

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πτυχιακή Εργασία**



**«Ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ως τρόπο  
πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων.  
Μελέτη περίπτωσης scenario planning της Royal Dutch  
Shell»**

Της  
Βίγλη Βιργινίας (ΑΜ. 8477)

Επιβλέπων: Ηγουμενάκης Γεώργιος

**ΠΑΤΡΑ, 2012**

## Περίληψη

---

Ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τον προγραμματισμό με βάση τα σενάρια ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων με μελέτη περίπτωσης την εταιρεία Royal Dutch Shell. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, η εργασία, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό.

Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύονται στοιχεία του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η διάκριση του ευρύτερου εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος των επιχειρήσεων, οι διαστάσεις που μπορεί να λάβει, τα επίπεδα ανταγωνισμού κλπ. παρουσιάζεται επίσης και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με τους πόρους και τις ικανότητες των επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, αναλύεται η έννοιά του, οι μορφές που μπορεί να λάβει, οι λόγοι αξιοποίησής τους αλλά και η ακολουθούμενη διαδικασία του. Επίσης, παρουσιάζονται οι εξωτερικές και οι εσωτερικές προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού.

Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται στο τρίτο κεφάλαιο με την παρουσίαση του προγραμματισμού σεναρίων (scenario planning). Ειδικότερα, αναλύονται οι ποιοτικές προσεγγίσεις των προβλέψεων με διάφορες μεθόδους (brainstorming, μέθοδο των Δελφών κλπ) καθώς και η εφαρμογή της μεθόδου των σεναρίων (scenario planning) με τα βήματα δημιουργίας τους.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας, αποτελείται από το τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης του προγραμματισμού σεναρίων της Royal Dutch Shell παραθέτοντας στοιχεία της τεχνικής της αλλά και βασικών δεδομένων των σεναρίων της που αφορούν την ενέργεια, την τεχνολογία, το περιβάλλον, τις γεωπολιτικές εξελίξεις κλπ.

Η εργασία ολοκληρώνεται στο πέμπτο κεφάλαιο όπου πραγματοποιούνται η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα, με την παράθεση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν αλλά και με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που εξήχθησαν κατά περίπτωση σχετικά με τον προγραμματισμό σεναρίων της Royal Dutch Shell.

# Πίνακας Περιεχομένων

---

|  |           |
|--|-----------|
| Περίληψη .....   | 2         |
| Εισαγωγή .....   | 6         |
| <b>A. Θεωρητικό Μέρος .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Κεφάλαιο 1 - Το περιβάλλον των επιχειρήσεων .....</b>                         | <b>8</b>  |
| 1.1. Γενικά για το περιβάλλον των επιχειρήσεων .....                             | 8         |
| 1.2. Διάκριση του ευρύτερου εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος των επιχειρήσεων ..... | 9         |
| 1.3. Οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος .....                            | 11        |
| 1.3.1. Η οικονομική διάσταση .....   | 11        |
| 1.3.2. Η τεχνολογική διάσταση .....  | 11        |
| 1.3.3. Η πολιτική και νομική διάσταση .....                                      | 12        |
| 1.3.4. Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση .....                                     | 13        |
| 1.4. Το ανταγωνιστικό μικροπεριβάλλον της επιχείρησης .....                      | 15        |
| 1.4.1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....                                  | 16        |
| 1.4.2. Η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών - αγοραστών .....                   | 17        |
| 1.4.3. Ανταγωνισμός υπαρχουσών επιχειρήσεων .....                                | 18        |
| 1.4.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα .....                                    | 19        |
| 1.5. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος .....                                | 19        |
| 1.5.1. Οι πόροι - ικανότητες της επιχείρησης .....                               | 20        |
| <b>Κεφάλαιο 2 - Ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις .....</b>                    | <b>23</b> |
| 2.1. Η έννοια του προγραμματισμού .....  | 23        |
| 2.2. Η εξέλιξη του προγραμματισμού .....   | 24        |
| 2.3. Οι μορφές προγραμματισμού .....   | 25        |
| 2.4. Στάδια διαδικασίας του προγραμματισμού .....                                | 26        |
| 2.5. Οι λόγοι αξιοποίησης του προγραμματισμού .....                              | 28        |
| 2.6. Η εισαγωγή του προγραμματισμού στην επιχείρηση .....                        | 29        |
| 2.7. Εξωτερικές και εσωτερικές προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού .....  | 30        |
| 2.7.1. Οι εξωγενείς προϋποθέσεις .....   | 30        |
| 2.7.2. Οι εσωτερικές προϋποθέσεις .....  | 31        |
| 2.8. Η SWOT ανάλυση .....  | 32        |
| 2.8.1. Ανάλυση δυνατοτήτων - αδυναμιών .....                                     | 33        |
| 2.8.2. Ανάλυση ευκαιριών - απειλών .....   | 34        |

|  |        |
|--|--------|
| <b>Κεφάλαιο 3 - Ο προγραμματισμός σεναρίων (scenario planning)</b> .....   | 35     |
| 3.1. Γενικά για τις προβλέψεις.....  | 35     |
| 3.2. Οι ποιοτικές προσεγγίσεις στην πρόβλεψη.....  | 35     |
| 3.2.1. Η μέθοδος Brainstorming .....   | 37     |
| 3.2.2. Η μέθοδος των Δελφών .....  | 37     |
| 3.2.3. Η μέθοδος των σεναρίων (scenario planning).....   | 38     |
| 3.3. Ο προγραμματισμός σεναρίων (scenario planning) .....  | 38     |
| 3.4. Η εφαρμογή της μεθόδου των σεναρίων (scenario planning) .....   | 41     |
| 3.4.1. Τα πολλαπλά σενάρια .....   | 41     |
| 3.4.2. Τα σενάρια κλάδου .....   | 42     |
| 3.5. Τα βήματα δημιουργίας των σεναρίων.....   | 43     |
| 3.6. Παράδειγμα προγραμματισμού σεναρίων (έρευνα εργασίας στην Ευρώπη).....  | 45     |
| <br><b>B. Ερευνητικό Μέρος</b> .....   | <br>48 |
| <br><b>Κεφάλαιο 4 - Μελέτη περίπτωσης: Scenario planning Royal Dutch Shell</b> .....                                   | <br>48 |
| 4.1. Προφίλ της Shell.....   | 48     |
| 4.2. Η τεχνική της Royal Dutch/Shell.....  | 49     |
| 4.3. Η περίπτωση της Royal Dutch/Shell .....   | 49     |
| 4.4. Ενεργειακά σενάρια Shell ως το 2050.....  | 51     |
| 4.4.1. Ο προγραμματισμός βάσει των οικονομικών μεταβολών .....   | 51     |
| 4.4.2. Ο προγραμματισμός σεναρίου σύμφωνα τις προβλέψεις στις ενεργειακές εξελίξεις .....                              | 52     |
| 4.4.3 Οι επιλογές βάσει γεωπολιτικών εξελίξεων .....   | 52     |
| 4.4.4 Καθορισμός σεναρίων βάσει κλιματικών και περιβαλλοντικών εξελίξεων .....   | 53     |
| 4.4.5. Τεχνολογία και καινοτομία: Δυνατότητες για ένα πιο «πράσινο σενάριο».....                                       | 54     |
| 4.5. Τα σενάρια Scramble (Αγώνα) και Blueprints (Σχεδιαγραμμάτων) της Shell .....                                      | 54     |
| 4.5.1. Scramble σενάριο της Shell και επίτευξη ενεργειακής εξασφάλισης .....   | 54     |
| 4.5.2. Blueprint σενάριο της Shell για διαχείριση ενέργειας βάσει πόρων - περιβάλλοντος.....                           | 55     |
| 4.6. Δόμηση της διαδικασίας σεναρίου στην Royal Dutch/Shell .....  | 55     |
| <br><b>Κεφάλαιο 5 - Ερευνητική επισκόπηση προγραμματισμού σεναρίων (scenario planning) της Royal Dutch/Shell</b> ..... | <br>57 |
| 5.1. Σκοπός και στόχοι έρευνας.....  | 57     |
| 5.2. Σχεδιασμός έρευνας.....   | 57     |

|  |    |
|--|----|
| 5.3. Μεθοδολογία έρευνας: Η δομή ερευνητικού εργαλείου και η συλλογή δεδομένων ..... | 58 |
| 5.4. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας .....   | 59 |
| 5.4.1. Ανάλυση ποσοτικής έρευνας .....   | 59 |
| 5.4.2. Ανάλυση ποιοτικής έρευνας .....   | 67 |
| 5.5. Συμπεράσματα έρευνας .....  | 72 |
| 5.6. Περιορισμοί - αδυναμίες έρευνας .....   | 75 |
| <b>Επίλογος</b> .....  | 77 |
| <b>Βιβλιογραφία</b> .....  | 79 |
| <b>Παράρτημα I</b> .....   | 82 |
| <b>Παράρτημα II</b> .....  | 85 |
| <b>Παράρτημα III</b> .....   | 90 |

## Εισαγωγή

---

Στη σημερινή εποχή η ταχύτατη τεχνολογική ανάπτυξη και ο καταγισμός των πληροφοριών, των ιδεών και των γνώσεων επηρεάζουν ραγδαία την εξέλιξη της κοινωνίας, της οικονομίας και του περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται και δρουν σ' ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες έχουν άμεση επίπτωση στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και συνεπώς στον τρόπο οργάνωσής τους. Οι εξωτερικοί παράγοντες, ή αλλιώς εξωτερικό περιβάλλον, μεταβάλλονται συνεχώς και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις εναλλαγές.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή πορεία της εκάστοτε επιχείρησης. Η ανάλυσή του είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα επειδή βοηθά στην ανίχνευση των προκλήσεων και των εμποδίων καθώς και ευκαιριών και προοπτικών.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού σεναρίων σ' αυτό το σημείο είναι ένα σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί ευθύς εξ' αρχής. Το πιο σημαντικό, ενδεχομένως, μάθημα των τελευταίων δεκαετιών σχετικά με την επιχειρηματική επιτυχία είναι η σπουδαιότητα που έχει ο προγραμματισμός σεναρίων και η επιχειρηματική στρατηγική.

Μεγάλες εταιρείες έδειξαν στον κόσμο πως χρησιμοποίησαν τον προγραμματισμό σεναρίων και τον στρατηγικό σχεδιασμό για να αναπτυχθούν και να αποκομίσουν κέρδη τόσο σε περιόδους οικονομικής άνθησης όσο και σε περιόδους ύφεσης. Οι εταιρείες αυτές χρησιμοποίησαν υψηλής ποιότητας προγραμματισμό σεναρίων για να αναπτύξουν επικερδώς τις δραστηριότητες τους όχι μόνο σε περιόδους με υψηλό πληθωρισμό αλλά και σε περιόδους σταθερότητας τιμών. Πολλές άλλες λιγότερο γνωστές εταιρείες χρησιμοποιούν σήμερα με εντυπωσιακή δεξιότητα τον προγραμματισμό σεναρίων για να πραγματοποιήσουν την εκ θεμελίων αναδιάρθρωση τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

Ωστόσο, τα πιο εντυπωσιακά μαθήματα προέρχονται σαφώς από τη μελέτη των επιχειρήσεων εκείνων οι οποίες, για τον ένα ή τον άλλο λόγο, δεν κατόρθωσαν να

εκπονήσουν επιχειρησιακά προγράμματα που να τις βοηθούσαν να αξιοποιήσουν την εμπειρία του παρελθόντος. Όλες αυτές οι εταιρείες ήταν εύρωστες, κερδοφόρες επιχειρήσεις στην αρχή της δεκαετίας του '80, αλλά καμία δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί έτσι ύστερα από μία δεκαετία.

Τα δεδομένα που προαναφέρθηκαν έδωσαν και το έναυσμα πραγματοποίησης της παρούσας εργασίας. Η αναγκαιότητα δηλαδή του προγραμματισμού σεναρίων και ο όλο και σημαντικότερος ρόλος του στην πορεία των επιχειρήσεων αποτελούν ένα στοιχείο προς διερεύνηση και ανάλυση.

## **A. Θεωρητικό Μέρος**

---

### **Κεφάλαιο 1 - Το περιβάλλον των επιχειρήσεων**

---

#### **1.1. Γενικά για το περιβάλλον των επιχειρήσεων**

---

Η επιχείρηση, παρ' όλων ότι δεν έχει βιολογική υπόσταση, είναι εντούτοις οργανισμός, κοινωνικοοικονομικού και τεχνολογικού χαρακτήρα. «Γεννιέται», αναπτύσσεται και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών της μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του οποίου αποτελεί υποσύστημα. Οι σχέσεις και η αλληλεπίδραση της με το υπερσύστημα είναι αναλόγου χαρακτήρα με τις σχέσεις του ζωντανού οργανισμού προς το, σύμφωνα με τα παραπάνω, φυσικό του περιβάλλον.

Η επιχείρηση, συνεπώς, προκειμένου να δυνηθεί να επιβιώσει και να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της είναι αναγκασμένη να προσαρμόζεται προς τις συνθήκες του περιβάλλοντος της, άλλως, σε περίπτωση σύγκρουσης, θα προκύψουν σε βάρος της δυσμενείς συνέπειες οι οποίες και θα την οδηγήσουν σε αποτυχία και τελικά σε εξαφάνιση. Οι έχοντες την ευθύνη της διοίκησης της επιχείρησης οφείλουν να γνωρίζουν συνειδητά και να αξιολογούν ανάλογα, τη σημασία που έχει η σωστή ένταξη της επιχείρησης στο περιβάλλον της και η διατήρηση με αυτό σχέσεων που εξασφαλίζουν αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία.

Η επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Οι πόροι που έχει ανάγκη η επιχείρηση για την επιβίωση της προέρχονται από το περιβάλλον της. Ταυτόχρονα για την απόκτηση πόρων είναι αναγκασμέ-νη να προσφέρει στο περιβάλλον εκροές που αποτελούν επίσης χρήσιμους πόρους γι' αυτό. Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον της.

Τίθεται συνεπώς το ζήτημα της προσαρμογής της ή καλύτερα της ανταπόκρισης της στις απαιτήσεις, περιορισμούς, ευκαιρίες και ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος



της. Συνεπώς η γνώση σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης είναι απαραίτητη τόσο για τους μάνατζερ όσο και τα διοικητικά στελέχη<sup>1</sup>.

## **1.2. Διάκριση του ευρύτερου εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος των επιχειρήσεων**

---

Το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μακροπεριβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα και το μικροπεριβάλλον δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον. Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί στις εξής επιμέρους διαστάσεις<sup>2</sup>:

- 1) Οικονομικό περιβάλλον.
- 2) Τεχνολογικό περιβάλλον
- 3) Πολιτικό - νομικό περιβάλλον
- 4) Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological). Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος.

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

Το μοντέλο του Porter, παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίζεται η φύση του ανταγωνισμού στον εκάστοτε κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που

---

<sup>1</sup> Φλώρος, Χ., 1993, Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 75.

<sup>2</sup> Κανελλόπουλος, Χ., 1991, Οργανωτική Θεωρία: εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ' αυτές, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 39.

καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Το εξωτερικό περιβάλλον ωστόσο παρουσιάζει και μια βασική διάκριση: άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία περιβάλλοντος στα οποία η επιχείρηση ασκεί ή και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις, όπως οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, καταναλωτές, τράπεζες, δημόσιος τομέας, συνδικάτα εργαζομένων κ.λπ.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον (πληθωρισμός, ανεργία κ.λπ.), νομικό (εμπορική, εργατική νομοθεσία), τεχνολογικό (ερευνητικά κέντρα), κοινωνικό (δημογραφικά χαρακτηριστικά), πολιτισμικό (σύστημα αξιών και πιστεύω, ήθη και έθιμα), πολιτικό (σύστημα, θεσμοί), οικολογικό (φυσικό περιβάλλον). Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει ενδεικτικά το πολιτικό περιβάλλον δηλαδή την κυβέρνηση, το πολιτικό σύστημα που υπάρχει στη χώρα που εδρεύει η επιχείρηση και κατά πόσο ενδέχεται οι συνθήκες αυτές να μεταβληθούν, το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει για παράδειγμα την τεχνολογική εξέλιξη των μηχανημάτων, το κοινωνικό - πολιτισμικό περιβάλλον τα ήθη και τα έθιμα όπως και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών κ.λπ.

Ενδεικτικά παραδείγματα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι ικανά να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση είναι μια αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων, μια διεθνής ή μια εγχώρια οικονομική κρίση, η τεχνολογική εξέλιξη σε συνδυασμό με απαξίωση διαφόρων μηχανημάτων, ο εντεινόμενος διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός, μια σημαντική αύξηση των επιτοκίων που θα καταστήσει απαγορευτικό το δανεισμό κ.λπ.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Κανελλόπουλος, Χ., 2000, Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 84.

## **1.3. Οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**

---

### **1.3.1. Η οικονομική διάσταση**

---

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυνατή έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη<sup>4</sup>.

### **1.3.2. Η τεχνολογική διάσταση**

---

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που

---

<sup>4</sup> Παπαδάκης, Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σ. 57.

ανακαλύπτονται. Το να διοικήσει όμως η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας. Επίσης, συχνά, είναι σχετικά δύσκολο να προβλέψει κανείς την έκβαση που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούριας τεχνολογίας σε ένα κλάδο<sup>5</sup>.

### **1.3.3. Η πολιτική και νομική διάσταση**

---

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο πολιτικό κύρια περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική - νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή φαρμάκων είναι δυνατόν να έχει μεγάλες συνέπειες για τη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα.

---

<sup>5</sup> Παπαδάκης, Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σ. 60

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μια διεθνή βάση.

Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική «πολιτική έκπληξη», είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη<sup>6</sup>.

#### **1.3.4. Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

---

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους.

---

<sup>6</sup> Κανελλόπουλος, Χ., 2000, Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 54.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελος της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής<sup>7</sup>:

- 1) Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.
- 2) Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία.
- 3) Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικροαγορές. Πολλές εταιρίες μειώνουν την προσοχή τους στο μυθικό «μέσο» καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικροαγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

---

<sup>7</sup> Κανελλόπουλος, Χ., 1991, Οργανωτική Θεωρία: εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ' αυτές, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 98.

## Διάγραμμα 1. Διαστάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος

### Οικονομική διάσταση

- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Επιτόκιο
- Προσφορά χρήματος
- Πληθωριστικές τάσεις
- Επίπεδο ανεργίας
- Έλεγχοι μισθών/τιμών
- Υποτίμηση/ανατίμηση
- Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας
- Διάθεση εισοδήματος

### Τεχνολογική διάσταση

- Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
- Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
- Προστασία ευρεσιτεχνιών
- Νέα προϊόντα
- Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας
- Βελτίωση παραγωγικότητας με αυτοματισμό

### Πολιτική και νομική διάσταση

- Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων
- Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος
- Φορολογία
- Ειδικά κίνητρα
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Κυβερνητική σταθερότητα
- Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές

### Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
- Μετακίνηση του πληθυσμού

Πηγή: Ιδία επεξεργασία, 2012

## 1.4. Το ανταγωνιστικό μικροπεριβάλλον της επιχείρησης

Παράλληλα με την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Porter, M., 1980, Competitive strategy. The Free Press, New York, p. 44.

### 1.4.1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

---

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς - εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι<sup>910</sup>:

- 1) Οικονομίες κλίμακας. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη.
- 2) Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων.
- 3) Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο.
- 4) Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις.
- 5) Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών.
- 6) Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.
- 7) Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο.

---

<sup>9</sup> Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2001, Strategic Management: competitiveness and globalization, South - Western College Publishing, 4<sup>th</sup> edition, p. 16.

<sup>10</sup> Aaker, D., 1994, Developing business strategies, John Wiley & Sons, New York, 4<sup>th</sup> edition, p. 33.



#### 1.4.2. Η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών - αγοραστών

---

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες<sup>1112</sup>:

- 1) Αριθμός των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- 2) Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- 3) Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης/μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό.
- 4) Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι πιο περιορισμένη.
- 5) Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

---

<sup>11</sup> Kotler, P., 2000, Marketing management, Prentice Hall, 10<sup>th</sup> edition, Millennium edition, New Jersey, p. 44.

<sup>12</sup> Johnson, G., Scholes, K., 1999, Exploring corporate strategy: text and Cases, Prentice Hall Europe, 5<sup>th</sup> edition, London, p. 27.

### 1.4.3. Ανταγωνισμός υπαρχουσών επιχειρήσεων

---

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες<sup>13</sup>:

- 1) Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σε μια αγορά που αναπτύσσεται γρήγορα ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος του.
- 2) Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος.
- 3) Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας.
- 4) Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς. Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.
- 5) Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός (perceived) βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- 6) Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν.

---

<sup>13</sup> Grant, M., 1998, Contemporary strategy analysis: concepts, techniques applications, Blackwell Business, 3<sup>rd</sup> edition, p. 95.

#### **1.4.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

---

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη<sup>14</sup>.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες<sup>15</sup>:

- 1) Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.
- 2) Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.
- 3) Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη.

#### **1.5. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος**

---

Η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων που έχει εξετάσει η επιχειρηματική κοινότητα. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη

---

<sup>14</sup> Grove, S., 1997, Only the paranoid survive, Harper Collins Business, 1<sup>st</sup> edition, London, p. 16.

<sup>15</sup> Hill, C., Jones, G., 2001, Strategic management: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 5<sup>th</sup> edition, Boston, p. 65.

στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναμφίβολα, η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως, πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων<sup>16</sup>.

Υπάρχει κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να εξηγήσει την επιτυχία, όπως η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view), η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία δεκαετία. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών<sup>17</sup>.

### **1.5.1. Οι πόροι - ικανότητες της επιχείρησης**

---

Σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι

---

<sup>16</sup> Coulter, M., 2002, Strategic Management in Action, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> edition, New Jersey, p. 22.

<sup>17</sup> Λιούκας, Σ., 1995, Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Αθήνα, σ. 19.

ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας<sup>18</sup>.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία<sup>19</sup>.

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων (capabilities). Και παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτές οι οριακές ικανότητες (threshold competences) δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σ' αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής.

Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες θεμελιώδεις - μοναδικές ικανότητες (core competences). Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Έχουν επίσης οριστεί και ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα γνώσεων έχουν τέσσερις διαστάσεις ενώ το περιεχόμενο τους ενσωματώνεται σε γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και εμπεδώνεται μέσα από τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από διοικητικά συστήματα ενώ η τέταρτη διάσταση είναι οι αξίες και οι νόρμες/κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου

---

<sup>18</sup> Ringland, G., 1998, Scenario planning: managing for the future, John Wiley and Sons, New York, p. 11.

<sup>19</sup> Grant, R., 1991, The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, Spring 1991, p. 115.

γνώσης και αποτελεί την κεντρική διάσταση από την οποία πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Leonard - Barton, D., 1992, Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 111-125.

## Κεφάλαιο 2 - Ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις

---

### 2.1. Η έννοια του προγραμματισμού

---

Οι διάφοροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τον προγραμματισμό, κατά καιρούς, έδιναν ο κάθε ένας και έναν ορισμό γι' αυτόν. Μερικοί από τους ορισμούς αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Glueck, *«προγραμματισμός είναι η διεργασία και ο προσδιορισμός σε γενικές γραμμές των πραγμάτων, που πρέπει να γίνουν, και του τρόπου κατά τον οποίο θα γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης»*<sup>21</sup>.

Κατά τον Drucker, *«ο προγραμματισμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις, η δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και η εκτίμηση τους με τους στόχους που έχουν τεθεί»*<sup>22</sup>.

Ο Snyder ορίζει ότι *«προγραμματισμός είναι οι δραστηριότητες, που απαιτούνται ειδικά για τον καθορισμό, εκ των προτέρων, των πράξεων ή εργασιών και των απαιτούμενων πόρων για να επιτευχθεί ένας στόχος. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών, την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης»*<sup>23</sup>.

Στη σύγχρονη εποχή των πολυσύνθετων σχέσεων και ενεργειών, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διοικούνται με στιγμιαίες διαισθήσεις, ασύνδετες αποφάσεις και μία συστηματική προχειρολογία. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που διοικούνται ορθολογικά υποτάσσονται κάθε μέρα και περισσότερο στην ανάγκη του προγραμματισμού (planning)<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Κιόχος, Π., 1999, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 25.

<sup>22</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., 1988, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σ. 21.

<sup>23</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 212.

<sup>24</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 25.

## 2.2. Η εξέλιξη του προγραμματισμού

---

Ο προγραμματισμός, κατά τη μακροχρόνια εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις, πέρασε τα παρακάτω διάφορα στάδια εξέλιξης, τα οποία θα παρουσιαστούν στη συνέχεια<sup>25</sup>:

- 1) Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Προϋπολογιστικός προγραμματισμός.
- 2) Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Προγραμματισμός βάσει προβλέψεων.
- 3) Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Μακροχρόνιος προγραμματισμός.
- 4) Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Στρατηγικός προγραμματισμός.

Στο πρώτο στάδιο, οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ετοιμασία των ετησίων προϋπολογισμών. Προσπαθούν μέσω αυτού<sup>26</sup>:

- 1) Να προβλέψουν τις πωλήσεις και την εισροή κεφαλαίων του επομένου έτους.
- 2) Να προσδιορίσουν χρηματοοικονομικούς στόχους και να παρακολουθούν προσεκτικά τα έσοδα και τις δαπάνες.
- 3) Δημιουργούν ένα σύστημα βραχυχρόνιου προγραμματισμού και ελέγχου. Γενικά, οι επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό, δίνουν έμφαση στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και το κύριο ενδιαφέρον τους συγκεντρώνεται στα θέματα των λειτουργιών/μονάδων της επιχείρησης και δεν εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τις μακροχρόνιες εξελίξεις. Τα συστήματα προϋπολογισμού και ελέγχου είναι μεν χρήσιμα, αλλά βασίζονται στο υπάρχον καθεστώς - στις παρούσες δραστηριότητες και συνθήκες - και δεν ασχολούνται με τις μακροχρόνιες μεταβολές.

Στο δεύτερο στάδιο, ο προγραμματισμός βάσει προβλέψεων, καλύπτει πιο μακροχρόνιους ορίζοντες σε σχέση με τον προϋπολογιστικό προγραμματισμό. Στο στάδιο αυτό, αναπτύσσεται ιδιαίτερα ο προγραμματισμός δαπανών κεφαλαίου - επενδύσεων (Capital budgeting). Επειδή ο χρονικός ορίζοντας προβλέψεων επεκτείνεται σ' αυτό το στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερες μεθόδους - τεχνικές προβλέψεων και να γνωρίσουν

---

<sup>25</sup> Κιόχος, Π., 1999, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 26.

<sup>26</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., 1988, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σ.22 .



από πριν τις συνθήκες του περιβάλλοντος εκτός της επιχείρησης, ώστε να προσδιορίσουν τις επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

Στο τρίτο στάδιο (μακροχρόνιος προγραμματισμός), τα επιτελικά στελέχη επιλέγουν την πιο πιθανή εκτίμηση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης τους. Από αυτή τη διαδικασία αναπτύσσεται η καλύτερη στρατηγική για την εναρμόνιση της επιχείρησης με το περιβάλλοντος της, δηλαδή αναπτύσσεται μία μοναδική στρατηγική (πρόγραμμα) πιθανών δραστηριοτήτων για το μέλλον.

Τέλος, το τέταρτο στάδιο (στρατηγικός προγραμματισμός), αποτελεί την πρόσφατη εξέλιξη του προγραμματισμού, δηλαδή τη σημερινή προσέγγιση στον προγραμματισμό και καλείται «στρατηγικός προγραμματισμός». Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες του τρίτου σταδίου, δηλαδή την ανάλυση και διάγνωση του μελλοντικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων, καθώς και την ανάλυση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αναπτύσσει πολλές εναλλακτικές στρατηγικές, προβαίνει σε αξιολόγηση των στρατηγικών αυτών, επιλέγει την καλύτερη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και προχωρεί στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεγείσης στρατηγικής, για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης<sup>27</sup>.

### **2.3. Οι μορφές προγραμματισμού**

---

Με βάση τη διάρκεια του και το μέρος της επιχείρησης στο οποίο αναφέρεται διακρίνονται τρία είδη προγραμματισμού: στρατηγικός, μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός (strategic planning) καλύπτει όλη την επιχείρηση, αναφέρεται σε μία μεγάλη χρονική περίοδο και περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Ο στρατηγικός

---

<sup>27</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ.26.

προγραμματισμός παρέχει μία γενική κατεύθυνση και κατανέμει τους πόρους στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης<sup>28</sup>.

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός (long-term planning) είναι ίσης διάρκειας με το στρατηγικό και εξειδικεύει τον τελευταίο σε λεπτομερειακά προγράμματα κατά τομείς της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός αυτός ακολουθεί το στρατηγικό προγραμματισμό και μεταφράζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές σε επιμέρους προγράμματα κατά τομείς της επιχείρησης.

Μέσα στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, ένα σύστημα βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού (short - term planning) πρέπει να λειτουργεί προκειμένου να διασφαλίζει ότι λεπτομερειακά προγράμματα καταρτίζονται για το τρέχον έτος του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Τα προγράμματα αυτά είναι βραχείας διάρκειας, εκφράζονται σε αριθμητικούς όρους με πολύ μεγάλη λεπτομέρεια και αποτελούν τη βάση για την άσκηση ελέγχου.

Ενώ ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καλύπτει μία χρονική περίοδο η οποία είναι αρκετά μεγάλη και έτσι η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να προβλέπει έγκαιρα τα μελλοντικά προβλήματα και να τα επιλύει με ένα σωστό τρόπο, στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό η διοίκηση πρέπει να αποδεχθεί το παρόν περιβάλλον και τους υλικούς, ανθρώπινους και χρηματικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι στην επιχείρηση επί του παρόντος. Το περιβάλλον και οι πόροι του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού καθορίζονται σε ένα σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των ενεργειών της επιχείρησης στα πλαίσια του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού<sup>29</sup>.

## **2.4. Στάδια διαδικασίας του προγραμματισμού**

---

Ο στόχος του προγραμματισμού είναι: να εντοπίζει έγκαιρα τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των

---

<sup>28</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 218.

<sup>29</sup> Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., 2009, Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 101 .

ευκαιριών ή την ελαχιστοποίηση, εάν όχι, πλήρη αντιμετώπιση των κινδύνων. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια<sup>30,31</sup>:

- 1) Στάδιο 1. Ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, γίνεται έρευνα του περιβάλλοντος εκτός επιχείρησης και διάγνωση της επίδρασης των σημαντικότερων παραγόντων του περιβάλλοντος εντός επιχείρησης.
- 2) Στάδιο 2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, γίνεται εξέταση και διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, καθώς και προσδιορισμός του μελλοντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της διακριτικής ικανότητας της επιχείρησης.
- 3) Στάδιο 3. Προβλέψεις των συνθηκών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, γίνονται προβλέψεις για την πιθανή εξέλιξη του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και προβλέψεις για τις πωλήσεις της.
- 4) Στάδιο 4. Προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, γίνεται ο προσδιορισμός των μακροχρονίων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες και αδυναμίες) της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις συνθήκες του περιβάλλοντος.
- 5) Στάδιο 5. Ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών. Στο στάδιο αυτό, γίνεται ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών που διαθέτει μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.
- 6) Στάδιο 6. Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών. Στο στάδιο αυτό, γίνεται η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών με διάφορες μεθόδους-τεχνικές.
- 7) Στάδιο 7. Επιλογή της στρατηγικής ή στρατηγικών. Στο στάδιο αυτό, γίνεται η επιλογή της καλύτερης δυνατής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

---

<sup>30</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., 1988, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σ. 27.

<sup>31</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 31.

- 8) Στάδιο 8. Εφαρμογή της στρατηγικής ή στρατηγικών. Στο στάδιο αυτό, εξετάζονται ποιες βασικές ενέργειες απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλογής στρατηγικής.
- 9) Στάδιο 9. Εκτίμηση και έλεγχος της επιλογής στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού, γίνεται η εκτίμηση εάν είναι κατάλληλη η επιλεγείσα στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επίσης στο ίδιο στάδιο γίνεται έλεγχος (παρακολούθηση) της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και εάν η εφαρμογή της επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης.

## 2.5. Οι λόγοι αξιοποίησης του προγραμματισμού

---

Οι σπουδαιότεροι λόγοι, οι οποίοι επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση του προγραμματισμού από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι οι εξής<sup>32,33,34</sup>:

- 1) Οι συνθήκες του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις, μεταβάλλονται με τόσο γρήγορο ρυθμό κατά τη σημερινή εποχή, ώστε ο προγραμματισμός να γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών.
- 2) Μία υγιής διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση και το πλαίσιο μέσα στα οποία όλα τα μέρη μιας επιχείρησης εργάζονται για την επίτευξη των ιδίων σκοπών και στόχων.
- 3) Ο προγραμματισμός παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα (σε ποσότητα και

---

<sup>32</sup> Κιόχος, Π., 1999, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 29.

<sup>33</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 29.

<sup>34</sup> Taylor, J., 1998, Επιχειρησιακός προγραμματισμός, Εκδόσεις Κριτήριο, Αθήνα, σ. 18.

ποιότητα), εάν γνωρίζουν τί αναμένεται από αυτούς και πού κατευθύνεται η επιχείρηση.

- 4) Ο προγραμματισμός παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζομένους και στα διευθυντικά στελέχη για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
- 5) Ο προγραμματισμός διασφαλίζει επίσης, ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν μία ενιαία γνώμη για τα στρατηγικά θέματα και ενέργειες. Ακόμη και με λιγότερο συγκεκριμένους στόχους, ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί τουλάχιστον να διασφαλίσει ότι αποτελεί εγγύηση για τη σωστή κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση.
- 6) Ευκαιρία εμπλοκής διευθυντικών στελεχών στη διαδικασία σύνταξής του.
- 7) Πολλοί πιστεύουν, ότι ένα από τα κυριότερα οφέλη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι το αποτέλεσμα αυτής της ίδιας διαδικασίας, άσχετα με τα αποτελέσματα που παράγονται κατά τη διαδικασία αυτή.
- 8) Υπάρχει μια σχέση μεταξύ καλύτερης απόδοσης και προγραμματισμού.

## **2.6. Η εισαγωγή του προγραμματισμού στην επιχείρηση**

---

Η εφαρμογή του προγραμματισμού για πρώτη φορά παρουσιάζει πολλές δυσκολίες και προβλήματα τα οποία διαφέρουν σημαντικά από τη μία επιχείρηση στην άλλη και έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί ειδική περίπτωση από την άποψη αυτή. Όμως ορισμένες δυσκολίες συναντώνται σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις.

Ο ψυχολογικός παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο κατά την εισαγωγή του προγραμματισμού σε μία επιχείρηση. Για να επιτύχει ο προγραμματισμός απαιτείται η πλήρης και ανεπιφύλακτη συνεργασία όλων των υπευθύνων, για την εφαρμογή του, στελεχών. Η εισαγωγή μίας νέας διαδικασίας είναι φυσικό να προκαλέσει αντιδράσεις, ιδιαίτερα αφού ένας από τους κυριότερους αντικειμενικούς σκοπούς της διαδικασίας είναι ο έλεγχος της δράσης της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να πείσει τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης για τα πλεονεκτήματα και τη δυνατότητα εφαρμογής της νέας διαδικασίας και να εξασφαλίσει τη συνεργασία τους.

Η έλλειψη επαρκών στοιχείων που αφορούν στη δράση της επιχείρησης κατά το παρελθόν αποτελεί επίσης συνηθισμένη δυσκολία κατά την εισαγωγή του προγραμματισμού. Από την άλλη πλευρά, σε περιπτώσεις που τηρήθηκαν στατιστικά στοιχεία κατά το παρελθόν για άλλους σκοπούς, τα στοιχεία αυτά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον καταρτισμό προγραμμάτων πριν τύχουν σχετικής ανακατάταξης και συμπλήρωσης.

Η εισαγωγή του προγραμματισμού στην επιχείρηση συνήθως συνεπάγεται μεταβολές στο λογιστικό σύστημα και αναδιάρθρωση του λογιστικού σχεδίου της, σύμφωνα με τη διάρθρωση των προγραμμάτων και ανάλογα με τα απολογιστικά στοιχεία τα οποία πρέπει να υποβάλλονται περιοδικά.

Ο καταρτισμός του πρώτου προγράμματος παρουσιάζει πάντοτε δυσκολίες λόγω έλλειψης πείρας. Για το λόγο αυτό συνιστάται τα πρώτα προγράμματα να καταρτίζονται για βραχείες σχετικά περιόδους. Συνήθως απαιτείται χρονικό διάστημα μερικών ετών κατά τη διάρκεια του οποίου τα προγράμματα αναπροσαρμόζονται και βελτιώνονται συνεχώς προκειμένου να διορθωθούν τα λάθη που οφείλονται σε έλλειψη πείρας. Στο διάστημα αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή, πίστη και επιμονή από την πλευρά της διοίκησης, γιατί από την πρώτη αυτή εφαρμογή εξαρτάται η επιτυχία του προγραμματισμού στο μέλλον<sup>35</sup>.

## **2.7. Εξωτερικές και εσωτερικές προϋποθέσεις εφαρμογής του προγραμματισμού**

---

### **2.7.1. Οι εξωγενείς προϋποθέσεις**

---

Οι κυριότερες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγραμματισμού οι οποίες δεν εξαρτώνται από την επιχείρηση είναι οι ακόλουθες<sup>36</sup>:

- 1) Νομισματική σταθερότητα Σε περίοδο πληθωρισμού και συνεχούς αύξησης των τιμών είναι αδύνατη η πρόβλεψη των στοιχείων της δράσης της

---

<sup>35</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 224.

<sup>36</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 221.

επιχείρησης πέρα από ένα βραχύτατο χρονικό διάστημα. Επίσης, σοβαρές διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές καθιστούν, με τον ίδιο τρόπο, άσκοπη την πρόβλεψη, ενώ μερικές φορές μπορούν να επηρεάσουν ακόμη και την υπόσταση των επιχειρήσεων οι οποίες εξαρτώνται από εισαγωγές ή εξαγωγές.

- 2) Σταθερότητα οικονομικής πολιτικής. Οι μεταβολές στην οικονομική πολιτική του κράτους (ελευθερία εισαγωγών, προστασία ορισμένων κλάδων, έλεγχος τιμών, χρηματοδοτήσεις κ.λπ.) μπορεί επίσης να έχουν σοβαρή επίδραση στις εργασίες μίας επιχείρησης και έτσι να καθιστούν άσκοπη την κατάστρωση προγραμμάτων στις επιχειρήσεις αυτές.
- 3) Πολιτική ομαλότητα. Η δυνατότητα πρόβλεψης σε περιόδους διεθνούς και εσωτερικής πολιτικής ανωμαλίας (πόλεμοι, συχνές απεργίες κ.λπ.) είναι περιορισμένη και έτσι δυσχεραίνεται ή γίνεται αδύνατη η κατάστρωση προγραμμάτων δράσης στις επηρεαζόμενες επιχειρήσεις.

### **2.7.2. Οι εσωτερικές προϋποθέσεις**

---

Οι κυριότερες εσωτερικές προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του προγραμματισμού είναι οι ακόλουθες<sup>37</sup>:

- 1) Διοικητική οργάνωση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν διοικητική οργάνωση η οποία να εξασφαλίζει το σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και ευθυνών των διοικητικών στελεχών και τη διατήρηση πνεύματος συνεργασίας μεταξύ αυτών κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων.
- 2) Κανονισμός προγράμματος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν κανονισμό προγράμματος ο οποίος να καθορίζει την οργάνωση του έργου καταρτισμού των προγραμμάτων, την άσκηση ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης, τον καθορισμό των αρμοδίων για τον προγραμματισμό και έλεγχο οργάνων και τη σχετική διαδικασία που πρέπει να τηρηθεί για το σκοπό αυτό.
- 3) Λογιστικό σχέδιο. Το λογιστικό σχέδιο της επιχείρησης πρέπει να είναι ανάλογο προς τη διάβρωση των προγραμμάτων, έτσι ώστε να είναι δυνατή

---

<sup>37</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 222.

η σύγκριση των λεπτομερών στοιχείων των πραγματοποιήσεων προς τις αντίστοιχες προβλέψεις. Η διαρρύθμιση αυτή του λογιστικού σχεδίου απαιτεί την κατάταξη των λογαριασμών όχι μόνο ανάλογα με το περιεχόμενό τους, αλλά και ανάλογα με τους φορείς ευθύνης τους οποίους αφορούν.

- 4) Λογιστικό σύστημα. Η οργάνωση του συστήματος των λογιστικών εγγραφών πρέπει να επιτρέπει την πλήρη και χωρίς καθυστέρηση υποβολή των προβλεπομένων για την άσκηση ελέγχου περιοδικών απολογιστικών εκθέσεων στη διοίκηση της επιχείρησης. Οποιαδήποτε καθυστέρηση στην υποβολή των απολογιστικών στοιχείων στερεί από τη διοίκηση της επιχείρησης τη δυνατότητα έγκαιρης αποκάλυψης τυχόν ανωμαλιών ή σφαλμάτων και ταχείας επανόρθωσης τους και έτσι περιορίζει τη χρησιμότητα του προγραμματισμού.
- 5) Στατιστικά στοιχεία. Η κατάστρωση των προγραμμάτων προϋποθέτει τη συστηματική τήρηση στατιστικών οι οποίες παρέχουν στοιχεία που αφορούν τη δράση της επιχείρησης σε διάφορους τομείς στο παρελθόν. Επίσης, αντίστοιχα στοιχεία απαιτούνται για τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει μεθόδους ανάλυσης της αγοράς και πρόβλεψης των τάσεων της.
- 6) Ρόλος διοίκησης. Για να επιτύχει ο προγραμματισμός στην πράξη η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να έχει απόλυτη πίστη στη χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα του και να επιβάλλει την εφαρμογή του με ενθουσιασμό και επιμονή. Η εφαρμογή του προγραμματισμού για πρώτη φορά απαιτεί σταθερότητα, αλλά και λεπτότητα από την πλευρά της διοίκησης, προκειμένου να εξουδετερωθούν τυχόν αντιδράσεις και να εξασφαλισθεί η ανεπιφύλακτη συνεργασία όλων των στελεχών της επιχείρησης.

## 2.8. Η SWOT ανάλυση

---

Η συνεχής και λεπτομερής παρακολούθηση και αποτύπωση των προσδιοριστικών παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος,



καθώς και η πρόβλεψη των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης, που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης, δεν είναι από μόνα τους επαρκή για τη μελέτη των επιδράσεων τους σε αυτή. Είναι λοιπόν αναγκαία η χρήση κατάλληλης μεθόδου για την ακριβή εκτίμηση και προσδιορισμό των δράσεων αυτών στα μεγέθη της επιχείρησης. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται συχνά είναι η SWOT Ανάλυση (Strengths -Weaknesses and Opportunities - Threats Analysis).

Η SWOT Ανάλυση είναι μεγάλης σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης, καθ' ότι ένας από τους βασικούς στόχους του προγραμματισμού είναι ο προσδιορισμός των μελλοντικών ευκαιριών, που θα πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί με την αξιοποίηση των καταλλήλων δυνάμεων της καθώς και ο προσδιορισμός των κινδύνων που θα πρέπει η επιχείρηση να αποφύγει με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών.

### **2.8.1. Ανάλυση δυνατοτήτων - αδυναμιών**

---

Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και τις αδυναμίες (μειονεκτήματα) της επιχείρησης εν συγκρίσει με τους καλύτερους ανταγωνιστές της.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δηλαδή από την ανάλυση και διάγνωση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινο δυναμικό, οργάνωση κ.λπ.).

Συνήθως εντοπίζονται οι κυριότερες δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και αδυναμίες (μειονεκτήματα) της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της, και καταγράφονται με τη σειρά σημαντικότητας τους. Οι δυνατότητες της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση ενώ οι αδυναμίες υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 99.

### 2.8.2. Ανάλυση ευκαιριών - απειλών

---

Ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών (κινδύνων) γίνεται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει και τους παρακάτω κύριους παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την δραστηριότητα της (οικονομικούς – δημογραφικούς, πολιτικούς – νομικούς, κοινωνικούς – πολιτιστικούς και τεχνολογικούς)<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 100.

## **Κεφάλαιο 3 - Ο προγραμματισμός σεναρίων (scenario planning)**

---

### **3.1. Γενικά για τις προβλέψεις**

---

Η μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού σχετίζεται έντονα με το πόσο καλά η διοίκηση μπορεί να προβλέψει το μέλλον και να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές. Η καλή κρίση και η επαγρύπνηση για την κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία μπορούν να δώσουν στην ανώτατη διοίκηση μια σχετική άποψη για το τί πρόκειται να συμβεί στο μέλλον. Πάντως, συχνά είναι δύσκολο να μετατραπεί το αίσθημα αυτό σε αριθμούς που θα χρησιμοποιηθούν στη θέση του όγκου των πωλήσεων του επόμενου τετράμηνου ή του κόστους α' υλών ανά μονάδα προϊόντος για την επόμενη χρήση.

Οι μέθοδοι πρόβλεψης ταξινομούνται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε ανάλυση ιστορικών στοιχείων μιας χρονολογικής σειράς. Οι ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης γενικά χρησιμοποιούν την κρίση των εμπειρογνομόνων. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν όπου δεν υπάρχουν ιστορικά στοιχεία<sup>40</sup>.

### **3.2. Οι ποιοτικές προσεγγίσεις στην πρόβλεψη**

---

Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν ιστορικά δεδομένα οι ποσοτικές τεχνικές δεν είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν. Επιπλέον, ακόμα και όταν υπάρχουν ποσοτικά στοιχεία, μια σημαντική μεταβολή στις συνθήκες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την χρονολογική σειρά μπορεί να προκαλέσει αμφισβήτηση στην χρήση των στοιχείων του παρελθόντος για την πρόβλεψη μελλοντικών τιμών της χρονολογικής σειράς.

---

<sup>40</sup> Hitt M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2001, Strategic Management: competitiveness and globalization, South - Western College Publishing, 4<sup>th</sup> edition, p. 29.

Η πιο γνωστή τεχνική ποιοτικής πρόβλεψης είναι η μέθοδος των Δελφών. Η τεχνική αυτή, αναπτύχθηκε αρχικά από μια ομάδα ερευνητών στην Rand Corporation, προσπαθεί να κάνει προβλέψεις μέσω συσκέψεων της ομάδας. Συνήθως με την τεχνική αυτή, ζητείται από τα μέλη του πάνελ των εμπειρογνομόνων, που είναι διασκορπισμένοι και άγνωστοι μεταξύ τους, να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις από το πρώτο ερωτηματολόγιο ταξινομούνται και χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία ενός δεύτερου ερωτηματολογίου που περιέχει πληροφορίες και γνώμες από όλη την ομάδα. Τότε, ζητείται από κάθε μέλος να αναθεωρήσει και να σκεφθεί πάλι την προηγούμενη απάντηση του έχοντας υπόψη και την γνώμη των άλλων μελών της ομάδας. Η βασική αυτή διαδικασία συνεχίζεται μέχρι ο συντονιστής να νοιώσει ότι υπάρχει κάποιος βαθμός ομοφωνίας. Σκοπός της μεθόδου των Δελφών δεν είναι το να υπάρξει μία και μόνη απάντηση, αλλά να δημιουργήσει λίγες ιδέες στις οποίες συγκλίνει και η «πλειοψηφία» των εμπειρογνομόνων<sup>41</sup>.

Η διαδικασία ποιοτικής πρόβλεψης που ονομάζεται μέθοδος των σεναρίων αποτελείται από την ανάπτυξη ενός θεωρητικού σεναρίου του μέλλοντος, βασισμένου σε καλά προσδιορισμένες υποθέσεις. Επομένως, ξεκινώντας από διαφορετικές υποθέσεις μπορούν να παρουσιασθούν πολλά διαφορετικά σενάρια. Η εργασία του λήπτη αποφάσεων είναι να αποφασίσει ποιο σενάριο είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί στο μέλλον και έτσι να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Οι υποκειμενικές ποιοτικές μέθοδοι βασίζονται κυρίως στην ικανότητα του ανθρώπινου νου να επεξεργασθεί έναν αριθμό πληροφοριών που είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Αυτές οι τεχνικές συχνά χρησιμοποιούνται στις ομαδικές εργασίες, όπου μια επιτροπή ή ένα πάνελ ζητά να αναπτύξει νέες ιδέες ή να επιλύσει σύνθετα προβλήματα μέσω μιας σειράς συναντήσεων brainstorming. Στις συναντήσεις αυτές, τα άτομα είναι ελεύθερα από τους συνήθεις περιορισμούς των ομάδων, από πιέσεις και κριτικές, καθώς κάθε ιδέα ή γνώμη μπορεί να παρουσιασθεί άσχετα με το πόσο σχετική είναι και το κυριότερο χωρίς τον φόβο της κριτικής.

---

<sup>41</sup> Ringland, G., 1998, Scenario planning: managing for the future, John Wiley and Sons, New York, p. 99.

### 3.2.1. Η μέθοδος Brainstorming

---

Σκοπός της μεθόδου brainstorming είναι να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Οι κανόνες που εφαρμόζονται είναι<sup>42</sup>:

- 1) Η κριτική δεν επιτρέπεται..
- 2) Ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση.
- 3) Ενθαρρύνεται η ποσότητα.
- 4) Ενθαρρύνονται οι συνδυασμοί ιδεών.
- 5) Επιτρέπεται η παραποίηση ιδέας ενός άλλου μέλους.

Παλαιότερα η μέθοδος εφαρμοζόταν σε πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις των μελών. Μπορεί να εφαρμοστεί εξ ίσου καλά και χωρίς συνάντηση. Ένα άτομο καταγράφει τις ιδέες και στη συνέχεια στέλνει τον κατάλογο σε άλλο μέλος που με τη σειρά του, τον συμπληρώνει.

Η μέθοδος αυτή είναι άτυπης διαδικασίας και παίρνει μορφή σε μία συνάντηση. Η τυπικότητα θα μείωνε την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Το σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι οι ιδέες δεν συνδέονται με τα άτομα. Μια σημαντική δυσκολία είναι ότι παράγει ιδέες χωρίς να τις αξιολογεί στην πρώτη φάση.

### 3.2.2. Η μέθοδος των Δελφών

---

Με τη μέθοδο αυτή, δεν είναι απαραίτητη η πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση των μελών της ομάδας. Ο συντονιστής αναλαμβάνει την καταγραφή και διακίνηση των πληροφοριών μεταξύ των μελών. Εξελίσσεται σε πέντε (5) στάδια<sup>43</sup>:

- 1) Τίθεται το πρόβλημα σε κάθε μέλος της ομάδας που με τη σειρά του, καταγράφει πιθανές λύσεις, ιδέες, και προτάσεις. Στη συνέχεια τις αποστέλλει στον συντονιστή.

---

<sup>42</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 158.

<sup>43</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 159.

- 2) Ο κατάλογος με όλες τις ιδέες αποστέλλεται σε όλα τα μέλη. Αυτά, κάνουν συνδυασμούς και ολοκληρώνουν τις ιδέες όσο το δυνατό καλύτερα και επιστρέφουν τα αποτελέσματα στον συντονιστή.
- 3) Οι προτάσεις συντίθενται και ολοκληρώνονται σε έναν κατάλογο από τον συντονιστή. Ο κατάλογος αυτός αποστέλλεται σε όλα τα μέλη.
- 4) Τα μέλη ταξινομούν βαθμολογικά και με ποσοστά τις προταθείσες λύσεις και τις αποστέλλουν στον συντονιστή.
- 5) Οι μέσες βαθμολογίες επιστρέφονται στα μέλη για επαναβαθμολόγηση και ο κατάλογος επιστρέφεται στον συντονιστή. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να υπάρξει ομοφωνία στην βαθμολογία. Η ιδέα με τη μεγαλύτερη βαθμολογία έχει και τη μεγαλύτερη υποστήριξη (της απόλυτης πλειοψηφίας) και αποτελεί την επιλογή.

### **3.2.3. Η μέθοδος των σεναρίων (scenario planning)**

---

Η σύνταξη σεναρίων είναι μία μέθοδος για μελλοντική έρευνα που αποσκοπεί στην αντικατάσταση μιας γραμμικής προβολής του παρόντος στο μέλλον με σύγκριση εναλλακτικών εικόνων του μέλλοντος. Τα σενάκια δίνουν τη δυνατότητα σε προγραμματιστές ή λήπτες αποφάσεων πολιτικής να δουν «εναλλακτικά μέλλοντα» πριν κάνουν τις επιλογές τους. Η μέθοδος των σεναρίων βασίζεται σε υποθέσεις. Οι υποθέσεις αυτές πρέπει να σχετίζονται μεταξύ τους με συνέπεια<sup>44</sup>.

### **3.3. Ο προγραμματισμός σεναρίων (scenario planning)**

---

Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις χάραζαν τη μελλοντική τους πορεία βασισμένες εν πολλοίς στην υπόθεση ότι το μέλλον είναι μια γραμμική προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος. Αυτή η προσέγγιση λειτουργούσε αποτελεσματικά τις δεκαετίες του '50, '60 και '70, όπου υπήρχε σχετική σταθερότητα στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Από τις αρχές, όμως, της

---

<sup>44</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 161.

δεκαετίας του '80, το περιβάλλον άρχισε να μεταβάλλεται ραγδαία και η πρακτική αυτή άρχισε να αποδεικνύεται αναποτελεσματική.

Πολλοί, πλέον, ισχυρίζονται ότι σήμερα η αβεβαιότητα είναι βασικό δομικό χαρακτηριστικό του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.. Ως συνέπεια αυτού, η χρήση σεναρίων στη χάραξη στρατηγικής έγινε ξανά πολύ δημοφιλής. Τα σενάκια στην ουσία είναι «ιστορίες» σχετικά με το τι είναι πιθανό να συμβεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πώς αυτή θα μπορέσει να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει τις αλλαγές. Υιοθετώντας την υπόθεση ότι είναι αδύνατος ο έλεγχος του μέλλοντος, εκτιμώνται εξίσου πιθανά σενάκια για το πώς αυτό μπορεί να εξελιχθεί και χαράσσεται σε γενικές γραμμές η στρατηγική αντίδρασης σε κάθε περίπτωση. Για το λόγο αυτό συλλέγονται όχι μόνο πληροφορίες στρατηγικής σημασίας, αλλά και φαινομενικά άσχετες οικονομικές, τεχνολογικές, ανταγωνιστικές, πολιτικές και κοινωνικές πληροφορίες και οργανώνονται σε ένα πλαίσιο<sup>45</sup>.

Την προσέγγιση του προγραμματισμού με βάση σενάκια ουσιαστικά δημιούργησε στις αρχές της δεκαετίας του '70 ο επικεφαλής του Επιχειρησιακού προγραμματισμού της Royal Dutch/Shell, Pierre Wack. Ο Wack και η ομάδα εργασίας του, διέβλεψε ότι όλα στον κόσμο λειτουργούσαν θεωρώντας ως δεδομένη την ανεξάντλητη προσφορά πετρελαίου και την παραδοχή ότι η τιμή του θα παρέμενε σε χαμηλά επίπεδα. Ο ίδιος, αμφισβητώντας τα στερεότυπα, επεχείρησε τη δημιουργία σεναρίων σχετικά με πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στον ενεργειακό κλάδο. Όταν ένα ατύχημα σε πετρελαιοαγωγό στη Σαουδική Αραβία οδήγησε σε μείωση της παραγωγής και της προσφοράς και η αγορά αντέδρασε αρκετά βίαια με αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου, η Shell εμπλούτισε το μοντέλο της. Ήταν η μόνη εταιρεία η οποία, αφού μελέτησε τα σενάκια της και τα αναθεώρησε με βάση τα νέα δεδομένα, είχε προετοιμαστεί για την πετρελαϊκή κρίση που θα ακολουθούσε το 1973. Ο προγραμματισμός με βάση σενάκια την οδήγησε να προβλέψει ότι ο OPEC θα αύξανε επιπλέον τις τιμές του πετρελαίου και επανεξέτασε τις υποθέσεις της σχετικά με την τιμή και τη ζήτηση του πετρελαίου. Η σωστή διάγνωση των αλλαγών και η έγκαιρη προετοιμασία του παγκόσμιου δικτύου της, της έδωσαν τη δυνατότητα να ανταποκριθεί γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η

---

<sup>45</sup> Wack, P., 1985, Scenarios: Shooting the Rapids, Harvard Business Review, Nov - Dec, p. 73-89.

Shell όχι μόνο να μην πληγεί από την πετρελαϊκή κρίση του 1973, αλλά αντίθετα να αναρριχηθεί από την 8<sup>η</sup> στη 2<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας αγοράς<sup>46</sup>.

Η Royal Dutch/Shell συνέχισε την πρακτική αυτή του προγραμματισμού με βάση σενάρια, η οποία συνέβαλε καθοριστικά στην επιτυχία της. Ενδεικτικά αναφέρεται το γεγονός πως το 1981, η εταιρεία αντιμετώπιζε το δίλημμα αν θα πραγματοποιήσει ή όχι μια τεράστια επένδυση για άντληση φυσικού αερίου στη Βόρεια Θάλασσα. Η Σοβιετική Ένωση, από την οποία προέρχονταν οι μεγαλύτερες ποσότητες φυσικού αερίου, διατηρούσε σε υψηλά επίπεδα τις τιμές του αερίου. Τότε η Shell δημιούργησε ένα σενάριο σύμφωνα με το οποίο προβλεπόταν η πτώση του κομμουνισμού στη Σοβιετική Ένωση, η καθιέρωση της δημοκρατίας, η ανάπτυξη μιας ελεύθερης αγοράς και η μείωση της τιμής του φυσικού αερίου, καθώς η Ρωσία πλέον δε θα αποτελούσε φόβητρο για τον υπόλοιπο δυτικό κόσμο. Είναι χαρακτηριστικό ότι το σενάριο αυτό συντάχθηκε σε μια περίοδο ψυχρού πολέμου ανατολής - δύσης, όπου δύσκολα κάποιος θα μπορούσε να διαβλέψει τόσο καταγιστικές αλλαγές. Στη συνέχεια ο προγραμματισμός με βάση σενάρια χρησιμοποιήθηκε από επενδυτικές εταιρείες για να προβλέψουν την οικονομική κρίση στην Ασία, την αναπτυξιακή πορεία των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και για να αναθεωρήσουν τις στρατιωτικές απειλές των ΗΠΑ.

Με την παρουσίαση εναλλακτικών θεωρήσεων του κόσμου, τα σενάρια επιτρέπουν στους μάνατζερς να κατανοήσουν το επιχειρησιακό σύστημα, τις δυνάμεις που λειτουργούν σε αυτό, τις αβεβαιότητες που κρύβονται και τους τρόπους ερμηνείας σημαντικών πληροφοριών. Τα σενάρια εξυπηρετούν δύο βασικούς σκοπούς: ο πρώτος είναι προστατευτικός: πρόληψη και κατανόηση του κινδύνου, και επομένως δυνατότητα ανάληψης λελογισμένου ρίσκου. Ο άλλος είναι επιχειρηματικός: ανακάλυψη στρατηγικών ευκαιριών οι οποίες δεν είναι ευδιάκριτες. Ο δεύτερος σκοπός μακροχρόνια είναι ο πιο σημαντικός. Πέντε είναι τα βασικά οφέλη που προσφέρει η δημιουργία σεναρίων<sup>47</sup>:

- 1) Προσανατολίζουν εκείνους που συγκεντρώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της.
- 2) Οι μάνατζερς συγκρίνουν τις στρατηγικές τους επιλογές με τα σενάρια.

---

<sup>46</sup> Παπαδάκης, Β, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 91.

<sup>47</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2005, Exploring corporate strategy: text and cases, Prentice Hall Europe, 7<sup>th</sup> edition, London, p. 44.



- 3) Η σύνδεση αυτή των σεναρίων με τις διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές βοηθά στην ανάλυση της ευαισθησίας των στρατηγικών που χαράσσονται, ενώ παράλληλα δημιουργούνται νέα περιθώρια για βελτιώσεις και προβλέψεις αστάθμητων παραγόντων.
- 4) Η εφαρμογή σεναρίων μπορεί να χρησιμεύσει στην αμφισβήτηση ορισμένων λανθασμένων συμπερασμάτων σχετικά με το περιβάλλον, τα οποία τα στελέχη θεωρούσαν ως εκείνη τη στιγμή ως δεδομένα. Το γεγονός αυτό παρατηρείται αρκετές φορές καθώς πολλά στελέχη απασχολούνται με το άμεσα ορατό μέλλον, με αποτέλεσμα να παραμελούν και να αγνοούν το πιο μακροπρόθεσμο.
- 5) Βοηθούν στη συγκέντρωση των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

### **3.4. Η εφαρμογή της μεθόδου των σεναρίων (scenario planning)**

---

#### **3.4.1. Τα πολλαπλά σενάρια**

---

Η μεγάλη αδυναμία πρόβλεψης των αλλαγών στο περιβάλλον δεν επιτρέπει τη δημιουργία υποθέσεων πάνω στις οποίες θα βασιστούν οι προβλέψεις. Για το λόγο αυτό, αναπτύσσονται πολλαπλά σενάρια για το μέλλον. Στα πολλαπλά σενάρια ο διευθυντής σχηματίζει πολλές εναλλακτικές περιγραφές για μελλοντικές καταστάσεις και τάσεις.

Το πιο γνωστό παράδειγμα πολλαπλών σεναρίων είναι αυτά που ετοίμασε η Royal Dutch/Shell Corp., που είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος παγκοσμίως οργανισμός και που χρησιμοποιεί πάντα δύο σενάρια για το σχηματισμό στρατηγικής. Στο ένα σενάριο γίνεται η υπόθεση ότι η Ευρωπαϊκή ενοποίηση θα έχει επιτυχία, η Ιαπωνία και οι Η.Π.Α. δεν θα έχουν μεταξύ τους εμπορικό πόλεμο και ότι θα υπάρχουν συνθήκες σταθερής οικονομικής ανάπτυξης σ' όλο τον κόσμο. Στις συνθήκες αυτές, θα δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο φυσικό περιβάλλον που θα

οδηγήσει τα κράτη να θεσπίσουν πλαίσιο προστασίας του και θα επιβάλλουν αυστηρές ποινές σε καταστροφικές καταστάσεις.

Στο δεύτερο, σενάριο γίνεται η υπόθεση ότι θα υπάρχουν εμπορικοί πόλεμοι σ' όλο τον κόσμο και ότι θα επικρατεί ύφεση στην οικονομία. Σε τέτοιες συνθήκες, δεν θα δίδεται σημασία στην προστασία του περιβάλλοντος και η κατανάλωση πετρελαίου θα αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στο να κατευθυνθούν τα στελέχη να δημιουργούν πολλές υποθέσεις και όχι στο αποτέλεσμα κάθε σεναρίου.

Οι στρατηγικοί διευθυντές, κατά το σχηματισμό των σεναρίων πρέπει να προσδιορίζουν τις δυνάμεις - κλειδιά του μακροπεριβάλλοντος και του κλάδου, να εκτιμούν πιθανές μεταξύ τους σχέσεις και την επίδραση τους στη διαμόρφωση μελλοντικών καταστάσεων. Τα ενδεχόμενα σχέδια (contingency plans) τότε ετοιμάζονται καλύπτοντας όλες τις πιθανές συνθήκες που προσδιορίζονται από τα πολλαπλά σενάρια. Τα σχέδια αυτά, μπορεί να είναι γενικές προτάσεις για δράση χωρίς όμως να γίνεται προσδιορισμός των τελικών σκοπών. Στα ενδεχόμενα σχέδια συνήθως εντοπίζονται καταστάσεις που απαιτούν για την πραγματοποίηση τους ιδιαίτερες πλευρές ενός σχεδίου<sup>48</sup>.

### **3.4.2. Τα σενάρια κλάδου**

---

Ο Porter συνιστά ένθερμα τη χρήση των σεναρίων επειδή επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποφύγει τις επικίνδυνες μονοσήμαντες προβλέψεις και ενθαρρύνουν τους διευθυντές να χρησιμοποιούν τις δικές τους υποθέσεις με ακρίβεια. Προτείνει τη χρήση των σεναρίων του κλάδου, στα οποία χρησιμοποιούνται μεταβλητές από το κοινωνικό περιβάλλον (με σημασία στις επιπτώσεις τους προς τις ομάδες συμφερόντων) στο περιβάλλον του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί ως εξής<sup>49</sup>:

- 1) Εξετάζονται πιθανές μεταβολές στις κοινωνικές μεταβλητές (οικονομικές, πολιτιστικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και πολιτικές).

---

<sup>48</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 162.

<sup>49</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 163.

- 2) Προσδιορίζονται αβεβαιότητες για κάθε μια από τις έξι δυνάμεις του κλάδου (τους ανταγωνιστές, τους αγοραστές, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα όπως υγραέριο, φυσικό αέριο, γαιάνθρακες κλπ., τις νέες εισόδους και άλλες ομάδες συμφερόντων).
- 3) Εντοπίζονται οι αιτίες που δημιουργούν τις αβεβαιότητες. Οι πηγές της αβεβαιότητας αυτής μπορεί να είναι από τον ίδιο τον κλάδο (συμπεριφορά ανταγωνιστών) ή έξω από τον κλάδο ( νέες ρυθμίσεις).
- 4) Δημιουργούνται μια σειρά από λογικές υποθέσεις για κάθε αιτία.
- 5) Πραγματοποιείται συνδυασμός των υποθέσεων για τους ατομικούς παράγοντες για κάθε περίπτωση με σενάρια που είναι εσωτερικά συνεπή.
- 6) Προσδιορίζονται οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με κάθε σενάριο.
- 7) Προβλέπεται η συμπεριφορά των ανταγωνιστών σύμφωνα με κάθε σενάριο.

### **3.5. Τα βήματα δημιουργίας των σεναρίων**

---

Τα κύρια βήματα που συνιστάται να ακολουθούνται στη δημιουργία ενός σεναρίου είναι τα ακόλουθα επτά<sup>50</sup>:

- 1) Το σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινά η διαδικασία δημιουργίας ενός σεναρίου είναι η προσπάθεια εκ μέρους της ομάδας σύνταξης του σεναρίου να διαβλέψει το μέλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διατύπωση μιας ερώτησης η οποία δε θα προσπαθεί να προβλέψει το αποτέλεσμα, όπως με ποιο τρόπο θα χρηματοδοτηθεί η επένδυση, αλλά να αποβλέπει σε συγκεκριμένα θέματα, όπως, για παράδειγμα, ποιες θα είναι οι ενεργειακές ανάγκες σε 20 χρόνια.
- 2) Στη συνέχεια πρέπει να αναγνωριστούν τα στερεότυπα (mental models) για ένα συγκεκριμένο θέμα που υφίστανται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Τα στερεότυπα περιλαμβάνουν τα πιστεύω, και παραδοχές που υιοθετούνται από κοινού και θεωρούνται ως δεδομένα εντός της επιχείρησης. Με τον

---

<sup>50</sup> Παπαδάκης, Β, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 94.

εντοπισμό των στερεοτύπων που είναι σχετικά με το θέμα - ερώτημα που καλείται το σενάριο να ασχοληθεί και να δώσει πιθανές απαντήσεις, οι δημιουργοί του σεναρίου θα είναι σε θέση να καθορίσουν σχετικά εύκολα ποιες απόψεις και υποθέσεις θα πρέπει να τους απασχολήσουν στη δημιουργία του σεναρίου.

- 3) Στη συνέχεια, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι δυνάμεις του περιβάλλοντος που θα περιληφθούν στο σενάριο και ποιες τάσεις είναι σχετικές με το θέμα που ασχολείται το σενάριο. Οι δυνάμεις προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (PEST- DG analysis). Είναι σημαντικό ο αριθμός των μεταβλητών αυτών να κυμανθεί σε χαμηλά επίπεδα καθώς η δυσκολία κατασκευής σεναρίων αυξάνει σημαντικά ανάλογα με τον αριθμό των δυνάμεων αυτών. Το βήμα αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: χρησιμοποιώντας εκείνες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρέασαν περισσότερο την επιχείρηση κατά το παρελθόν και εστιάζοντας την προσοχή σε εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι, σύμφωνα με την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος, έχουν τη δυναμική να επηρεάσουν την επιχείρηση περισσότερο στο μέλλον ή είναι εντελώς αβέβαιοι.
- 4) Κατασκευή και διατύπωση των σεναρίων με βάση τους παράγοντες εκείνους του περιβάλλοντος που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση και των τάσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν την διατύπωση του σεναρίου στο μέλλον. Το σενάριο πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κουλτούρα της επιχείρησης για να μην απορριφθεί από τα ίδια τα μέλη της. Επιπλέον το σενάριο πρέπει να αναπαριστά με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια πώς το κάθε σύστημα επηρεάζεται από τις εξελίξεις. Για παράδειγμα, αν υποθέτει μια οικονομική κρίση σε μία χώρα τότε θα πρέπει να αναφέρει με ακρίβεια τη σειρά των γεγονότων τα οποία πρέπει να συμβούν για να επέλθει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- 5) Εκτίμηση των πιθανοτήτων που παρουσιάζονται μέσα στο σενάριο. Προκειμένου να εκτιμηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν από την επιχείρηση, είναι απαραίτητο προηγουμένως να καθοριστεί η πιθανότητα να συμβούν όσα αναφέρονται μέσα στο σενάριο. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί να ζητηθεί από ειδικούς να εκφράσουν τη γνώμη τους άμεσα. Είναι γεγονός ότι ο σαφής καθορισμός των κυριότερων

μεταβλητών ενός σεναρίου οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση εκ μέρους της επιχείρησης του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

- 6) Πραγματοποίηση «ανάλυσης μετάνοιας» (regret analysis). Σε αυτό το βήμα, γίνεται σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα είχε η επιχειρησιακή στρατηγική αν προέκυπτε το λανθασμένο, όχι αναμενόμενο σενάριο. Με το τελευταίο αυτό επιδιώκεται μια ποσοτικοποίηση του ρίσκου που έτσι και αλλιώς λαμβάνει μια επιχείρηση με κάθε στρατηγική της απόφαση.
- 7) Επακολουθεί μια ανάλυση και συζήτηση. Μια ολοκληρωμένη ανάλυση θα πρέπει να περιλαμβάνει συζήτηση σχετικά με τα στοιχεία που προκύπτουν από το σενάριο και που προκαλούν έκπληξη, ποια κενά στα δεδομένα και στη γνώση προέκυψαν (επομένως και σε ποιους τομείς απαιτείται περαιτέρω έρευνα) και ποιες ενέργειες και αναθεωρήσεις της στρατηγικής πρέπει να γίνουν.

### **3.6. Παράδειγμα προγραμματισμού σεναρίων (έρευνα εργασίας στην Ευρώπη)**

---

Η δραστηριότητα έρευνας ήταν τα ευρωπαϊκά σενάρια για την εργασία. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, λήφθηκαν υπόψη οχτώ (8) βασικές μεταβλητές : η προσφορά εργασίας, οι τεχνολογικές μεταβολές, η οικονομική δραστηριότητα, η καταβολή μισθών και εισοδημάτων, οι ρόλοι των γενεών, η επιρροή των εργατών, η δραστηριότητα διευθυντών και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Οι σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων εξαρτώνται από την χρήση των παραμέτρων δράσης. Δέκα οχτώ (18) παράμετροι δράσης έχουν προσδιορισθεί, όπως η συμμετοχή στο εργατικό δυναμικό, η μείωση του χρόνου εργασίας, η μορφή διοίκησης.

Αφού προηγήθηκε προσεκτική έρευνα και ερμηνεία της παρούσας κατάστασης και των τάσεων, προσδιορίστηκαν κοινωνικοί φορείς και η πιθανότητα συνεργασίας μεταξύ τους. Αυτό οδήγησε στον προσδιορισμό πέντε εναλλακτικών σεναρίων, που θα καλύψουν τις πιο σημαντικές απόψεις. Ορίζοντας του σεναρίου είναι 15-20 χρόνια. Τα σενάρια που ακολουθούν έχουν προσδιορισθεί και έχουν

υποστεί επεξεργασία ως προς τη σχέση τους με κοινωνικούς φορείς, με παραμέτρους δράσης και με κρίσιμες μεταβλητές<sup>51</sup>:

- 1) 1<sup>ο</sup> Σενάριο: Αβέβαιη εργασία, προσαρμογή σε έναν ασταθή κόσμο. Με το σενάριο αυτό, οι κύριοι φορείς είναι ανίκανοι να συμφωνήσουν σε νέους κανόνες ή λύσεις και κανένας από αυτούς δεν έχει τη δύναμη να καθορίσει νέους κανόνες ή λύσεις για τους άλλους. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποιος συνδυασμός κυριαρχίας των φορέων δεν συνεπάγεται ότι δεν υπάρχει κοινή γνώμη στον αριθμό των αξιών. Η παραγωγή και ο πλούτος θεωρούνται σπουδαία, ειδικά από πλευράς ισότητας σε θέματα απασχόλησης και κοινωνικής ασφάλισης. Για χάρη αυτής της κοινής γνώμης, υπάρχει μια θετική στάση στην τεχνολογική αλλαγή. Αντίθετα προς αυτό, κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα τονίζονται επίσης. Το ουσιαστικό πρόβλημα για το οποίο οι φορείς δεν ενώνονται είναι το πώς να συμβιβάσουν τις απαιτήσεις αυτές και ποιά σειρά προτεραιότητας να δώσουν σε διάφορα στοιχεία.
- 2) 2<sup>ο</sup> Σενάριο : Ελεύθερη επιλογή εργασίας, εισόδημα για όλους. Εδώ η μεγάλη μεταβολή είναι η απόδοση ενός βασικού εισοδήματος σε κάθε άτομο. Αυτοί οι πόροι εισοδήματος νομιμοποιούνται με τον προσδιορισμό ενός κοινού (εθνικού) αιτήματος για απόδοση όλων των παραγωγικών στοιχείων: το βασικό εισόδημα είναι το έσοδο κεφαλαίου. Όσο συντηρείται η αγορά, όπου τα άτομα είναι ελεύθερα να κερδίζουν το εισόδημα τους με την εργασία τους, αυτό νομιμοποιείται με τα κριτήρια του ορθολογισμού. Το σενάριο επίσης προβλέπει έναν τομέα συνεργασίας. Ο τομέας αυτός, βρίσκει τη νομιμοποίηση του σε μια συνολική ιδέα του ορθολογισμού, όπου η ισότητα, η ανθρώπινη αξιοπρέπεια, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον βρίσκουν την κατάλληλη θέση τους. Όλοι οι κύριοι φορείς συμφωνούν σε μια ριζική αλλαγή στους παραδοσιακούς κανόνες του οικονομικού παιχνιδιού. Ένα βασικό εισόδημα κατανέμεται σε όλους, ανεξάρτητα από το πόσο συμβάλλουν στο κοινωνικό προϊόν.
- 3) 3<sup>ο</sup> Σενάριο: Εργασία για όλους, μια ισορροπία διαπραγματεύσιμη. Στο σενάριο αυτό, η μεγάλη μεταβολή είναι η έμφαση στη λήψη αποφάσεων για την αυτονομία των συνασπισμών, που επικρατεί στην ατομική

---

<sup>51</sup> Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 165.

ελευθερία, τουλάχιστον σε θέματα απασχόλησης και παραγωγής. Η ορθολογικότητα και η δικαιοσύνη διανομής είναι βασικές αξίες προτεραιότητας, αλλά τις προσεγγίζουν τα άτομα με παρεμβολή ή τακτοποίηση στο συντελεστή ή στις αγορές προϊόντων. Η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και δημοκρατία δεν διατηρούνται για να χάσουν την αξία τους με αυθαίρετη ανάθεση εργασιών και άλλους περιορισμούς στον ελεύθερα εισερχόμενο. Οι κύριοι φορείς διαπραγματεύονται σε άμεσες (μη αγοράς) λύσεις για την κατανομή της εργασίας και του εισοδήματος, όπου οι συνδικαλιστικές ενώσεις χρεώνονται με το θέμα της κατανομής. Αν και τέτοιες λύσεις δεν σπάνε ριζικά το σύστημα αγοράς, ακόμα σημαίνουν νέες ανελαστικότητες, και για τις αγορές παραγωγής.

- 4) 4<sup>ο</sup> Σενάριο: Εργασία όπου ταιριάζει, ο θρίαμβος μιας ανταγωνιστικής κοινωνίας. Η βασική ιδέα είναι ότι ο ανταγωνισμός στην εργασία και στις αγορές προϊόντων εξυπηρετεί περισσότερο την ορθολογικότητα με τη μορφή της αποδοτικότητας παραγωγής και διανομής και τη δικαιοσύνη κατανομής. Για το γεγονός αυτό, η ατομική αυτονομία έχει προτεραιότητα ως προς την συλλογική. Η συνέπεια του ότι θα υπάρχουν χαμένοι σε ένα ανταγωνιστικό χώρο δεν απαξιώνει την ανθρώπινη αξιοπρέπεια στο θέμα αρχής: οι χαμένοι πρέπει να βοηθηθούν για να βοηθήσουν τους εαυτούς τους (αποδοτικά από κάποιο είδος δικτύου κοινωνικής ασφάλισης). Στο σενάριο αυτό οι φορείς που ευνοούνται από μια ανταγωνιστική οικονομία, με ένα μικρό σχετικό, αλλά αποτελεσματικό τομέα ασφάλισης, μπορούν να ενδυναμώσουν τις απόψεις τους.
- 5) 5<sup>ο</sup> Σενάριο: Νέα ευστάθεια, ανακατασκευή της πολιτείας τον πλούτου. Αυτό το τελευταίο σενάριο εμφανίζει την νίκη των φορέων εκείνων για τους οποίους είναι καλύτερη λύση η διοίκηση για συστηματική ζήτηση.

## B. Ερευνητικό Μέρος

---

### Κεφάλαιο 4 - Μελέτη περίπτωσης: Scenario planning Royal Dutch Shell

---

#### 4.1. Προφίλ της Shell

---



Η Shell είναι ένας παγκόσμιος όμιλος ενεργειακών και πετροχημικών εταιρειών με περισσότερους από 93.000 εργαζόμενους σε περισσότερες από 90 χώρες και περιοχές. Η Shell βοηθά στην επίτευξη της παγκόσμιας απαίτησης για ενέργεια με οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνα τρόπους.

Τον Ιούνιο του 2010 η Shell ολοκλήρωσε την πώληση των δραστηριοτήτων εμπορίας στην Μότορ Όιλ (Ελλάς) Διυλιστήρια Κορίνθου Α.Ε. Η πώληση αφορά τις δραστηριότητες της Shell στον τομέα των πρατηρίων, τα οποία θα εξακολουθήσουν να διατηρούν το σήμα και τα προϊόντα της Shell μέσω μίας, αρχικά, πενταετούς Σύμβασης Άδειας Χρήσης Σημάτων που υπεγράφη μεταξύ της Shell και Motor Oil Hellas, τις δραστηριότητες των εμπορικών και βιομηχανικών καυσίμων, της ασφάλτου, των χημικών, του υγραερίου, τις δραστηριότητες εφοδιασμού και διανομής και τις εγκαταστάσεις παραγωγής λιπαντικών στην Ελλάδα. Η συμφωνία περιλαμβάνει ακόμα τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας μεταξύ της Shell και της Motor Oil Hellas για τον κλάδο της αεροπορίας η οποία θα εξακολουθήσει να χρησιμοποιεί το σήμα Shell<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Shell, 2012. About Shell. Available at: <http://www.shell.com/home/content/aboutshell/>. Day access 23/03/2012, Patra.



## 4.2. Η τεχνική της Royal Dutch/Shell

---

Μια τεχνική για την αξιολόγηση της στρατηγικής, είναι αυτή η οποία αναπτύχθηκε από την Royal Dutch/Shell. Σε αυτή την τεχνική χρησιμοποιείται μία μήτρα για την απεικόνιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, βάσει των προοπτικών ανάπτυξης τους και της ανταγωνιστικής ικανότητας τους.

Οι προοπτικές ανάπτυξης των δραστηριοτήτων χαρακτηρίζονται ως ελκυστικές, μέτριες, μη ελκυστικές. Για το χαρακτηρισμό αυτό λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: αποδοτικότητα κέρδους, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ποιότητα αγοράς κλπ.

Η ανταγωνιστική ικανότητα των δραστηριοτήτων χαρακτηρίζεται ως: ισχυρή, μέτρια, αδύνατη. Για το χαρακτηρισμό αυτό λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: θέση στην αγορά (μερίδιο αγοράς), ικανότητα παραγωγής, έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος κλπ.

Χρησιμοποιούνται διάφορες λέξεις «κλειδιά», όπως ανάπτυξη, σταδιακή αποχώρηση, δημιουργία ρευστών κλπ., με σκοπό να γίνει μία εισήγηση ως προς το είδος της στρατηγικής, την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για τα προϊόντα, τα οποία εμπίπτουν εντός των ορθογωνίων παραλληλογράμμων. Τα όρια των παραλληλογράμμων αυτών δεν καθορίζονται επακριβώς. Η εμπειρία της Royal Dutch/Shell εισηγείται ότι τα παραλληλόγραμμα είναι ακανόνιστου σχήματος και δεν έχουν επακριβή όρια και σε μερικές περιπτώσεις το ένα παραλληλόγραμμο επικαλύπτει κατά ένα μέρος το άλλο<sup>53</sup>.

## 4.3. Η περίπτωση της Royal Dutch/Shell

---

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και ενώ η φιλελευθεροποίηση της παγκόσμιας αγοράς επιταχύνθηκε, τα σενάρια που διατυπώθηκαν ήταν βασισμένα κατά κύριο λόγο στις απόψεις ότι δεν μπορούσε να αποτραπεί η παγκοσμιοποίηση, η ορμή των νέων τεχνολογιών και η φιλελευθεροποίηση της αγοράς. Διαδοχικά σενάρια που διατυπώθηκαν τα έτη 1992, 1995 και 1998 αποτύπωναν έναν

---

<sup>53</sup> Κιόχος, Π., 1999, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 243.

αγορακεντρικό κόσμο καθώς και κόσμο ο οποίος έδινε μεγαλύτερη σημασία στις κοινωνικές φιλοδοξίες.

Στην επόμενη αναθεώρηση το 2001, διατυπώθηκε ίσως η πιο εντυπωσιακή και περιληπτική ανάλυση της σημασίας και επίπτωσης της παγκοσμιοποίησης στα εξής δυο σενάρια<sup>54</sup>:

- 1) Business Class. Το «όραμα» ενός κόσμου ο οποίος οδηγείται με έντονο ρυθμό σε μεγαλύτερη οικονομική ενοποίηση. Ένας κόσμος αποδοτικότητας, ευκαιριών αλλά και υψηλής ανταμοιβής γι' αυτούς που μπορούν να ανταγωνίζονται και να καινοτομούν με επιτυχία. Οι υφιστάμενες εξουσίες συνεχώς θα υφίστανται πίεση και η δύναμη της κρατικής εξουσίας θα μειώνεται δραστικά.
- 2) Prism. Η μικρογραφία ενός κόσμου όπου αναζητούνται διαφορετικές εκδοχές μοντερνισμού. Οι χώρες δημιουργούν περιφερειακές ομάδες και προτιμούν να ακολουθούν τα δικά τους βήματα ανάπτυξης, βασισμένες στις ιδιαίτερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες τους.

Δύο κρίσεις το 2001, της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και της αποκάλυψης της απάτης της Enron, οι οποίες επηρέασαν τη διεθνή ασφάλεια και την εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές, αποτέλεσαν την αιτία για τις δυτικές κοινωνίες να αναμένουν από τις κυβερνήσεις να ασχολούνται ιδιαίτερα με την αποκατάσταση της ασφάλειας και της ακεραιότητας των αγορών.

Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, τα σενάρια που παρουσίασε η Shell το 2005 για τις παγκόσμιες εξελίξεις τόνιζαν τη σημαντικότητα θεμάτων ασφαλείας, την εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές και το ρόλο των κυβερνήσεων. Τέλος, η Shell δεν αρκέστηκε μόνο στη διατύπωση των σεναρίων αλλά προχώρησε και σε εξέταση και εστίαση σε προκαθορισμένες τάσεις κοινές για όλα τα σενάρια και σχεδίαζε πιθανές επιπτώσεις στην οικονομική και ενεργειακή σκηνή.

Σύμφωνα με τον Phillip Watts, επικεφαλή του συμβουλίου των Διευθυντών του ομίλου, στη Shell χρησιμοποιούν μακροπρόθεσμα σενάρια γύρω από ενεργειακά θέματα, τα οποία έχουν ορίζοντα μέχρι και 50 χρόνια, για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν πλήρως τα ενεργειακά συστήματα θα μπορούσαν να μεταβληθούν στο μέλλον. Τα σενάρια αυτά δεν είναι ασκήσεις «προφητείας», αλλά σχεδιάζονται

---

<sup>54</sup> Παπαδάκης, Β, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 93.

για να προκαλέσουν τη σκέψη των στελεχών ώστε να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για την επιχείρηση σήμερα.

## **4.4. Ενεργειακά σενάρια Shell ως το 2050**

---

### **4.4.1. Ο προγραμματισμός βάσει των οικονομικών μεταβολών**

---

Η πτώση της ζήτησης των καταναλωτών και των επιχειρήσεων που προκλήθηκε από την οικονομική κρίση του 2008 και την εξάπλωσή της μέσω του εμπορίου και του χρηματοπιστωτικού συστήματος ήταν πολύ μεγαλύτερη από ό, τι πολλοί οικονομολόγοι ανέμεναν.

Αυτή η ύφεση μπορεί να έχει επιταχυνθεί εν μέρει από τα μέσα ενημέρωσης και της τεχνολογίας των πληροφοριών αλλά εξαπλώνεται ταχέως επηρεάζοντας την κατάρρευση της εμπιστοσύνης και επιταχύνοντας τις μειώσεις της παραγωγής.

Αλλά η παγκόσμια ανάκαμψη ήταν ισχυρότερη από ό, τι αναμενόταν σε πολλές προηγμένες οικονομίες, αλλά και στις περισσότερες αναδυόμενες χώρες και αναπτυσσόμενες.

Η νομισματική πολιτική είναι ιδιαίτερα χαλαρή και υποστηρίζεται από αντισυμβατικές αγορές περιουσιακών στοιχείων από τις κεντρικές τράπεζες. Η δημοσιονομική πολιτική προβλέπει επίσης σημαντικά κίνητρα για την αντιμετώπιση της βαθιάς ύφεσης, αλλά εις βάρος της δημοσιονομικής βιωσιμότητας σε ορισμένες χώρες.

Οι οικονομικοί όροι έχουν σταθεροποιηθεί, αλλά παραμένουν πολύ πιο δύσκολο από ό, τι πριν από την κρίση. Η εταιρεία σχεδιάζει και μελετά της χρηματοδοτικές της πιστώσεις, περιορίζει τα άσκοπα έξοδα ενώ εστιάζει την ανάπτυξή της σε αναδυόμενες αγορές<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 8.

#### **4.4.2. Ο προγραμματισμός σεναρίου σύμφωνα τις προβλέψεις στις ενεργειακές εξελίξεις**

---

Η οικονομική κρίση άλλαξε τις παραμέτρους του ενεργειακού συστήματος του κόσμου προκαλώντας σημαντική πτώση της παγκόσμιας ζήτησης πετρελαίου. Στην πραγματικότητα, η οικονομική ύφεση έχει θέσει τη παγκόσμια ζήτηση ενέργειας περίπου 2 - 3 χρόνια πίσω. Μακρά χρονικά περιθώρια απαιτούνται για νέα έργα, που σημαίνει ότι ο ενεργειακός εφοδιασμός δεν μπορεί να προσαρμοστεί αρκετά γρήγορα για τις πιο αδύναμες χώρες.

Η ταχεία ανάπτυξη άφθονων και προσιτών ποσοτήτων αερίου δημιουργεί νέες δυνατότητες. Σε ένα παγκόσμιο σχεδιάγραμμα, το φυσικό αέριο θα δώσει στον κόσμο μια πρώτη ευκαιρία για τη μείωση των συνολικών εκπομπών CO<sup>2</sup> εκτοπίζοντας τον άνθρακα με φυσικό αέριο.

Η διαθεσιμότητα των άφθονων και προσιτών ποσοτήτων και τιμών του αερίου θα συμπίεσουν την ανάγκη για την επιτάχυνση της ενεργειακής απόδοσης, ιδιαίτερα στη βιομηχανία και τα κτίρια, δυνατότητα που η εταιρεία σκοπεύει να αξιοποιήσει πλήρως μελλοντικά<sup>56</sup>.

#### **4.4.3 Οι επιλογές βάσει γεωπολιτικών εξελίξεων**

---

Η παγκόσμια οικονομική κρίση συνέπεσε με την αλλαγή στη γεωπολιτική και οικονομική δύναμη από τα δυτικά προς τα ανατολικά. Αυτή η αποφασιστική στροφή μεταμορφώνει το παγκόσμιο οικονομικό και πολιτικό σύστημα. Η αλλαγή είναι σταδιακή, αλλά οι συνέπειες της είναι σοβαρές.

Η οικονομική κρίση στη δύση μπορεί να επιταχύνει αυτή η τάση. Οι μελλοντικές γενιές μπορούν να δουν το 2008 ως το σημείο καμπής. Ο κόσμος αντιμετωπίζει μια περίοδο αβεβαιότητας παγκόσμιας πολιτικής. Η αύξηση των εξουσιών επιβεβαιώνει αυτή την κατεύθυνση. Αυτό όμως υπονομεύει τους παγκόσμιους μηχανισμούς για τη διασφάλιση της συλλογικής ασφάλειας.

---

<sup>56</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 12.

Υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση του γεγονότος ότι ο ρυθμός της παγκοσμιοποίησης δεν έχει γίνει σύμφωνα με την αλλαγή στους θεσμούς της παγκόσμιας διακυβέρνησης.

Ο πρωταγωνιστικός ρόλος που διαδραματίζει η ομάδα G20, για την αντιμετώπιση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης είναι απόδειξη αυτής της μετατόπισης στη γεωπολιτική και οικονομική δύναμη, και υπογραμμίζει τις ανησυχίες για τη νομιμότητα των προσπαθειών να σφυρηλατηθούν παγκόσμιες πολιτικές. Σ' αυτά τα πλαίσια, η εταιρεία Shell έχει καθορίσει τον προγραμματισμό της λαμβάνοντας υπόψη όλες τις γεωπολιτικές μεταβολές που θα συντελούνται όλο και συχνότερα στο μέλλον<sup>57</sup>.

#### **4.4.4 Καθορισμός σεναρίων βάσει κλιματικών και περιβαλλοντικών εξελίξεων**

---

Οι προοπτικές για παγκόσμια θέματα περιβάλλοντος και αειφόρου ανάπτυξης έχουν αλλάξει. Η πλειοψηφία των επιστημονικών απόψεων γίνεται ολοένα και πιο απαισιόδοξη σχετικά με τις εν δυνάμει καταστροφικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής από τα αέρια του θερμοκηπίου. Η εταιρεία σχεδιάζει και καθορίζει τον προγραμματισμό της σε χρονικό ορίζοντα 40 ετών βάσει κλιματικών και περιβαλλοντικών εξελίξεων θέτοντας ως βασικό στόχο<sup>58</sup>:

- 1) Διαφάνεια ελέγχου τιμών CO<sup>2</sup>
- 2) Προτεραιότητα στις κλιματικές αλλαγές.
- 3) Αλληλένδετη προσέγγιση οικοσυστημάτων.
- 4) Έλεγχος διαρροών Κόλπου του Μεξικό.

---

<sup>57</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 17.

<sup>58</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 23.

#### **4.4.5. Τεχνολογία και καινοτομία: Δυνατότητες για ένα πιο «πράσινο σενάριο»**

---

Τον Σεπτέμβριο του 2008, δημοσιεύτηκε μια μελέτη σύγκρισης ενεργειακών σεναρίων της Shell με αντίστοιχες άλλων εταιρειών. Οι παρατηρήσεις εστίαζαν στην ενέργεια με μέτρηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου με συγκεντρώσεις των 540 ppm CO<sup>2</sup>, και ανόδου της θερμοκρασίας άνω των 3° C.

Βάσει των σχεδίων της Shell, οι μειώσεις των εκπομπών μπορούσαν να είναι ακόμη μεγαλύτερες με τη λήψη επιπλέον περιβαλλοντικών μέτρων υιοθετώντας ένα πιο «πράσινο σενάριο».

Η εταιρεία με τα σενάρια σε περιβαλλοντική βάση εστιάζει στην κατά το δυνατόν χαμηλότερη δυνατή εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ενώ για τα επόμενα χρόνια σχεδιάζει την καθολική εφαρμογή πράσινων πολιτικών σε όλα τα στάδια παραγωγής ενέργειας<sup>59</sup>.

#### **4.5. Τα σενάρια Scramble (Αγώνα) και Blueprints (Σχεδιαγραμμάτων) της Shell**

---

##### **4.5.1. Scramble σενάριο της Shell και επίτευξη ενεργειακής εξασφάλισης**

---

Στο σενάριο scramble, υπάρχουν άμεσες πιέσεις για την επίτευξη ενεργειακής ασφάλειας της ζήτησης με πολιτικές διαχείρισης. Η εθνική προσοχή των κυβερνήσεων θα πρέπει να εστιάσει στους μοχλούς πίεσης και τις παρενέργειες που προκύπτουν από την άνοδο των φυσικών πόρων.

Οι ενέργειες για την αντιμετώπιση την αλλαγή του κλίματος εξαρτώνται άμεσα από τις ακολουθούμενες πολιτικές ενώ η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μόνο με την καλύτερη διαχείριση των περιορισμένων πόρων<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 27.

<sup>60</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 32.

#### **4.5.2. Blueprint σενάριο της Shell για διαχείριση ενέργειας βάσει πόρων - περιβάλλοντος**

---

Στο σενάριο blueprints, η δράση για τη διαχείριση χρήση ενέργειας οδηγείται από ένα συνδυασμό ανησυχιών τόσο για την παροχή διαθέσιμων πόρων, αλλά και για τα περιβαλλοντικά συμφέροντα. Οι εμπορικές ευκαιρίες παρουσιάζονται από ένα μετασχηματισμό του ενεργειακού συστήματος.

Οι συμμαχίες οδηγούν καλύτερα τις οικονομικές προοπτικές και τον τρόπο ζωής ενώ όλο και περισσότερο αναγνωρίζονται νέα αμοιβαία συμφέροντα σε τοπικό επίπεδο και εντάσσονται συνεχώς σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Ένα συνονθύλευμα πολιτικών οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επιλογή να πιέσουν για ένα σαφές ρυθμιστικό πλαίσιο που θα δώσει τις αρχές υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών<sup>61</sup>.

#### **4.6. Δόμηση της διαδικασίας σεναρίου στην Royal Dutch/Shell**

---

Η δόμηση της διαδικασίας σεναρίου είναι συνήθως γνωστή ως το προσαρμοσμένο στρατηγικό θέμα, ερώτηση ή πρόβλημα που πιστεύεται ότι έχει κρίσιμες συνέπειες για την οργάνωση και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Το στάδιο αυτό αποδεικνύει την πρώτη επίδραση της εμπειρίας της Shell να λειτουργεί μέσα σε ένα άτυπο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου ένας μικρός αριθμός βασικών μεταβλητών όπως κοιτασμάτων πετρελαίου και της τιμής να έχουν δυσανάλογες επιπτώσεις στη δυναμική της επιχείρησης, και οι μεταβλητές αυτές να είναι σε μεγάλο βαθμό εκτός των άμεσων περιοχών οργάνωσης, ελέγχου και επιρροής.

Για παράδειγμα, για την κατασκευή σεναρίων γύρω από το θέμα της ενιαίας τιμής του πετρελαίου έκανε αίσθηση, καθώς ήταν καθοριστικός παράγοντας στην επιχείρηση. Ωστόσο, οι περισσότεροι οργανισμοί ασκούν τις δραστηριότητές τους σ' ένα πιο σύνθετο περιβάλλον, όπου πολλές μεταβλητές αλληλεπιδρούν σε σύγχυση και με απρόβλεπτους τρόπους.

---

<sup>61</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 34.

Οι παραδοχές των σεναρίων της Royal Dutch/Shell ήταν ότι το μέλλον θα επηρεαστεί κυρίως από ένα μικρό αριθμό μεταβλητών που θα επηρεαστούν από ανεξάρτητα στοιχεία. Η επιλογή του θέματος είναι πολύ σημαντική καθώς επηρεάζει το σχεδιασμό του σεναρίου και αναζητά στοιχεία, πληροφορίες και επιρροές. Σ' αυτή τη βάση η εταιρεία κατά το σχεδιασμό και τη δόμηση σεναρίων λαμβάνει υπόψη της πληθώρα παραγόντων που καθορίζουν τους τελικούς στόχους και προβλέψεις που τίθενται<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Wright, A., 2004. A Social constructionist's deconstruction of Royal Dutch Shell's scenario planning process, University of Wolverhampton: Working Paper Series, p.8.



## **Κεφάλαιο 5 - Ερευνητική επισκόπηση προγραμματισμού σεναρίων (scenario planning) της Royal Dutch/Shell**

---

### **5.1. Σκοπός και στόχοι έρευνας**

---

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τον προγραμματισμό σεναρίων (scenario planning) της Royal Dutch/Shell με την πραγματοποίηση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Ειδικότερα, απώτερος στόχος της ποιοτικής έρευνας αποτελεί η διερεύνηση απόψεων ηγετικών στελεχών αναφορικά με τον προγραμματισμό σεναρίων. Ως προς την ποσοτική έρευνα οι στόχοι που τίθενται αφορούν:

- 1) Εφαρμογή προγραμματισμού σεναρίων.
- 2) Γνώση και ενημέρωση προγραμματισμού σεναρίων σε επίπεδο προσωπικού.
- 3) Πολιτική προγραμματισμού σεναρίων εταιρείας.
- 4) Επίτευξη στόχων εταιρείας βάσει προγραμματισμού σεναρίων.

### **5.2. Σχεδιασμός έρευνας**

---

Στη συγκεκριμένη μελέτη, θα πραγματοποιηθούν τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα θα χρησιμοποιήσει ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο που θα απαντηθεί από υπαλλήλους όσο και από ιδιοκτήτες πρατηρίων Shell (37 συνολικά) ενώ η ποιοτική έρευνα θα απευθύνεται αποκλειστικά σε ένα (1) στέλεχος που ασκεί ηγεσία και θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο της συνέντευξης.

Οι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτές τις επιλογές είναι κυρίως πρακτικοί. Οι συγκεκριμένοι τρόποι επιλέχθηκαν ως οι καταλληλότεροι για τη συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων που θα βοηθήσουν στην εξαγωγή ορθότερων και ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

### 5.3. Μεθοδολογία έρευνας: Η δομή ερευνητικού εργαλείου και η συλλογή δεδομένων

---

Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων θα γίνει με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης. Ο λόγος που επελέγη η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, ήταν για να υπάρξει η βεβαίωση συμπλήρωσης όλων των μερών του ερωτηματολογίου και να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις στους ερωτώμενους ενώ η συνέντευξη θα συμβάλλει στη συγκέντρωση πιο ποιοτικών δεδομένων.

Οι συμμετέχοντες στην αρχή ενημερώνονταν για το σκοπό της έρευνας, το λόγο για τον οποίο επιλέχτηκε το συγκεκριμένο δείγμα ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατό περισσότερο η αξιοπιστία και η ακρίβεια των απαντήσεων.

Επίσης ενημερώνονταν για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ιδιαίτερα και τους διασφαλιζόταν ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν για καθαρά επιστημονικούς λόγους και ότι δε θα επηρέαζαν την αξιολόγησή τους.

Για τις ανάγκες της ποσοτικής έρευνας, θα επιλεγθεί η δομημένη και άμεση μέθοδος, δηλαδή τυποποιημένες ερωτήσεις και απαντήσεις που κάνουν ευκολότερη τη συμπλήρωση, ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. Στην ποιοτική έρευνα, η επιλογή των στοιχείων θα γίνει μέσω ερωτήσεων που υπάρχει η δυνατότητα ο ερωτώμενος να δώσει ένα μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων, βάσει των προσωπικών του κριτηρίων.

Επίσης, η χρήση της συνέντευξης στην ποιοτική έρευνα θα δώσει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να αιτιολογήσει τις απαντήσεις σε αντίθεση με το ερωτηματολόγιο όπου οι ερωτήσεις θα είναι κλειστού τύπου.

## 5.4. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

---

### 5.4.1. Ανάλυση ποσοτικής έρευνας

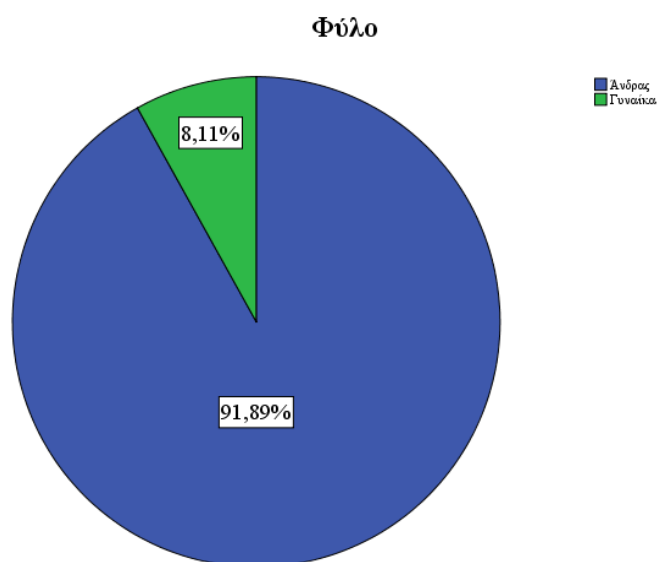
---

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και αφορούν την ποσοτική έρευνα.

#### 1. Φύλο

---

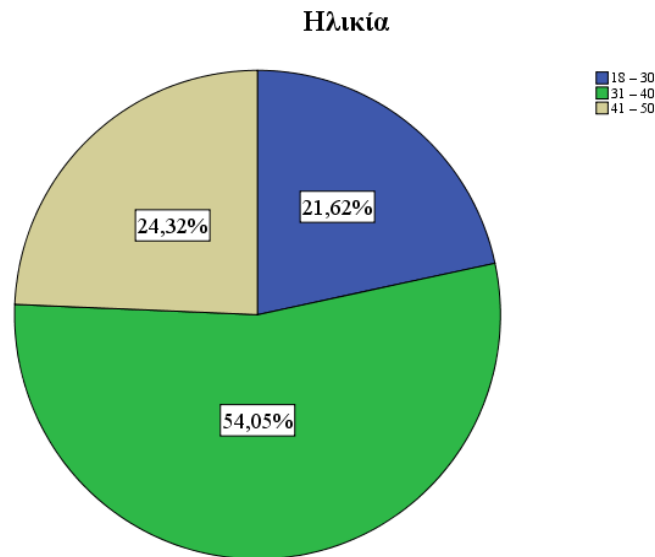
Ως προς το φύλο, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτέλεσαν οι άνδρες με 91,89%. Στοιχείο απόλυτα φυσιολογικό αν αναλογιστεί κανείς πως τις συγκεκριμένες θέσεις κατέχουν κυρίως άνδρες.



## 2. Ηλικία

---

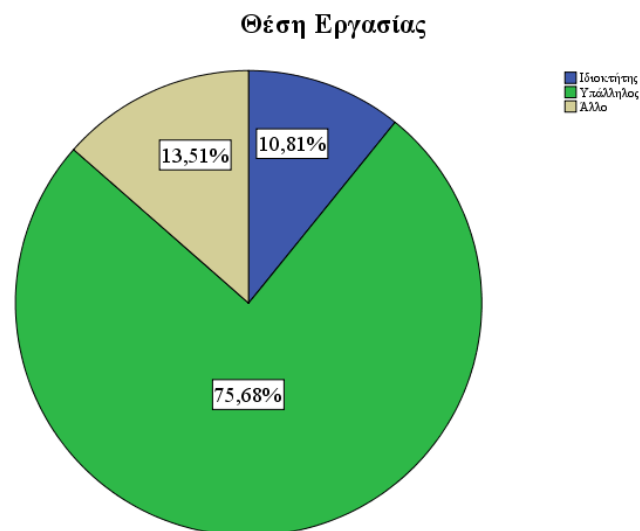
Σε επίπεδο ηλικιών, το 54,05% ήταν μεταξύ 31 – 40 ετών, ακολουθούν οι ηλικίες 41 – 50 ετών με 24,32% ενώ το υπόλοιπο 21,62% είχαν ηλικία 18 – 30 έτη.



## 3. Θέση εργασίας

---

Η θέση εργασίας για την ανάλυση του υπό εξέταση θέματος έχει δεσπόζουσα σημασία. Το 75,68% όσων απάντησαν ήταν υπάλληλοι, το 13,51% καταλάμβαναν άλλη θέση ενώ μόλις το 10,81% ήταν ιδιοκτήτες.



#### 4. Γνωρίζεται για τον προγραμματισμό σεναρίων της εταιρείας Royal Dutch/Shell;

---

Στο σύνθετο θέμα του προγραμματισμού σεναρίων της εταιρείας Royal Dutch/Shell, γνώση κατείχε το 40,54% του δείγματος. Το συγκεκριμένο στοιχείο φανερώνει την ελλιπή ενημέρωση ως προς το συγκεκριμένο θέμα από τους ανώτερους, οι οποίοι θα μπορούσαν να διαμορφώνουν καταλληλότερες συνθήκες πληροφόρησης και ενημέρωσης του προσωπικού.

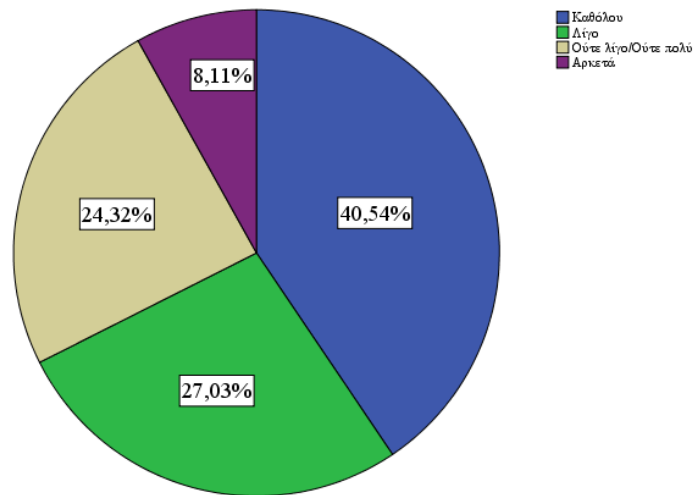


#### 5. Η εταιρεία, στον γενικότερο προγραμματισμό της, κατά πόσο λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του προσωπικού των πρατηρίων;

---

Ο γενικότερος προγραμματισμός της εταιρείας στο θέμα των πρατηρίων, κατά 40,54% δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη τις απόψεις του προσωπικού των πρατηρίων ενώ λίγο στο 27,03%. Ουδέτερη στάση τήρησε το 24,32% ενώ μόλις το 8,11% απάντησε ότι λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις του προσωπικού στον ευρύτερο σχεδιασμό. Η επιτυχημένη εφαρμογή του προγραμματισμού σεναρίων απαιτεί την ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών λαμβάνοντας υπόψη και απόψεις εργαζομένων.

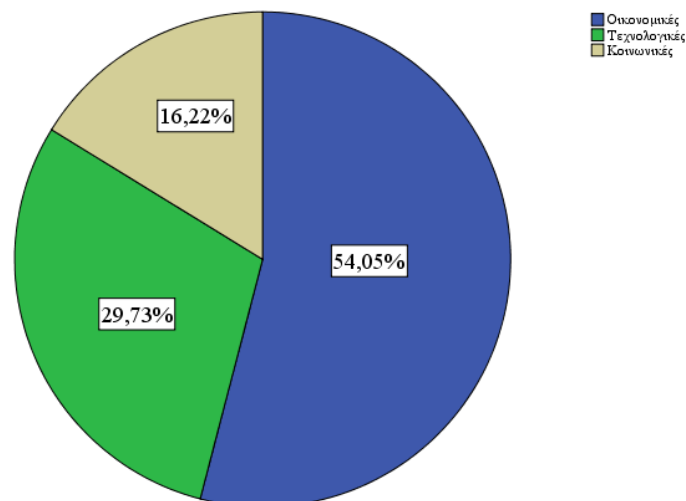
### Λήψη υπόψη απόψεων προσωπικού



### 6. Ποιες αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης θεωρείται σημαντικότερες;

Το πλαίσιο εφαρμογής των προγραμματισμών σεναρίων είναι βασισμένο σε κατάλληλες συνθήκες. Για τη διαμόρφωση των συνθηκών αυτών πολλές φορές απαιτούνται και οι κατάλληλες αλλαγές. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης που θεωρούνται σημαντικότερες από τους ερωτώμενους, είναι κυρίως οικονομικής φύσης για το 54,05%, τεχνολογικές για το 29,73% και κοινωνικές για το 16,22%.

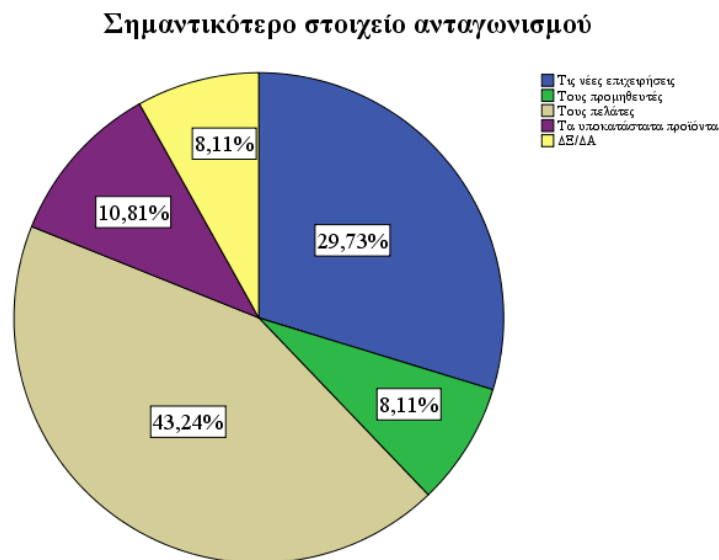
### Σημαντικότερες αλλαγές περιβάλλοντος επιχείρησης



## 7. Ως προς τον ανταγωνισμό, ποιά στοιχείο θεωρείται ως το σημαντικότερο;

---

Πέραν όμως από τη θέση και τη στάση κάθε επιχείρησης σε ζητήματα προγραμματισμού, υπάρχει και η θέση και στάση του ανταγωνισμού που κάθε εταιρεία αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Το σημαντικότερο στοιχείο του ανταγωνισμού για το δείγμα είναι κατά 43,24% οι πελάτες ενώ με 29,73% έπονται οι νέες επιχειρήσεις. Το υπόλοιπο ποσοστό διαμοιράζεται μεταξύ των προμηθευτών, των υποκατάστατων και όσων δήλωσαν άγνοια.

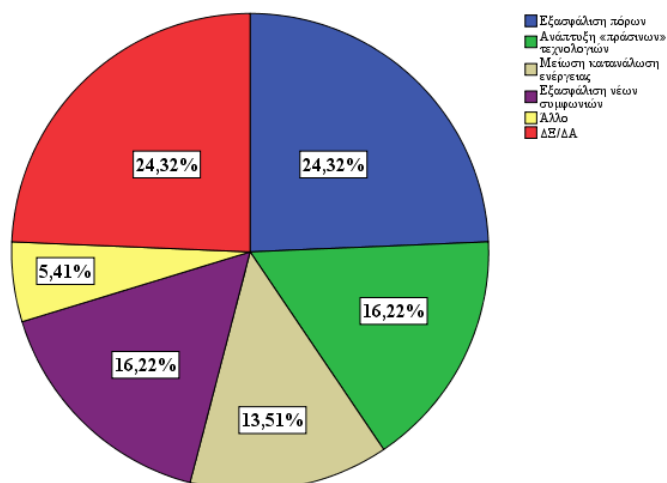


## 8. Ποιες πρωτοβουλίες λαμβάνει η εταιρεία σε θέματα ενέργειας;

---

Η ενέργεια αποτελούσε και θα αποτελεί ένα βασικό λειτουργικό στοιχείο της εταιρείας. Για το λόγο αυτό, είναι σαφώς καθορισμένα τα πλαίσια των πρωτοβουλιών στο συγκεκριμένο τομέα. Ειδικότερα, 24,32% συγκεντρώνει η εξασφάλιση πόρων, από 16,22% η ανάπτυξη «πράσινων» τεχνολογιών και η εξασφάλιση νέων συμφωνιών ενώ κατά 13,51% η μείωση κατανάλωσης ενέργειας. Ενδεικτικό είναι ότι ένα 24,32% δεν γνώριζε τη στάση της εταιρείας.

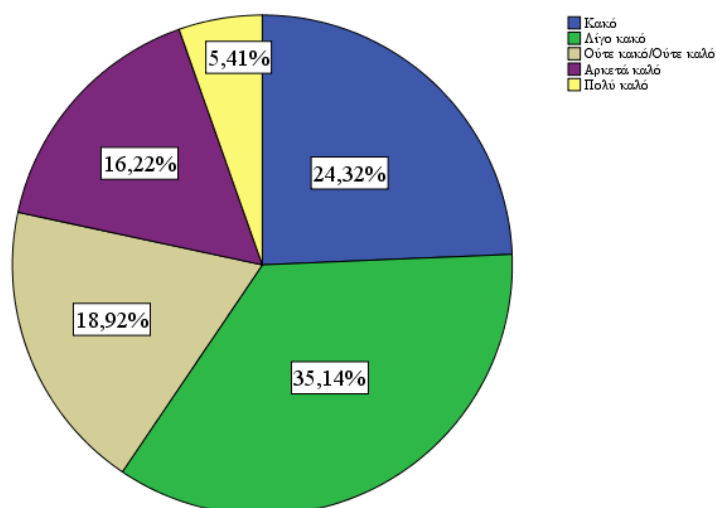
### Πρωτοβουλίες σε θέματα ενέργειας



### 9. Πως κρίνετε τον προγραμματισμό της εταιρείας σε οικονομικά θέματα;

Βασικό στοιχείο του ευρύτερου πλαισίου καθορισμού των σεναρίων αποτελεί η οικονομική θεώρηση που κάθε επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει σοβαρά στοχεύοντας σε μακροήμευση και επίτευξη στόχων. Ο προγραμματισμός της εταιρείας σε οικονομικά θέματα, χαρακτηρίστηκε ως κακός από το 24,32%, λίγο κακός από το 35,14%, ουδέτερη στάση εντόπισε το 18,92%, 16,22% τον χαρακτήρισε ως αρκετά καλό ενώ μόλις το 5,41% ως πολύ καλό.

### Κρίση προγραμματισμού σε οικονομικά ζητήματα



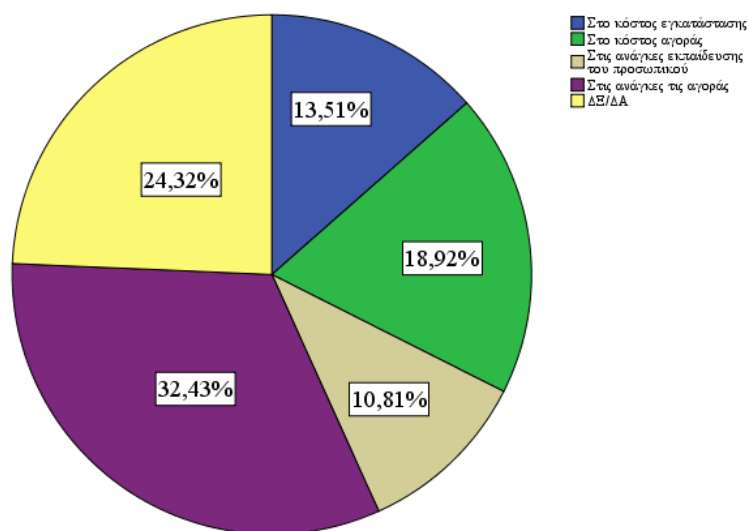


10. Σε επίπεδα τεχνολογίας, η πολιτική της εταιρείας βασίζεται:

---

Ο τεχνολογικός τομέας αποτελεί ένα στοιχείο που κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να επενδύει σχεδιάζοντας τα βασικά στοιχεία του προγραμματισμού της. Σε επίπεδα τεχνολογίας, η πολιτική της εταιρείας βασίζεται, σύμφωνα με τους ερωτώμενους, κατά 34,43% στις ανάγκες τις αγοράς και κατά 18,92% στο κόστος αγοράς. Επίσης, ένα 24,32% δεν γνώριζε ή δεν απάντησε ενώ οι ανάγκες του προσωπικού συγκέντρωσαν το 10,81%.

Πολιτική εταιρείας σε επίπεδα τεχνολογίας

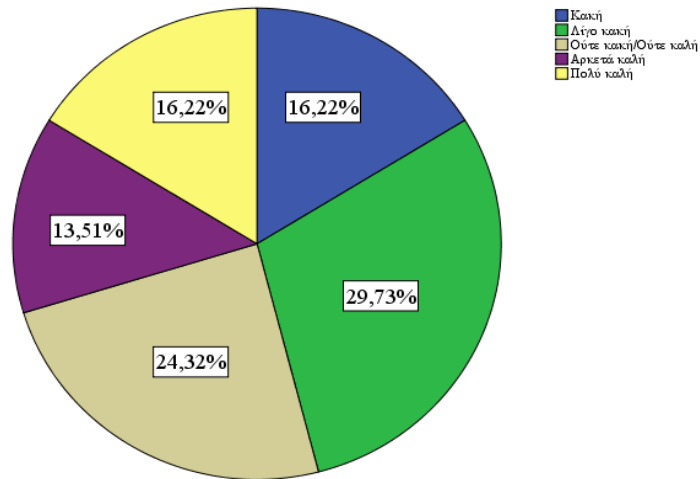


11. Αξιολογείστε τη στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα.

---

Οι αποφάσεις και οι σχεδιασμοί κάθε σεναρίου αναμφίβολα επιφέρουν μεταβολές και επιδρούν σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Συχνά ωστόσο η θέση του περιβάλλοντος στα ζητήματα προγραμματισμού έχει δευτερεύοντα ρόλο. Η στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα χαρακτηρίστηκε κατά 29,73% ως λίγο κακή, κατά 24,32% ως ουδέτερη, 16,22% κακή ενώ πολύ καλή τη χαρακτήρισε το 16,22%.

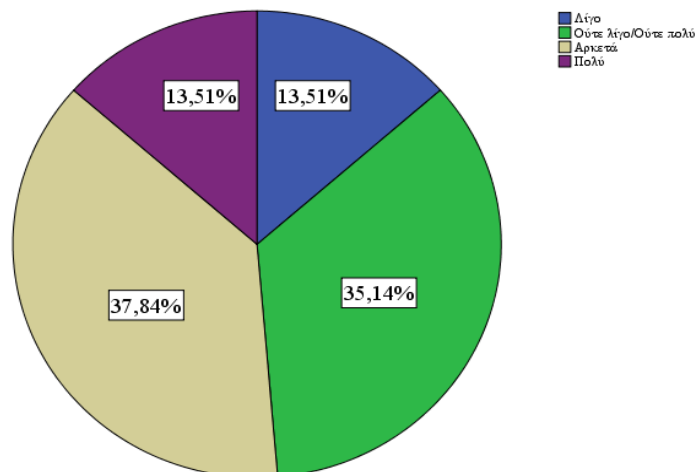
### Στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα



12. Κατά πόσο θεωρείται ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει το κάθε πρατήριο βάσει των σχεδίων της εταιρείας;

Η επίτευξη των στόχων, κυρίως οικονομικών, για κάθε πρατήριο είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Το βασικό πλαίσιο καθορισμού των στόχων και κατά πόσο αυτοί είναι επιτεύξιμοι ή επιτυγχάνονται βασίζονται σε συνδυασμό παραγόντων όπως οι συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κλπ. Το 37,84% θεωρεί πως οι στόχοι επιτυγχάνονται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, σε ουδέτερο βαθμό κατά το 35,14% ενώ από 13,51% συγκέντρωσε το λίγο και πολύ.

### Επίτευξη στόχων πρατηρίου βάσει των σχεδίων της εταιρείας



## 5.4.2. Ανάλυση ποιοτικής έρευνας

---

Η ολοκλήρωση της έρευνας περιλαμβάνει την παράθεση των απαντήσεων που δόθηκαν σε ποιοτικό επίπεδο εξέτασης του θέματος του προγραμματισμού σεναρίων.

*1. Αναφέρατε βασικά σημεία της διαδικασίας προγραμματισμού με βάση σενάρια, στην Royal Dutch/Shell.*

---

Η αναγνώριση της σπουδαιότητας της διαδικασίας προγραμματισμού είναι καθορισμένη από αρκετές εταιρείες. Η κάθε εταιρεία που εφαρμόζει τον προγραμματισμό σεναρίων, ακολουθεί μεν κάποιες βασικές αρχές, ωστόσο υπάρχουν και κάποια σημεία που τον προσαρμόζει στα δικά της δεδομένα. Στην παρούσα ερώτηση έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν τα βασικά σημεία της διαδικασίας προγραμματισμού με βάση σενάρια στην Royal Dutch/Shell.

*«Ο βασικός σχεδιασμός της εταιρείας αναφορικά με τα σενάρια περιλαμβάνει την πρόβλεψη καταστάσεων που θα μπορούσαν να είναι επιζήμιες για την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα. Γι' αυτό το λόγο, καθορίζονται στάδια μελέτης οικονομικών στόχων, κοινωνικών αλλαγών, πολιτικών μεταβολών κλπ.»*

*2. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις (εξωτερικές και εσωτερικές) εφαρμογής του προγραμματισμού σεναρίων στην εταιρεία σας;*

---

Η εφαρμογή του προγραμματισμού σεναρίων απαιτεί επαρκώς καθορισμένες εξωτερικές και εσωτερικές προϋποθέσεις. Στην περίπτωση της Royal Dutch/Shell, βάση της απάντησης που δόθηκε και παρατίθεται στη συνέχεια, αυτές αφορούν κυρίως τον τρόπο με το οποίο δομείται η αγορά σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.

*«Οι βασικές εξωτερικές προϋποθέσεις αφορούν κυρίως τον τρόπο με το οποίο δομείται η αγορά σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Στο εσωτερικό περιβάλλον, το σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζουν όσο καθορίζουν το σχεδιασμό των σεναρίων αλλά και όσοι προσπαθούν να τα εφαρμόσουν. Συνολικά, οι προϋποθέσεις περιλαμβάνουν τις καλές προθέσεις των εμπλεκόμενων και τη σταθερότητα του περιβάλλοντος».*

*3. Ποιος είναι ο προγραμματισμός με βάση σεσάρια, της εταιρείας σας, δεδομένου των οικονομικών μεταβολών που συντελούνται στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον;*

---

Ένα σημαντικός προγραμματισμός σεναρίων αφορά το σχεδιασμό βάσει των οικονομικών μεταβολών. Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη όλων και περισσότερων οικονομικών μέτρων που αφορούν τον οικονομικό σχεδιασμό. Για την Royal Dutch/Shell το συγκεκριμένο στοιχείο λαμβάνεται σοβαρά υπόψη αναπροσαρμόζοντας ή επανασχεδιάζοντας ακόμη τα σεσάρια της.

*«Η εταιρεία δεν θα μπορούσε να μείνει αμέτοχη και χωρίς να αντιδρά άμεσα στις σύγχρονες οικονομικές μεταβολές που συντελούνται. Για το λόγο αυτό έχουν καθοριστεί συγκεκριμένα οικονομικά σεσάρια που περιλαμβάνουν την πτώχευση κρατών όπου η εταιρεία δραστηριοποιείται, μεταβολές στις τιμές του πετρελαίου και προώθηση κάποιων μορφών ενέργειας που θα μπορούσαν μελλοντικά να αυξήσουν τα έσοδα».*

*4. Καθορίστε ορισμένα στοιχεία του προγραμματισμού με βάση σεσάρια, της εταιρείας σας, σύμφωνα τις προβλέψεις στις ενεργειακές εξελίξεις.*

---

Στις εταιρείες που εμπλέκονται με την ενέργεια όπως η Royal Dutch/Shell, οι ενεργειακές εξελίξεις επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό τις αποφάσεις για τα τελικά σεσάρια. Τα στοιχεία του συγκεκριμένου προγραμματισμού για την εταιρεία περιλαμβάνουν την αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, την

προώθησης νέων μορφών και πλήρης αξιοποίησης των διαθέσιμων ενεργειακών πόρων.

*«Στο ενεργειακό επίπεδο, η εταιρεία έχει δημιουργήσει σενάρια που περιλαμβάνουν την αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, της προώθησης νέων μορφών αλλά και πλήρης αξιοποίησης των διαθέσιμων ενεργειακών πόρων».*

*5. Ποιες είναι οι επιλογές της εταιρείας σας στον προγραμματισμό με βάση σενάρια, αναφορικά με τις γεωπολιτικές εξελίξεις;*

---

Ο καθορισμός σεναρίων δέχεται σημαντική επιρροή και από τις γεωπολιτικές εξελίξεις. Από την απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση κατέστη σαφές ότι η εταιρεία αξιοποιεί όλα τα διαθέσιμα δεδομένα της βάσει των εξελίξεων και των αλλαγών σε γεωπολιτικό επίπεδο.

*«Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες όπου οι γεωπολιτικές εξελίξεις είναι συνεχώς μεταβαλλόμενες. Οι επιλογές της εταιρείας με βάση σενάρια, αναφορικά με τις γεωπολιτικές εξελίξεις εστιάζουν στον επανακαθορισμό αξιοποίησης περιοχών ενέργειας αλλά και ενεργή ανάμειξή της σε νέες περιοχές».*

*6. Ποια στοιχεία καθορίζονται στον προγραμματισμό σεναρίου της εταιρείας σας βάσει των κλιματικών και περιβαλλοντικών εξελίξεων;*

---

Οι εταιρεία που αξιοποιούν τους φυσικούς πόρους για την παραγωγή και προώθηση πρώτων υλών ενέργειας, αναμφίβολα επιδρούν και στο φυσικό περιβάλλον. Η Royal Dutch/Shell προσπαθεί με τη λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και καθορίζοντας συγκεκριμένες πρακτικές σεναρίων προσπαθεί στο μέτρο το δυνατού να έχει τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις στο περιβάλλον.

*«Το μεταβαλλόμενο φυσικό περιβάλλον από τη συνεχή άντληση των πόρων, επιβάλλει τον καθορισμό και σχεδιασμό σεναρίων βάσει των συγκεκριμένων*

εξελίξεων. Η εταιρεία λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος ενώ εξετάζει από οικονομική και τεχνολογική σκοπιά την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων που προσφέρονται».

7. Ποιο ρόλο διαδραματίζουν η τεχνολογία και η καινοτομία στο σχεδιασμό του προγραμματισμού σεναρίων της εταιρείας σας;

---

Αναπόσπαστο κομμάτι των σχεδιασμών σε επίπεδο σεναρίων είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες στο χώρο της ενέργειας. Η εταιρεία προγραμματίζει, σχεδιάζει και υλοποιεί σενάρια εξετάζοντας αναλυτικά τις συγκεκριμένες παραμέτρους.

«Το τεχνολογικό πλαίσιο, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί βασικό στοιχείο του σχεδιασμού της εταιρείας. Οποιαδήποτε τεχνολογική ή καινοτομική ανακάλυψη στον τομέα της ενέργειας, εξετάζεται και αξιολογείται πριν εισαχθεί σε οποιοδήποτε σενάριο».

8. Οι προβλέψεις για επίτευξη της ενεργειακής εξασφάλισης της εταιρείας σας, πως καθορίζονται στον προγραμματισμό σεναρίων της;

---

Οι μεταβολές στο ενεργειακό γίνεσθαι παγκοσμίως δεν θα μπορούσαν να αφήσουν αδιάφορη την Royal Dutch/Shell. Η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να καθορίζει τα σενάρια που αφορούν την αξιοποίηση της ενέργειας με βασικό σκοπό τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια.

«Σε κάθε σενάριο, η εταιρεία έχει συγκεκριμενοποιήσει τον τρόπο αλλά και τις περιοχές δράσης της. Σε επίπεδο επίτευξης της ενεργειακής εξασφάλισης, στον προγραμματισμό σεναρίων λαμβάνονται υπόψη οι υπάρχουσες διαθέσιμες περιοχές που αξιοποιούνται αλλά και εν δυνάμει περιοχές που πιθανόν να αξιοποιηθούν μελλοντικά».

9. Θεωρείται ότι η τεχνική του προγραμματισμού βάσει σεναρίων της Royal Dutch/Shell, επιδέχεται μεταβολές για πιο επιτυχημένες προβλέψεις; Αν ναι, αναφέρατε κάποιες από τις σημαντικότερες.

---

Η τεχνική προγραμματισμού της εταιρείας αποτέλεσε τη βάση για πολλές εταιρείες. Παρ' όλες όμως τις θετικές επισημάνσεις της συγκεκριμένης τεχνικής, εντοπίστηκαν σημεία που θα μπορούσαν να τη βελτιώσουν όπως ο χρονικός ορίζοντας προβλέψεων, ο έλεγχος πολλαπλών παραγόντων, οι περιβαλλοντικές μεταβολές κλπ.

*«Η τεχνική της εταιρείας αποτέλεσε τον οδηγό προγραμματισμό και παράδειγμα για πολλές άλλες ομοειδής και μη εταιρείες. Θα μπορούσε δηλαδή να ισχυριστεί κανείς ότι αποτελεί ένα είδος προτύπου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια μεταβολών και διορθώσεων. Το χαρακτηριστικότερο σημείο που θα μπορούσε να επαναπροσδιοριστεί είναι ο χρονικός ορίζοντας βάσει του οποίου σχεδιάζονται τα σενάρια και συνήθως είναι μεγάλης διάρκειας. Επίσης, θα μπορούσαν στον κάθε σχεδιασμό σεναρίου να λαμβάνονται υπόψη περισσότεροι παράγοντες επίδρασης».*

10. Θεωρείτε τον προγραμματισμό σεναρίων ως ένα εργαλείο πρόβλεψης μελλοντικών αλλαγών; Αν ναι, αιτιολογείστε την απάντησή σας.

---

Η πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών για μια εταιρεία είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Ο προγραμματισμός σεναρίων αποτελεί ένα βασικό εργαλείο χωρίς όμως να αποτελεί το μοναδικό αφού προϋποθέτεται ο συσχετισμός του και με άλλα μέσα.

*«Ο προγραμματισμός σεναρίων αποτελεί αναμφίβολα ένα βασικό εργαλείο μελλοντικών αλλαγών στα διάφορα περιβάλλοντα της εταιρείας. Μέσω του συγκεκριμένου σχεδιασμού, η εταιρεία έχει στη διάθεσή της, βάσει προβλέψεων, οικονομικά, περιβαλλοντικά και τεχνολογικά δεδομένα που της επιτρέπουν να σχεδιάζει καλύτερα τις μελλοντικές επιλογές της λαμβάνοντας κατά το δυνατόν ορθότερες αποφάσεις».*

## 5.5. Συμπεράσματα έρευνας

---

Η πραγματοποίηση έρευνας αναφορικά με το προγραμματισμό σεναρίων σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο απέφερε ορισμένα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία θα παρατεθούν στη συνέχεια. Ειδικότερα, ως προς την ποσοτική έρευνα αξίζει να αναφερθούν τα εξής:

- 1) Στα δημογραφικά στοιχεία, οι άνδρες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό σε θέσεις πρατηρίων και μάλιστα είναι μεταξύ ηλικιών 31 – 50 ετών.
- 2) Ο προγραμματισμός σεναρίων δεν είναι επαρκώς γνωστός στο υπαλληλικό προσωπικό των πρατηρίων αλλά και σε ιδιοκτήτες. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, καθώς η εταιρεία πρέπει να επιζητά την πλήρη κατανόηση των σεναρίων που σχεδιάζει τόσο σε επίπεδο υπαλλήλων όσο και στελεχών, και να δίδει την ευκαιρία εμπλοκής τους στη διαδικασία σύνταξής τους. Η εφαρμογή των σεναρίων απαιτεί σταθερότητα, λεπτότητα από την πλευρά των υπαλλήλων και των στελεχών, προκειμένου να εξουδετερωθούν τυχόν αντιδράσεις και να εξασφαλισθεί η ανεπιφύλακτη συνεργασία όλων των στελεχών της επιχείρησης<sup>63</sup>. Φυσικά, θα μπορούσε η επιχείρηση να εκπαιδεύσει το προσωπικό της σε θέματα προγραμματισμού σεναρίων μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών (π.χ. σεμινάρια).
- 3) Ο γενικότερος προγραμματισμός της εταιρείας στο θέμα των πρατηρίων δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη τις απόψεις του προσωπικού των πρατηρίων. Όμως ο κατάλληλος προγραμματισμός σεναρίων εξετάζει όλες τις παραμέτρους μεταξύ των οποίων και οι απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού<sup>64</sup>. Φυσικά, η επιχείρηση θα μπορούσε να ζητά τις απόψεις των εργαζομένων χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις ή και χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως το brainstorming.
- 4) Οι αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης που θεωρούνται σημαντικότερες είναι κυρίως οικονομικής φύσης. Ο προγραμματισμός σε

---

<sup>63</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 222.

<sup>64</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 222.



θεωρητικό επίπεδο λαμβάνει υπόψη όλα τα περιβάλλοντα της επιχείρησης και ιδιαιτερότητες τους<sup>65</sup>.

- 5) Το σημαντικότερο στοιχείο του ανταγωνισμού για τα πρατήρια είναι κατά πρώτο λόγο οι πελάτες ενώ έπονται οι νέες επιχειρήσεις. Στοιχείο που συνάδει με την θεωρία καθώς η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή<sup>66, 67</sup>.
- 6) Ο προγραμματισμός της εταιρείας σε οικονομικά θέματα, χαρακτηρίστηκε ως κακός ή λίγο κακός. Σε επίπεδο θεωρίας, ο προγραμματισμός σεναρίων βασίζεται αισθητά στις οικονομικές συνθήκες και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος<sup>68</sup>.
- 7) Σε επίπεδα τεχνολογίας, η πολιτική της εταιρείας βασίζεται κυρίως στις ανάγκες της αγοράς και δευτερευόντως στο κόστος αγοράς.
- 8) Η στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα είναι σχετικά κακή κατά τους υπαλλήλους.
- 9) Σε μεγάλο ποσοστό τα πρατήρια της εταιρείας επιτυγχάνουν του τιθέμενους στόχους.

Πέραν όμως των ποσοτικών δεδομένων, σημαντικά στοιχεία προέκυψαν και από την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με τον προγραμματισμό σεναρίων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- 1) Κάθε εταιρεία που εφαρμόζει τον προγραμματισμό σεναρίων, ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές, ωστόσο υπάρχουν και κάποια σημεία που τον προσαρμόζει στα δικά της δεδομένα, στοιχείο απόλυτα συμβατό με τη θεωρία του προγραμματισμού που βασίζεται σε αρχές υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών.
- 2) Η εφαρμογή του προγραμματισμού σεναρίων απαιτεί επαρκώς καθορισμένες εξωτερικές και εσωτερικές προϋποθέσεις, όπως καθορίζονται

---

<sup>65</sup> Φλώρος, Χ., 1993, Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 75.

<sup>66</sup> Kotler, P., 2000, Marketing management, Prentice Hall, 10<sup>th</sup> edition, Millennium edition, New Jersey, p. 44.

<sup>67</sup> Johnson, G., Scholes, K., 1999, Exploring corporate strategy: text and Cases, Prentice Hall Europe, 5<sup>th</sup> edition, London, p. 27.

<sup>68</sup> Κανελλόπουλος, Χ., 2000, Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 84.

και σε θεωρητικό επίπεδο: διοικητική οργάνωση, κανονισμός προγράμματος, λογιστικό σχέδιο, λογιστικό σύστημα, στατιστικά στοιχεία και ρόλος διοίκησης<sup>69</sup>.

- 3) Οι επικρατούσες οικονομικές συνθήκες επιβάλλουν τη λήψη όλων και περισσότερων οικονομικών μέτρων που αφορούν τον οικονομικό σχεδιασμό για την Royal Dutch/Shell.
- 4) Τα στοιχεία του ενεργειακού προγραμματισμού για την εταιρεία περιλαμβάνουν την αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, την προώθηση νέων μορφών και πλήρης αξιοποίησης των διαθέσιμων ενεργειακών πόρων.
- 5) Η εταιρεία αξιοποιεί όλα τα διαθέσιμα δεδομένα της βάσει των εξελίξεων και των αλλαγών σε γεωπολιτικό επίπεδο, βασιζόμενη στα όσα αναφέρονται και επιβεβαιώνονται σε θεωρητικό επίπεδο. Η Shell έχει καθορίσει τον προγραμματισμό της λαμβάνοντας υπόψη όλες τις γεωπολιτικές μεταβολές που θα συντελούνται όλο και συχνότερα στο μέλλον<sup>70</sup>.
- 6) Η Royal Dutch/Shell προσπαθεί με τη λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και καθορίζοντας συγκεκριμένες πρακτικές σεναρίων να επιφέρει τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις στο περιβάλλον.
- 7) Η εταιρεία προγραμματίζει, σχεδιάζει και υλοποιεί σενάρια εξετάζοντας αναλυτικά τις τεχνολογικές εξελίξεις.
- 8) Η Royal Dutch/Shell καθορίζει τα σενάρια που αφορούν την αξιοποίηση της ενέργειας με βασικό σκοπό τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια. Καθώς η εταιρεία με τα σενάρια σε περιβαλλοντική βάση εστιάζει στην χαμηλότερη δυνατή εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ενώ σχεδιάζει την καθολική εφαρμογή πράσινων πολιτικών σε όλα τα στάδια παραγωγής ενέργειας<sup>71</sup>.
- 9) Η τεχνική του προγραμματισμού βάσει σεναρίων της Royal Dutch/Shell, επιδέχεται μεταβολές που εστιάζουν στο χρονικό ορίζοντα προβλέψεων, τον έλεγχο πολλαπλών παραγόντων, τις περιβαλλοντικές μεταβολές.

---

<sup>69</sup> Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 222.

<sup>70</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 17.

<sup>71</sup> Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 27.

10) Ο προγραμματισμός σεναρίων αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την εταιρεία χωρίς όμως να αποτελεί το μοναδικό αφού προϋποθέτεται ο συσχετισμός του και με άλλα μέσα.

Σε γενικότερα επίπεδα στοχοθεσίας της έρευνας, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο στελέχη όσο και προσωπικό αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στον προγραμματισμό σεναρίων. Τα στελέχη μάλιστα αποδίδουν ακόμη μεγαλύτερη σημασία γνωρίζοντας περισσότερα στοιχεία για την εταιρεία όπως οικονομικά δεδομένα, πολιτική κλπ. Ως προς το προσωπικό η εφαρμογή του προγραμματισμού σεναρίων έχει στοιχεία με ασάφειες και δυσκολίες κατανόησης, έλλειψη ενημέρωσης σε ζητήματα καθοριζόμενης πολιτικής ενώ η επίτευξη των στόχων της εταιρείας είναι ένα στοιχείο επαρκώς καθορισμένο και σχεδιασμένο.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σε επίπεδο έρευνας αναφορικά με τον προγραμματισμό σεναρίων σε μεγάλο βαθμό επιβεβαίωσαν τη διαδικασία καθορισμού του, τα βασικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη όπως το οικονομικό, το τεχνολογικό και το περιβαλλοντικό περιβάλλον αλλά και η αναγκαιότητά του ως εργαλείου μελλοντικών προβλέψεων όπως αυτά καθορίζονται σε θεωρητικό επίπεδο. Σημείο που αποτέλεσε στοιχείο διαφοροποίησης είναι οι ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο σχεδιασμού του, κάτι που δεν αναφέρεται σε θεωρητικό επίπεδο.

## **5.6. Περιορισμοί - αδυναμίες έρευνας**

---

Η πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας, συνάντησε αρκετές δυσκολίες και περιορισμούς, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω. Αρχικά, αξίζει να αναφερθεί ότι σε μερικές περιπτώσεις ήταν δύσκολη η εποπτεία που ασκήθηκε στον ερωτώμενο. Η συγκεκριμένη περίπτωση αφορά περιπτώσεις όπου η συνέντευξη συμπληρώθηκε χωρίς την παρουσία του ερευνητή.

Επίσης, ένας άλλος σημαντικός περιορισμός αφορά στον επηρεασμό των ερωτώμενων. Η φυσική παρουσία του ερευνητή σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να επηρέασε και την απάντηση που δόθηκε.

Ένας άλλος πιθανός περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσε να είναι ο αριθμός του δείγματος. Η συγκέντρωση απαντήσεων από ακόμα περισσότερους υπαλλήλους και στελέχη θα βοηθούσε στην ευκολότερη γενίκευση των συμπερασμάτων.

Περιορισμό της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν και οι «κοινωνικά αποδεκτές» απαντήσεις που δόθηκαν σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι ερωτώμενοι μπορεί να έδωσαν απαντήσεις μη θέλοντας να διαφοροποιηθούν από το σύνολο, περιορίζοντας μ' αυτό τον τρόπο τον αυθορμητισμό και την έκφραση διαφορετικών απαντήσεων.

Τέλος, βασικός περιορισμός, που εντοπίζεται σε όλα τα συμβατικά δείγματα είναι ότι είναι αδύνατο να διαπιστωθεί εάν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Δεν μπορεί δηλαδή να υπολογιστεί το δειγματοληπτικό σφάλμα, τόσο το συστηματικό όσο και το μεταβλητό. Επικρατεί βέβαια η αντίληψη ότι όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα της μορφής αυτής τόσο πιο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού είναι. Κάτι το οποίο φυσικά δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

## Επίλογος

---

Σε ένα πολυτάραχο, ευμετάβλητο περιβάλλον, γεγονότα μπορούν να καταστήσουν τις προβλέψεις για την αγορά, γρήγορα ξεπερασμένες. Τα στελέχη έχοντας κατ' επανάληψη βιώσει παρόμοιες διαψεύσεις, χάνουν την πίστη τους στις προβλέψεις και προσπαθούν να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και προκαλούν τις αλλαγές. Το αποτέλεσμα είναι μια νέα θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας και ένα νέο επίπεδο αποτελεσματικού σχεδιασμού, το στρατηγικό σχεδιασμό.

Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο προγραμματισμός σεναρίων είναι ότι το παρελθόν είναι σε θέση πλέον να υποδείξει το μέλλον. Επομένως η προσοχή των στελεχών στρέφεται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης στην αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο προγραμματισμός σεναρίων σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι οποίες δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών.

Πριν τον προγραμματισμό σεναρίων, κάθε παραγόμενο προϊόν μπορούσε να βρει μια θέση στην αγορά. Όμως, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσέξουν ιδιαίτερα τις δυνάμεις της αγοράς και τις επιπτώσεις τους στα κέρδη, έτσι ώστε να βρει η επιχείρηση την κατάλληλη θέση που θα της; επιτρέψει να αμυνθεί καλύτερα στις δυνάμεις ανταγωνισμού ή να τις επηρεάσει για δικό της όφελος.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός σεναρίων στο μέλλον απαιτεί στελέχη με πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Απαιτεί επίσης την υιοθέτηση μιας δυναμικής παρά στατικής προσέγγισης. Ενώ ο προγραμματισμός σεναρίων ποτέ δεν ήταν εύκολος, στο μέλλον θα γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολος για αρκετούς λόγους, όπως:

- 1) Η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.
- 2) Η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια.
- 3) Ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη του μέλλοντος.

- 4) Η με γρήγορους ρυθμούς απαρχαίωση ακόμη και των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων.
- 5) Η αύξηση του αριθμού των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς.
- 6) Η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο προγραμματισμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας.

Επομένως, το ευμετάβλητο περιβάλλον και ένας αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που δε μπορούν να ελεγχθούν, κλονίζει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης και ωθεί σε μεγαλύτερη ενασχόληση με τη διαδικασία του προγραμματισμός σεναρίων.

# Βιβλιογραφία

---

## Ελληνική

---

- 1) Αρτίκης, Γ., 2003, Χρηματοοικονομική διοίκηση: ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 212-224.
- 2) Κανελλόπουλος, Χ., 1991, Οργανωτική Θεωρία: εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις ως προς τη δομή των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σ' αυτές, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 39-98.
- 3) Κανελλόπουλος, Χ., 2000, Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 54-84.
- 4) Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., 2009, Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 101 .
- 5) Κιόχος, Π., 1999, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 25-29.
- 6) Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., 1988, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σ. 21-27.
- 7) Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α., 2003, Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ. 25-100.
- 8) Λιούκας, Σ., 1995, Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Αθήνα, σ. 19.
- 9) Μηλιώτη, Ε., 1995, Προγραμματισμός δράσεως επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 158-165.
- 10) Παπαδάκης, Β, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 91-94.
- 11) Παπαδάκης, Β., 1999, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σ. 57-60.
- 12) Φλώρος, Χ., 1993, Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, σ. 75.

- 13) Aaker, D., 1994, *Developing business strategies*, John Wiley & Sons, New York, 4th edition, p. 33.
- 14) Coulter, M., 2002, *Strategic Management in Action*, Prentice Hall, 2nd edition, New Jersey, p. 22.
- 15) Grant, M., 1998, *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques applications*, Blackwell Business, 3rd edition, p. 95.
- 16) Grant, R., 1991, The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring 1991, p. 115.
- 17) Grove, S., 1997, *Only the paranoid survive*, Harper Collins Business, 1st edition, London, p. 16.
- 18) Hill, C., Jones, G., 2001, *Strategic management: an integrated approach*, Houghton Mifflin Company, 5th edition, Boston, p. 65.
- 19) Hitt M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2001, *Strategic Management: competitiveness and globalization*, South - Western College Publishing, 4th edition, p. 16-29.
- 20) Johnson, G., Scholes, K., 1999, *Exploring corporate strategy: text and Cases*, Prentice Hall Europe, 5th edition, London, p. 27.
- 21) Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2005, *Exploring corporate strategy: text and cases*, Prentice Hall Europe, 7th edition, London, p. 44.
- 22) Kotler, P., 2000, *Marketing management*, Prentice Hall, 10th edition, Millennium edition, New Jersey, p. 44.
- 23) Leonard - Barton, D., 1992, Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 111-125.
- 24) Porter, M., 1980, *Competitive strategy*. The Free Press, New York, p. 44.
- 25) Ringland, G., 1998, *Scenario planning: managing for the future*, John Wiley and Sons, New York, p. 11-99.
- 26) Shell, 2012. About Shell. Available at: <http://www.shell.com/home/content/aboutshell/>. Day access 23/03/2012, Patra.
- 27) Taylor, J., 1998, *Επιχειρησιακός προγραμματισμός*, Εκδόσεις Κριτήριο, Αθήνα, σ. 18.



- 28) Voser, P., 2011. Shell Energy Scenarios to 2050, Signals and signpost. Shell, p. 8-34.
- 29) Wack, P., 1985, Scenarios: Shooting the Rapids, Harvard Business Review, Nov - Dec, p. 73-89.
- 30) Wright, A., 2004. A Social constructionist's deconstruction of Royal Dutch Shell's scenario planning process, University of Wolverhampton: Working Paper Series, p.8.

## Παράρτημα Ι

---

### ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**«Ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων. Μελέτη περίπτωσης scenario planning της Royal Dutch/Shell»**



**Επιμέλεια: Βίγλη Βιργινία**

**Επόπτης Καθηγητής: Ηγουμενάκης Γεώργιος**

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας «Ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων. Μελέτη περίπτωσης scenario planning της Royal Dutch/Shell».

Τα στοιχεία από το ερωτηματολόγιο που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς ερευνητικής εργασίας, είναι αυστηρά εμπιστευτικά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα συμβάλει καθοριστικά στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στην έρευνα και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

## Γενικές Πληροφορίες

---

Όνοματεπώνυμο Ερωτώμενου:.....

Θέση Εργασίας:.....

Ηλικία:.....

## Ερωτήσεις

---

**1. Αναφέρατε βασικά σημεία της διαδικασίας προγραμματισμού με βάση σενάρια, στην Royal Dutch/Shell.**

.....  
.....

**2. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις (εξωτερικές και εσωτερικές) εφαρμογής του προγραμματισμού σεναρίων στην εταιρεία σας;**

.....  
.....

**3. Ποιος είναι ο προγραμματισμός με βάση σενάρια, της εταιρείας σας, δεδομένου των οικονομικών μεταβολών που συντελούνται στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον;**

.....  
.....

**4. Καθορίστε ορισμένα στοιχεία του προγραμματισμού με βάση σενάρια, της εταιρείας σας, σύμφωνα τις προβλέψεις στις ενεργειακές εξελίξεις.**

.....  
.....

**5. Ποιες είναι οι επιλογές της εταιρείας σας στον προγραμματισμό με βάση σενάρια, αναφορικά με τις γεωπολιτικές εξελίξεις;**

.....  
.....

**6. Ποια στοιχεία καθορίζονται στον προγραμματισμό σεναρίου της εταιρείας σας βάσει των κλιματικών και περιβαλλοντικών εξελίξεων;**

.....  
.....

**7. Ποιο ρόλο διαδραματίζουν η τεχνολογία και η καινοτομία στο σχεδιασμό του προγραμματισμού σεναρίων της εταιρείας σας;**

.....  
.....

**8. Οι προβλέψεις για επίτευξη της ενεργειακής εξασφάλισης της εταιρείας σας, πως καθορίζονται στον προγραμματισμό σεναρίων της;**

.....  
.....

**9. Θεωρείται ότι η τεχνική του προγραμματισμού βάσει σεναρίων της Royal Dutch/Shell, επιδέχεται μεταβολές για πιο επιτυχημένες προβλέψεις; Αν ναι, αναφέρατε κάποιες από τις σημαντικότερες.**

.....  
.....

**10. Θεωρείτε τον προγραμματισμό σεναρίων ως ένα εργαλείο πρόβλεψης μελλοντικών αλλαγών; Αν ναι, αιτιολογείστε την απάντησή σας.**

.....  
.....

## Παράρτημα II

---

### ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**«Ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων. Μελέτη περίπτωσης scenario planning της Royal Dutch/Shell»**



**Επιμέλεια: Βίγλη Βιργινία**

**Επόπτης Καθηγητής: Ηγουμενάκης Γεώργιος**

#### Οδηγίες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας «Ο προγραμματισμός με βάση σενάρια ως τρόπο πρόβλεψης και αντιμετώπισης μελλοντικών εξελίξεων. Μελέτη περίπτωσης scenario planning της Royal Dutch/Shell»

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς ερευνητικής εργασίας και είναι αυστηρά εμπιστευτικά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα συμβάλλει καθοριστικά στην ολοκλήρωση της μελέτης.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συμβολή σας στην έρευνα και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

## Γενικές Πληροφορίες

---

### 1. Φύλο

---

|           |                          |             |                          |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1- Άνδρας | <input type="checkbox"/> | 2 - Γυναίκα | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|

### 2. Ηλικία

---

|             |                          |                     |                          |
|-------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1 - 18 – 30 | <input type="checkbox"/> | 4 - 51 – 60         | <input type="checkbox"/> |
| 2 - 31 – 40 | <input type="checkbox"/> | 5 - 61 <sup>+</sup> | <input type="checkbox"/> |
| 3 - 41 – 50 | <input type="checkbox"/> |                     |                          |

### 3. Θέση Εργασίας

---

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 1 – Ιδιοκτήτης | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Υπάλληλος  | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Άλλο       | <input type="checkbox"/> |

## Ερωτήσεις

---

4. Γνωρίζεται για τον προγραμματισμό σεναρίων της εταιρείας Royal Dutch/Shell»;

---

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 1 - Ναι | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Όχι | <input type="checkbox"/> |

5. Η εταιρεία, στον γενικότερο προγραμματισμό της, κατά πόσο λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του προσωπικού των πρατηρίων;

---

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Καθόλου               | 2 - Λίγο                 | 3 - Ούτε λίγο/Ούτε πολύ  | 4 -Αρκετά                | 5 - Πολύ                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Ποιες αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης θεωρείται σημαντικότερες;

---

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1- Οικονομικές            | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Τεχνολογικές          | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Πολιτικές και νομικές | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Κοινωνικές            | <input type="checkbox"/> |
| 5 - ΔΞ/ΔΑ                 | <input type="checkbox"/> |

7. Ως προς τον ανταγωνισμό, ποιό στοιχείο θεωρείται ως το σημαντικότερο;

---

|                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1- Τις νέες επιχειρήσεις     | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Τους προμηθευτές         | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Τους πελάτες             | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Τα υποκατάστατα προϊόντα | <input type="checkbox"/> |
| 5 - ΔΞ/ΔΑ                    | <input type="checkbox"/> |

**8. Ποιες πρωτοβουλίες λαμβάνει η εταιρεία σε θέματα ενέργειας;**

---

|                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 1- Εξασφάλιση πόρων                 | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Ανάπτυξη «πράσινων» τεχνολογιών | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Μείωση κατανάλωση ενέργειας     | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Εξασφάλιση νέων συμφωνιών       | <input type="checkbox"/> |
| 5 - Άλλο                            |                          |
| 6 - ΔΞ/ΔΑ                           | <input type="checkbox"/> |

**9. Πως κρίνετε των προγραμματισμό της εταιρείας σε οικονομικά θέματα;**

---

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Κακό                  | 2 - Λίγο κακό            | 3 - Ούτε κακό/Ούτε καλό  | 4 - Αρκετά καλό          | 5 - Πολύ καλό            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Σε επίπεδα τεχνολογίας, η πολιτική της εταιρείας βασίζεται:**

---

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 1- Στο κόστος εγκατάστασης                  | <input type="checkbox"/> |
| 2 - Στο κόστος αγοράς                       | <input type="checkbox"/> |
| 3 - Στις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού | <input type="checkbox"/> |
| 4 - Στις ανάγκες τις αγοράς                 | <input type="checkbox"/> |
| 5 - ΔΞ/ΔΑ                                   | <input type="checkbox"/> |

**11. Αξιολογείστε τη στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα.**

---

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- Κακή                  | 2 - Λίγο κακή            | 3 - Ούτε κακή/Ούτε καλή  | 4 - Αρκετά καλή          | 5 - Πολύ καλή            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**12. Κατά πόσο θεωρείται ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει το κάθε πρατήριο βάσει των σχεδίων της εταιρείας;**

---

| 1- Καθόλου               | 2 - Λίγο                 | 3 - Ούτε<br>λίγο/Ούτε πολύ | 4 -Αρκετά                | 5 - Πολύ                 |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Παράρτημα III

| <b>Φύλο</b> |         |           |         |               |                    |
|-------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|             |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid       | Άνδρας  | 34        | 91,9    | 91,9          | 91,9               |
|             | Γυναίκα | 3         | 8,1     | 8,1           | 100,0              |
|             | Total   | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Ηλικία</b> |         |           |         |               |                    |
|---------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|               |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid         | 18 – 30 | 8         | 21,6    | 21,6          | 21,6               |
|               | 31 – 40 | 20        | 54,1    | 54,1          | 75,7               |
|               | 41 – 50 | 9         | 24,3    | 24,3          | 100,0              |
|               | Total   | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Θέση Εργασίας</b> |            |           |         |               |                    |
|----------------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                      |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                | Ιδιοκτήτης | 4         | 10,8    | 10,8          | 10,8               |
|                      | Υπάλληλος  | 28        | 75,7    | 75,7          | 86,5               |
|                      | Άλλο       | 5         | 13,5    | 13,5          | 100,0              |
|                      | Total      | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Γνώση προγραμματισμού σεναρίων</b> |       |           |         |               |                    |
|---------------------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                 | Ναι   | 15        | 40,5    | 40,5          | 40,5               |
|                                       | Όχι   | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|                                       | Total | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Λήψη υπόψη απόψεων προσωπικού</b> |                     |           |         |               |                    |
|--------------------------------------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                      |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                | Καθόλου             | 15        | 40,5    | 40,5          | 40,5               |
|                                      | Λίγο                | 10        | 27,0    | 27,0          | 67,6               |
|                                      | Ούτε λίγο/Ούτε πολύ | 9         | 24,3    | 24,3          | 91,9               |
|                                      | Αρκετά              | 3         | 8,1     | 8,1           | 100,0              |
|                                      | Total               | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Σημαντικότερες αλλαγές περιβάλλοντος επιχείρησης</b> |              |           |         |               |                    |
|---|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|   |              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | Οικονομικές  | 20        | 54,1    | 54,1          | 54,1               |
|   | Τεχνολογικές | 11        | 29,7    | 29,7          | 83,8               |
|   | Κοινωνικές   | 6         | 16,2    | 16,2          | 100,0              |
|   | Total        | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Πρωτοβουλίες σε θέματα ενέργειας</b> |                                 |           |         |               |                    |
|---|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|   |                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                   | Εξασφάλιση πόρων                | 9         | 24,3    | 24,3          | 24,3               |
|   | Ανάπτυξη «πράσινων» τεχνολογιών | 6         | 16,2    | 16,2          | 40,5               |
|   | Μείωση κατανάλωση ενέργειας     | 5         | 13,5    | 13,5          | 54,1               |
|   | Εξασφάλιση νέων συμφωνιών       | 6         | 16,2    | 16,2          | 70,3               |
|   | Άλλο                            | 2         | 5,4     | 5,4           | 75,7               |
|   | ΔΞ/ΔΑ                           | 9         | 24,3    | 24,3          | 100,0              |
|   | Total                           | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Κρίση προγραμματισμού σε ζητήματα ενέργειας</b> |                     |           |         |               |                    |
|--|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | Κακό                | 9         | 24,3    | 24,3          | 24,3               |
|  | Λίγο κακό           | 13        | 35,1    | 35,1          | 59,5               |
|  | Ούτε κακό/Ούτε καλό | 7         | 18,9    | 18,9          | 78,4               |
|  | Αρκετά καλό         | 6         | 16,2    | 16,2          | 94,6               |
|  | Πολύ καλό           | 2         | 5,4     | 5,4           | 100,0              |
|  | Total               | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Πολιτική εταιρείας σε επίπεδα τεχνολογίας</b> |   |           |         |               |                    |
|--|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | Στο κόστος εγκατάστασης                 | 5         | 13,5    | 13,5          | 13,5               |
|  | Στο κόστος αγοράς                       | 7         | 18,9    | 18,9          | 32,4               |
|  | Στις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού | 4         | 10,8    | 10,8          | 43,2               |
|  | Στις ανάγκες τις αγοράς                 | 12        | 32,4    | 32,4          | 75,7               |
|  | ΔΞ/ΔΑ                                   | 9         | 24,3    | 24,3          | 100,0              |
|  | Total                                   | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Στάση της εταιρείας στα περιβαλλοντικά ζητήματα</b> |                     |           |         |               |                    |
|--|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | Κακή                | 6         | 16,2    | 16,2          | 16,2               |
|  | Λίγο κακή           | 11        | 29,7    | 29,7          | 45,9               |
|  | Ούτε κακή/Ούτε καλή | 9         | 24,3    | 24,3          | 70,3               |
|  | Αρκετά καλή         | 5         | 13,5    | 13,5          | 83,8               |
|  | Πολύ καλή           | 6         | 16,2    | 16,2          | 100,0              |
|  | Total               | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |

| <b>Επίτευξη στόχων πρατηρίου βάσει των σχεδίων της εταιρείας</b> |                     |           |         |               |                    |
|--|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  |                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | Λίγο                | 5         | 13,5    | 13,5          | 13,5               |
|  | Ούτε λίγο/Ούτε πολύ | 13        | 35,1    | 35,1          | 48,6               |
|  | Αρκετά              | 14        | 37,8    | 37,8          | 86,5               |
|  | Πολύ                | 5         | 13,5    | 13,5          | 100,0              |
|  | Total               | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |