης μελλοντικών ενεργειών που θα στηρίζεται στις πραγματικές δυνατότητες και ευκαιρίες, ώστε να αντιμετωπιστούν οι απειλές και να ξεπεραστούν οι αδυναμίες του συστήματος.

Η επεξεργασία της διάγνωσης SWOT από τις φοιτητικές ομάδες θα γίνει με την συμπλήρωση των παρακάτω τριών πινάκων.



# Πίνακας SWOT: Α. Βασικές διαστάσεις

Ο πρώτος πίνακας καταγράφει συνοπτικά τις βασικές διαστάσεις της διάγνωσης:

- ΤΙΣ **δυνάμεις** και
- ΤΙΣ **αδυναμίες** (εσωτερικοί παράγοντες) του μητροπολιτικού συστήματος
- ΤΙΣ **ευκαιρίες** που είναι διαθέσιμες και
- ΤΙΣ **απειλές** στις οποίες αυτό είναι εκτεθειμένο (εξωτερικοί παράγοντες) .



# Πίνακας SWOT: Α. Βασικές διαστάσεις

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (T)</b>



# Πίνακας SWOT: Β. Πλαίσιο διάγνωσης

Ο δεύτερος πίνακας καταγράφει τους **συνδυασμούς μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων**, και δείχνει **τις τάσεις και τις προοπτικές** που προκύπτουν:

- **ιδιαίτερα θετικές προοπτικές** όταν οι **ευκαιρίες** συνδυάζονται με τις **δυνάμεις** του μητροπολιτικού συστήματος,
- **πιθανές χαμένες ευκαιρίες** που θα υπάρξουν αν δεν χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμες **ευκαιρίες** για να διορθώσουν τις υπάρχουσες **αδυναμίες**,
- **αντιμετωπίσιμες απειλές** όταν οι εξωτερικές **απειλές** μπορούν να αποφευχθούν με την αξιοποίηση των υπάρχουσών **δυνάμεων**
- **σοβαροί κίνδυνοι** υπάρχουν όταν οι **απειλές** συνδυάζονται με σοβαρές **αδυναμίες** του μητροπολιτικού συστήματος.



# Πίνακας SWOT: Β. Πλαίσιο διάγνωσης

<b>Ιδιαίτερα θετικές προοπτικές (S-O)</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές ευκαιρίες)	<b>Πιθανές χαμένες ευκαιρίες (W-O)</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές ευκαιρίες)
<b>Αντιμετωπίσιμες απειλές (S-T)</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές απειλές)	<b>Σοβαροί κίνδυνοι (W-T)</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές απειλές)



# Πίνακας SWOT: Γ. Εναλλακτικές στρατηγικές

Ο  **τρίτος πίνακας**  καταγράφει τις δυνατές εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες προκύπτουν άμεσα από τις τάσεις και προοπτικές που διαπιστώνονται στον δεύτερο πίνακα:

- **ανάληψη πρωτοβουλίας**  όπου υπάρχουν  **ιδιαίτερα θετικές προοπτικές** ,
- **στρατηγική προσαρμογής**  για να μην υπάρξουν  **χαμένες ευκαιρίες** ,
- **στρατηγική διαφοροποίησης**  ώστε να είναι  **αντιμετωπίσιμες**  οι  **απειλές**  και
- **αμυντική στρατηγική**  έως ότου εξαλειφθούν οι  **σοβαροί κίνδυνοι** .



# Πίνακας SWOT: Γ. Εναλλακτικές στρατηγικές

<b>Ανάληψη πρωτοβουλίας</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές ευκαιρίες)	<b>Στρατηγική προσαρμογής</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές ευκαιρίες)
<b>Στρατηγική διαφοροποίησης</b> (εσωτερικές δυνάμεις – εξωτερικές απειλές)	<b>Αμυντική στρατηγική</b> (εσωτερικές αδυναμίες – εξωτερικές απειλές)





---

# Παράδειγμα

Η χρήση της μεθόδου SWOT για τη συγκριτική ανάλυση  
22 ευρωπαϊκών πόλεων (Δίκτυο METREX)



# Δίκτυο METREX : SWOT Κριτήρια και Δείκτες Συγκριτικής Ανάλυσης Μητροπολιτικών Περιοχών

SWOT CRITERIA	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
<b>GEOGRAPHIC POSITION</b>	Proximity to Europe's urban cores	Isolation from Europe's urban cores	Gateway or interchange potential	Weak external transport links
<b>ECONOMIC STRENGTH</b>	Strong and diversified economy	Structural economic decline	Tourism potential	Sectoral dependency
<b>SOCIAL INTEGRATION</b>	High level of general prosperity	High level of deprived areas	High level of economic growth	High level of in migration
<b>SPATIAL INTEGRATION</b>	Strong public transport system	High level of car commuting	Urban renewal opportunities	Declining inner urban areas
<b>LAND USE PRESSURE</b>	10 year land supply	High level of vacant urban land	Urban development potential	Unplanned green-field development
<b>NATURAL ASSETS</b>	Sustainable eco-systems	Failing ecosystems	Natural recreation opportunities	High levels of pollution
<b>CULTURAL ASSETS</b>	Well conserved heritage resources	Few heritage resources	Underdeveloped heritage resources	Significant heritage resources in disrepair
<b>URBAN ASSESSMENT</b>	<b>POSITIVE</b>	<b>NEGATIVE</b>	<b>POSITIVE</b>	<b>NEGATIVE</b>



# Δίκτυο METREX :

## Εφαρμογή σε 22 Ευρωπαϊκές Πόλεις

SWOT CRITERIA	Strengths, weaknesses, opportunities and threats	METROPOLITAN CONTRIBUTORS TO THE NICE CONFERENCE PILOT (SEE INDEX)																					
		RO	BA	LO	LI	KR	LI	HE	UU	AM	FR	MU	VE	MA	ER	SP	GL	AK	AT	AT	CW	BU	TH
<b>1 GEOGRAPHICAL POSITION</b>	•Proximity to Europe's urban cores																						
	•Isolation from Europe's urban cores																						
	•Gateway or interchange potential																						
	•Weak external transport links																						
<b>2 ECONOMIC STRENGTH</b>	•Strong and diversified economy																						
	•Structural economic decline																						
	•Tourism potential																						
	•Sectoral dependency																						
<b>3 SOCIAL INTEGRATION</b>	•High level of general prosperity																						
	•High level of deprived areas																						
	•High level of economic growth																						
	•High level of in migration																						
<b>4 SPATIAL INTEGRATION</b>	•Strong public transport system																						
	•High level of car commuting																						
	•Urban renewal opportunities																						
	•Declining inner urban areas																						
<b>5 LAND USE PRESSURE</b>	•10 year land supply																						
	•High level of vacant urban land																						
	•Urban development potential																						
	•Unplanned greenfield development																						
<b>6 NATURAL ASSETS</b>	•Sustainable eco-systems																						
	•Failing eco-systems																						
	•Natural recreation opportunities																						
	•High levels of pollution																						
<b>7 CULTURAL ASSETS</b>	•Well conserved heritage resources																						
	•Few heritage resources																						
	•Underdeveloped heritage resources																						
	•Significant heritage resources in disrepair																						
<b>URBAN ASSESSMENT</b>	POSITIVE INDICATORS	13	11	12	10	10	9	8	8	8	7	7	7	8	6	7	6	5	5	5	4	12	4
	NEGATIVE INDICATORS	1	0	3	4	6	6	3	3	3	0	0	2	7	4	7	8	3	5	8	5	10	10
	POSITION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22



# Δίκτυο METREX : Κατάλογος με Αρχικά Πόλεων

- AK - Akershus/Oslo
- AM - Côte d'Azur/Alpes-Maritimes
- AT - Athens
- BA - Catalunya/Barcelona
- BU - Budapest
- CW - Cardiff/Wales
- ER - Emilia-Romagna/Bologna
- FR - Frankfurt Am
- GL - Glasgow & the Clyde Valley
- HE - Helsinki
- KR - Krakow
- LI - Lisboa
- LO - Lombardia/Milano
- MA - Bouches-du-Rhône /Marseille
- MU - München
- RO - Rotterdam
- SP - St Petersburg
- TH - Thessaloniki
- VE - Veneto
- UU - Uusimaa





# Τέλος Μαθήματος

Επεξεργασία: Τάσιου Στεφάνια  
Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

