

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ Π. ΚΑΡΑΪΣΚΟΥ

**Πτυχίο Χρηματοοικονομικής & Τραπεζικής Διοικητικής
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2005

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πολύπλοκο εσωτερικό και το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθιστούν μη ρεαλιστική την άποψη ότι το μέλλον θα εξελιχθεί όπως και το παρόν. Υιοθετώντας τη θεωρία με βάση την οποία κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα, είναι προφανές ότι, ιδιαίτερα σε δυναμικά εξελισσόμενους κλάδους, δεν είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπισθούν ως γραμμικά συστήματα.

Οι ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές έχουν αλλάξει σημαντικά τον επιχειρηματικό κόσμο και τον τρόπο λειτουργίας αυτού. Επιπλέον, η σταδιακή κατάρρευση των συνόρων μεταξύ των κρατών και η επικράτηση της παγκοσμιοποίησης, δημιουργούν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις. Τα φαινόμενα αυτά, όπως είναι αναμενόμενο, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την εκτίμηση και την πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων.

Κατά συνέπεια, αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς έτσι μόνο οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους μακροχρόνια. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές πρόβλεψης και στρατηγικού σχεδιασμού. Ανάμεσα στις προτεινόμενες από τη βιβλιογραφία τεχνικές, συγκαταλέγεται και η διαμόρφωση σεναρίων. Πρόκειται για μια τεχνική, η οποία κερδίζει συνεχώς την εκτίμηση των ειδικών και χρησιμοποιείται από

ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών.

Στην παρούσα μελέτη, επιχειρείται η διερεύνηση της συμβολής της τεχνικής της διαμόρφωσης σεναρίων στην πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων και, κατ' επέκταση, στη βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων.

Αρχικά, αναλύεται το μέγεθος αβεβαιότητας που επικρατεί στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς και οι μορφές της, προκειμένου να διαπιστωθεί η επιτακτική ανάγκη υιοθέτησης κάποιας μεθόδου πρόβλεψης και στρατηγικού σχεδιασμού. Μελετώνται τα τέσσερα επίπεδα της αβεβαιότητας, καθώς και η επίδραση αυτών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Παρουσιάζονται κάποια κύρια σημεία της θεωρίας πολυπλοκότητας, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των κύριων εννοιών που σχετίζονται με τη θεωρία της διαμόρφωσης σεναρίων. Συγκεκριμένα, δίνονται οι ορισμοί των όρων: σενάριο (scenario), διαμόρφωση σεναρίων (scenario planning), σεναριακή μάθηση (scenario learning), πολλαπλά σενάρια (multiple scenario) και διαχείριση σεναρίων (scenario management). Επιπλέον, παρουσιάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά και τα στοιχεία των όρων αυτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρατίθεται μια ιστορική αναδρομή. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται λεπτομερώς η ιστορική εξέλιξη της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων. Παρουσιάζονται οι κύριες σχολές που ασχολήθηκαν με τη

συγκεκριμένη μεθοδολογία, καθώς και η συνεισφορά καθεμιάς στη βελτίωση και επέκταση της μεθοδολογίας.

Στη συνέχεια, επιχειρείται μια σύγκριση της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης, όπως είναι η στοχαστική προσομοίωση (stochastic simulation), η ανάλυση αποφάσεων (decision analysis), οι προβλέψεις (forecasting). Γίνεται σύγκριση της διαμόρφωσης σεναρίων με τις ρασιοναλιστικές και εξελικτικές μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού, όπως είναι ο σχεδιασμός του ενδεχομένου (contingency planning), η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) και η προσομοίωση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer simulations). Από την ανάλυση αυτή, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαμόρφωση σεναρίων αποδεικνύεται περισσότερο αποτελεσματική στην αντικειμενική θεώρηση του μέλλοντος και στον επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μεθοδολογίες της διαμόρφωσης σεναρίων, καθώς και οι κυριότεροι εκφραστές της καθεμιάς. Συγκεκριμένα, αναλύεται η μεθοδολογία της Διαισθητικής Λογικής (Intuitive Logics), η Ανάλυση Επίπτωσης Τάσεων (Trend – Impact Analysis), η Ανάλυση Σταυροειδών Επιπτώσεων (Cross – Impact Analysis), η μεθοδολογία «La Prospective», η Field Anomaly Relaxation και η προσέγγιση του IDON Group. Για καθεμία από τις μεθοδολογίες αυτές παρατίθενται τα στάδια εφαρμογής, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Τέλος, επιχειρείται μια σύγκριση μεταξύ των διαφόρων μεθοδολογιών.

Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα στάδια της διαμόρφωσης σεναρίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πάρα πολλές προσεγγίσεις πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η καταγραφή όλων. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, έγινε προσπάθεια αναφοράς στις πιο σημαντικές και περισσότερο διαδεδομένες προσεγγίσεις.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται αναλυτικά όλες οι κατηγορίες σεναρίων, όπως αυτές παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι εφαρμογές της κάθε κατηγορίας. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 8, καταγράφονται οι τομείς εφαρμογής των σεναρίων, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στα συνηθέστερα σφάλματα, στα οποία υποπίπτουν οι υπεύθυνοι της διαμόρφωσης σεναρίων κατά την εξέλιξη της διαδικασίας, καθώς και στις δυσκολίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά την πορεία της διαδικασίας.

Στο ένατο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο η υιοθέτηση της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων από μια επιχείρηση, είναι δυνατό να συντελέσει στη βελτίωση της επίδοσης της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αρχικά, δίνεται ο ορισμός της έννοιας «επίδοση» και παρουσιάζονται τα τρία επίπεδα επίδοσης, ενώ παράλληλα παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της βελτίωσης επίδοσης. Στη συνέχεια, εξετάζεται η επίδραση της διαμόρφωσης σεναρίων στα επίπεδα και στη βελτίωση της επίδοσης. Επιπλέον, διερευνάται το κατά πόσο η διαμόρφωση σεναρίων βοηθά

μια επιχείρηση στην απόκτηση, αλλά και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Επιπλέον, αναφέρονται προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, ιδιαίτερα όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένειά μου, στο Νικόλα και στο Σωκράτη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Οικονόμου, για την καθοδήγηση και την συμπαράστασή του κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, καθώς και τον κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθειά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τονίζεται η αβεβαιότητα που υπάρχει σε αυτά. Η αβεβαιότητα έχει τέσσερις αιτίες και παρουσιάζεται με τέσσερις μορφές. Η επιχείρηση, σε κάθε περίπτωση, προσπαθεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αβεβαιότητα, ξεπερνώντας τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο στόχος της επιχείρησης είναι η επιτυχημένη λήψη αποφάσεων και η ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική της επιχείρησης. Για να το επιτύχει αυτό, η επιχείρηση καταφεύγει στη χρήση διαφόρων τεχνικών πρόβλεψης ή στη διαμόρφωση σεναρίων, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

1.2 Το Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον (Societal Environment)

Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις εκείνες που επιδρούν, όχι στις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες, αλλά στις μακροχρόνιες αποφάσεις της επιχείρησης [Wheelen & Hunger, 2004].

Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Οικονομικές
- Τεχνολογικές
- Πολιτικές – Νομικές
- Κοινωνικοπολιτικές

Κάποιοι μελετητές προτείνουν τη χρήση της ανάλυσης PESTEL για τη διερεύνηση του γενικευμένου περιβάλλοντος. Η τεχνική αυτή αφορά την εξέταση των πολιτικών (Political), οικονομικών (Economic), κοινωνικών (Social), τεχνολογικών (Technological), περιβαλλοντικών (Environmental) και νομικών (Legal) παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η αξιολόγηση του περιβάλλοντος παρέχει ενδείξεις για τις μεταβολές που σημειώνονται, τις επιπτώσεις αυτών στη στρατηγική των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων κατανόησής τους [Walsh, 2005, Lynch, 1997].

1.3 Το Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Task Environment)

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αλλά και επηρεάζονται από αυτήν. Πρόκειται για τις Κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινότητες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, τους υπαλλήλους και τα σωματεία τους, τις εμπορικές οργανώσεις και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι, στην ουσία, ο κλάδος μέσα στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί [Wheelen & Hunger, 2004].

Η διερεύνηση του άμεσου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της Ανάλυσης Κλάδου (Industry Analysis). Η ανάλυση αυτή στηρίζεται στο υπόδειγμα του Porter και μετρά το επίπεδο του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο. Ο Porter υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν τη δυνατότητα κέρδους σε κάθε κλάδο. Μέσω μιας προσεκτικής διερεύνησης του κλάδου, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την ένταση καθεμίας από τις εξής δυνάμεις: απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών [Porter, 1980]. Στη συνέχεια, στο αρχικό υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων προστέθηκε και η δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος [Wheelen & Hunger, 2004].

1.4 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν επαρκεί για να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση στρατηγικής. Χρειάζεται να εντοπισθούν οι εσωτερικοί κρίσιμοι παράγοντες, δηλαδή οι κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες που είναι πιθανό να καθορίσουν το αν μια επιχείρηση θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές. Η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι γνωστή ως Ανάλυση Οργανισμού (Organizational Analysis) και αφορά την αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ξεκινά από την ανάλυση της δομής της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετές μορφές οργανωτικής δομής, η καθεμία από τις οποίες ταιριάζει καλύτερα με κάποιες στρατηγικές, από ότι με κάποιες άλλες.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η κουλτούρα της επιχείρησης. Οι παράμετροι της κουλτούρας είναι οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες και οι αξίες. Τέλος, διερευνώνται οι πόροι της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό της ανάλυσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αναγνωρίζονται οι πόροι εκείνοι που μπορεί να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Wheelen & Hunger, 2004].

Το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό, χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκο και πολυτάραχο. Οι ραγδαίες αλλαγές που σημειώνονται καθιστούν μη ρεαλιστική την υπόθεση ότι το μέλλον θα είναι ίδιο με το παρόν. Το μέλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα, η αντιμετώπιση των οποίων αποτελεί μία από τις δυσκολότερες αποστολές της διοίκησης [Foster, 1993].

1.5 Αβεβαιότητα και Πολυπλοκότητα

Η αβεβαιότητα (uncertainty) αφορά το κατά πόσο είναι άγνωστη η αιτιώδης δομή μιας στρατηγικά συναφούς μεταβλητής. Η διάσταση της πολυπλοκότητας (complexity) αφορά την έκταση στην οποία η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι ανεξάρτητη από άλλες στρατηγικές μεταβλητές [Schoemaker, 1993].

Όταν και η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα είναι χαμηλές, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εικασίες ή εκτιμήσεις σημείων [Georgoff & Murdick, 1986]. Η προσέγγιση αυτή φαίνεται κατάλληλη, όταν οι αποκλίσεις της πραγματικότητας από τις προβλέψεις είναι μικρές και σχετικά ασυσχέτιστες με άλλες σημαντικές μεταβλητές. Ωστόσο, όπως διαπιστώνεται από τη βιβλιογραφία, η τεχνική της πρόβλεψης μοναδιαίου σημείου (single point

forecasting) δεν έχει επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα [Schoemaker, 1993].

Όταν η αβεβαιότητα είναι υψηλή, περισσότερο ακριβή εμφανίζονται να είναι τα μέτρα της διασποράς [Schnaars & Topol, 1987]. Μια συνηθισμένη προσέγγιση είναι να δοθεί σε κάθε μοναδιαία εκτίμηση ένα ανώτατο και ένα κατώτατο όριο, έτσι ώστε να υπάρχει σημαντική βεβαιότητα ότι το αποτέλεσμα θα βρίσκεται μέσα στο συγκεκριμένο εύρος. Στην πράξη, τα διαστήματα έχουν, συνήθως, μικρό εύρος. Μελέτες έχουν αποδείξει ότι η κρίση των ατόμων τείνει να είναι χαμηλής ακρίβειας [Schoemaker, 1993]. Οι αιτίες αυτής της υπερεμπιστοσύνης μπορεί να είναι αρκετές, ποικίλλοντας από μια γενική τάση αισιοδοξίας σε «μυωπία» των ατόμων ή των επιχειρήσεων [Russo & Schoemaker, 1989].

Όταν παρατηρείται υψηλή πολυπλοκότητα, η πρόκληση έγκειται στη διαμόρφωση μοντέλων, τα οποία απεικονίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Όταν η αβεβαιότητα είναι χαμηλή, τα ντετερμινιστικά μοντέλα, όπως ο γραμμικός προγραμματισμός και οι οικονομετρικές εξισώσεις, επαρκούν. Ωστόσο, τα ντετερμινιστικά μοντέλα δεν αποδίδουν επαρκώς σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Όταν τόσο η αβεβαιότητα όσο και η πολυπλοκότητα είναι υψηλές, συνιστάται η χρήση στοχαστικών μοντέλων. Με βάση τα μοντέλα αυτά, κάποιες από τις μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως τυχαίες. Τα στοχαστικά μοντέλα, παρόλο που έχουν ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο, δεν έχουν αποδώσει στην πράξη. Η χρήση τους περιορίζεται, συνήθως, στη διοίκηση λειτουργιών [Schoemaker, 1993].

1.6 Φύση της Αβεβαιότητας

Η αβεβαιότητα είναι δυνατόν να προκύψει από τέσσερις διαφορετικές αιτίες, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω με σειρά σπουδαιότητας.

Ø Αβεβαιότητα Ζήτησης

Το μέγεθος της αγοράς είναι, συνήθως, αβέβαιο. Το κύριο ερώτημα που προκύπτει αφορά το ύψος της ζήτησης, αλλά και το πότε αναμένεται να εκδηλωθεί η ζήτηση. Πρόκειται για ένα ερώτημα καίριας σημασίας σε όλους τους αναδυόμενους κλάδους. Μάλιστα, τις περισσότερες φορές, οι προβλέψεις των ειδικών σχετικά με το ύψος της συνολικής ζήτησης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Επιπλέον, αβεβαιότητα υπάρχει και στο μέγεθος των διαφόρων τμημάτων της αγοράς, ενώ ακόμα και τα χαρακτηριστικά και τα όρια του κάθε τμήματος είναι ασαφή. Το «επιθυμητό» προϊόν (ή υπηρεσία) δεν είναι πάντα απόλυτα καθορισμένο. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου, οπότε η κυρίαρχη μορφή του προϊόντος ενδέχεται να μην έχει ακόμα καθοριστεί. Τέλος, αβεβαιότητα μπορεί να παρουσιαστεί και όσον αφορά τα κανάλια διανομής σε έναν κλάδο.

Ø Αβεβαιότητα Προσφοράς (ενδογενής ή εξωγενής)

Από την πλευρά των παραγωγών, η αβεβαιότητα μπορεί να οφείλεται στην τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιθανό να υπάρχει ασάφεια σχετικά με το ποια είναι η καλύτερη και αποδοτικότερη μορφή τεχνολογίας. Επίσης, δεν είναι βέβαιο το αν πρόκειται να ανακαλυφθεί μια ανώτερη μορφή τεχνολογίας, ούτε και το πότε πρόκειται να ανακαλυφθεί. Η αβεβαιότητα της προσφοράς ενδέχεται να προκύψει και από τις εσωτερικές λειτουργίες της ίδιας της επιχείρησης.

Στελέχη που κρατούν θέσεις – κλειδιά μπορεί να αποχωρήσουν, ενώ δεν αποκλείεται να σημειωθούν ατυχήματα ή απάτες.

Η αβεβαιότητα μπορεί να είναι τέτοιας μορφής, που οι επιχειρήσεις ενός κλάδου, είτε ξεχωριστά είτε συλλογικά, να την επηρεάζουν. Για παράδειγμα, μια σπουδαία τεχνολογική ανακάλυψη εξαρτάται σημαντικά από την προθυμία μιας επιχείρησης να επενδύσει σε αυτή. Επιπλέον, μια κυρίαρχη επιχείρηση είναι δυνατό να θέσει τις προδιαγραφές για τα τεχνικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, οπότε οι μικρότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να λειτουργήσουν και αυτές προς την ίδια κατεύθυνση.

Ø Αβεβαιότητα Ανταγωνισμού

Η αβεβαιότητα ανταγωνισμού αφορά τη φύση των ανταγωνιστών, τη στρατηγική που ακολουθούν, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν στην στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης. Ένα μείζον θέμα σε αυτό το σημείο είναι η αναγνώριση των ανταγωνιστών και η μελέτη της συμπεριφοράς τους.

Ø Αβεβαιότητα από Εξωτερικούς Παράγοντες

Είναι δυνατό να παρουσιαστεί αβεβαιότητα όσον αφορά τις επιδράσεις εξωτερικών παραγόντων, όπως είναι οι κοινωνικές πιέσεις και η κρατική παρέμβαση [Wernerfelt & Karnani, 2005].

1.7 Τα Τέσσερα Επίπεδα Αβεβαιότητας

Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα αβεβαιότητας, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

Ü Ένα ξεκάθαρο μέλλον

Οι λήπτες αποφάσεων αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα πρώτου επιπέδου όταν το εύρος των πιθανών αποτελεσμάτων είναι τόσο μικρό, ώστε η αβεβαιότητα να μην επηρεάζει καθόλου την συγκεκριμένη απόφαση. Η προσέγγιση αυτή δεν υπονοεί σε καμιά περίπτωση ότι το μέλλον είναι απόλυτα προβλέψιμο. Αντίθετα, θεωρείται ότι το μέλλον είναι προβλέψιμο τόσο, ώστε να καθοριστεί μια κύρια στρατηγική επιλογή, η οποία είναι η καλύτερη ανάμεσα σε ένα σύνολο πιθανών εναλλακτικών. Αβεβαιότητα πρώτου επιπέδου αντιμετωπίζουν, κατά κύριο λόγο, οι λήπτες αποφάσεων σε καλά διαμορφωμένες αγορές, όπου δεν παρατηρούνται απότομες εξωτερικές μεταβολές ή εσωτερικές αναταραχές.

Ü Εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις

Οι λήπτες αποφάσεων αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα δεύτερου επιπέδου όταν είναι σε θέση να καθορίσουν ένα περιορισμένο σύνολο πιθανών μελλοντικών καταστάσεων, η μία από τις οποίες θα πραγματοποιηθεί σίγουρα, καθώς και όταν η πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική εξαρτάται από την κατάσταση που τελικά θα επικρατήσει.

Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα αυτού του επιπέδου μπορούν να διαμορφώσουν ένα σύνολο αμοιβαίως αποκλειόμενων, συλλογικά εξαντλούμενων (MECE: mutually exclusive, collectively exhaustive) ενδεχόμενων καταστάσεων. Μία και μόνο από αυτές τις καταστάσεις πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Πιθανή άρση ελέγχου, νομοθετικές και δικαστικές αλλαγές, καθώς και απρόβλεπτες κινήσεις των ανταγωνιστών αποτελούν συχνά πηγή αβεβαιότητας δεύτερου επιπέδου.

Ü Ένα εύρος πιθανών μελλοντικών καταστάσεων

Σε ορισμένα σημεία, η αβεβαιότητα τρίτου επιπέδου μοιάζει με την αβεβαιότητα δεύτερου επιπέδου. Υπάρχει και εδώ η δυνατότητα καθορισμού ενός εύρους πιθανών μελλοντικών καταστάσεων. Και στις δύο περιπτώσεις, το σύνολο των μελλοντικών καταστάσεων είναι αρκετά μεγάλο, όμως υπάρχει μια σημαντική διαφορά. Οι λήπτες απόφασης που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα τρίτου επιπέδου δύνανται μόνο να οριοθετήσουν το εύρος των πιθανών μελλόντων και όχι να καθορίσουν ένα περιορισμένο σύνολο ΜΕΣΕ αποτελεσμάτων, από τα οποία θα πραγματοποιηθεί τελικά το ένα. Η καταναλωτική ζήτηση για νέα προϊόντα και υπηρεσίες, η νέα τεχνολογία και ο ρυθμός υιοθέτησής της και οι μη σταθερές μακροοικονομικές συνθήκες αποτελούν συνήθεις πηγές αβεβαιότητας τρίτου επιπέδου.

Ü Απόλυτη ασάφεια

Τα πιθανά αποτελέσματα στο επίπεδο αυτό είναι άγνωστα και ακατάληπτα. Δεν είναι δυνατή ούτε καν η αναγνώριση, μετά βεβαιότητας, ενός συνόλου ενδεχόμενων καταστάσεων. Οι καταστάσεις αβεβαιότητας τέταρτου επιπέδου είναι σπάνιες και τείνουν να εκφυλίζονται με την πάροδο του χρόνου σε μικρότερα επίπεδα αβεβαιότητας. Παρατηρούνται σε αγορές κατά τη διάρκεια ή αμέσως μετά από μεγάλες τεχνολογικές, οικονομικές ή κοινωνικές ασυνέχειες, καθώς και σε αγορές που έχουν μόλις αρχίσει να διαμορφώνονται [Courtney, 2003].

1.8 Λήψη Αποφάσεων Κάτω από Συνθήκες Αβεβαιότητας

Έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν την αβεβαιότητα και όχι να την αντιμετωπίσουν. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν έχει αποδειχθεί ξεκάθαρα. Στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τις πολιτικές των επιχειρήσεων η αβεβαιότητα αντιμετωπίζεται με δύο τρόπους: είτε δεν υπάρχει καθόλου αβεβαιότητα, είτε η αβεβαιότητα είναι το κυρίαρχο στοιχείο του περιβάλλοντος.

Οι υποστηρικτές της πρώτης εκδοχής θεωρούν ότι για μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα περιβάλλον χωρίς αβεβαιότητα, η καταλληλότερη στρατηγική είναι η στρατηγική εστίασης (focus strategy). Αυτό οφείλεται στο ότι η στρατηγική αυτή επιτρέπει την αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, όταν το μέλλον είναι γνωστό με βεβαιότητα. Το αποτέλεσμα είναι η επιχείρηση να κινείται γρηγορότερα πάνω στην καμπύλη μάθησης και να απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας.

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης δεν υφίστανται όταν το περιβάλλον είναι αβέβαιο. Όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει αβεβαιότητα, πρέπει να έχει την ικανότητα να επιβιώσει σε ένα εύρος πιθανών μελλοντικών καταστάσεων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται ευελιξία από την πλευρά της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις και τους κινδύνους των συνθηκών αβεβαιότητας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει συνθήκες αβεβαιότητας, υπάρχει μία ακόμη εναλλακτική προσέγγιση, όσον αφορά την ενδεδειγμένη στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοστεί. Πρόκειται για τη δυνατότητα της επιχείρησης να τηρεί στάση αναμονής και να αντιδρά μόνο αφού η αβεβαιότητα έχει εξαλειφθεί [Wernerfelt & Karnani, 2005].

1.9 Τα Πλεονεκτήματα της Αβεβαιότητας

Η αβεβαιότητα μπορεί να προκαλέσει ασάφεια και να οδηγήσει σε απραξία, αντί για αποφασιστικότητα και δράση. Ωστόσο, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να θεωρηθεί ευκαιρία. Πιο συγκεκριμένα, χάρη στην αβεβαιότητα, είναι δυνατό να προκύψουν οι ακόλουθες θετικές συνέπειες σε έναν κλάδο:

- Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν την ανάγκη να λειτουργούν με ταπεινοφροσύνη, καθώς το μέλλον είναι απρόβλεπτο.
- Η αβεβαιότητα ενθαρρύνει την ανοχή μιας επιχείρησης, καθώς είναι δυνατό τα σχέδια και οι ενέργειες άλλων επιχειρήσεων να αποδειχθούν περισσότερο αποτελεσματικά, σε σχέση με τις προβλέψεις μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Η αβεβαιότητα αποτελεί έμπνευση για δράση, αφού το μέλλον δεν είναι προκαθορισμένο, αλλά διαμορφώνεται συνεχώς μέσα από τις ενέργειες των επιχειρήσεων [Peterson et al., 2001].

1.10 Αβεβαιότητα και Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη είναι μια ψυχολογική κατάσταση, η οποία περιλαμβάνει την πρόθεση διατήρησης της τρωτότητας που βασίζεται σε θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας [Gambetta, 2000].

Η εμπιστοσύνη είναι ενεργητικής και όχι παθητικής φύσεως. Αφορά μια διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται επαυξητικά με την πάροδο του χρόνου. Η εμπιστοσύνη έχει ιδιαίτερη σημασία σε περιβάλλοντα όπου παρατηρείται:

- Υψηλή αβεβαιότητα/ ασάφεια
- Ανυπαρξία ιστορικών δεδομένων
- Πρόωρη καινοτομία
- Μη συναφείς σχέσεις μεταξύ των ατόμων
- Ραγδαίες μεταβολές
- Αβέβαιη αγορά

Οι συνθήκες αυτές απαιτούν την ύπαρξη εμπιστοσύνης [Selin, 2005].

1.11 Η Θεωρία της Πολυπλοκότητας

Οπλισμένη με ένα εμπλουτισμένο λεξιλόγιο, η έννοια της πολυπλοκότητας έχει υπερβεί την αφηρημένη μαθηματική έννοια, για να αποτελέσει μια μοντέρνα ιδεολογία του μάνατζμεντ. Συστήματα όπως οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να γίνουν ιδιαίτερα πολύπλοκα και, μάλιστα, κάποιες φορές να παρουσιαστούν ως χαώδη. Μια ερμηνεία με βάση τη θεωρία πολυπλοκότητας θα ήταν ότι, συχνά, αυτό το χάος ενισχύεται από μοντέλα που ενθαρρύνουν την ανάδειξη απρόβλεπτων συμπεριφορών. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, οι συμπεριφορές αυτές αντιπροσωπεύουν μια ισχυρή, αν και απρόβλεπτη, καινοτομία [Coleman, 1999].

Αναγνωρίζονται επτά τάσεις, σύμφωνα με τις οποίες εξηγείται η χρησιμότητα της θεωρίας πολυπλοκότητας: τεχνολογία, ανταγωνισμός, παγκοσμιοποίηση, αλλαγή, ταχύτητα, πολυπλοκότητα και παράδοξο. Σύμφωνα με την άποψη

αυτή, ο νέος κόσμος είναι γεμάτος από απρόβλεπτες συνέπειες. Σε έναν τέτοιο κόσμο δεν είναι δυνατή η εκ των προτέρων πρόβλεψη του μέλλοντος.

Σύμφωνα με τη θεωρία πολυπλοκότητας, οι επιχειρήσεις (ως συστήματα) παρουσιάζουν φυσιολογικές και προβλέψιμες συμπεριφορές, όταν λειτουργούν κάτω από συνθήκες βεβαιότητας. Ωστόσο, κάτω από διαφορετικές συνθήκες συμπεριφέρονται παράξενα, με αποτέλεσμα να εξαλείφεται η προβλεψιμότητα και να κυριαρχεί το χάος.

Η θεωρία της πολυπλοκότητας αποτελείται από τρία κύρια στοιχεία:

- Παρουσιάζεται μη αθροιστική συμπεριφορά, που σημαίνει ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους.
- Η συμπεριφορά που επιδεικνύεται σε ένα πολύπλοκο σύστημα σχετίζεται με κάποιες αιτίες με τρόπο που δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί.
- Η πολύπλοκη συμπεριφορά παρουσιάζεται μεταξύ προβλεψιμότητας και μη προβλεψιμότητας, στα όρια του χάους.

Η θεωρία της πολυπλοκότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μια μέθοδος ερμηνείας της συμπεριφοράς των βασικών στοιχείων, τα οποία εμφανίζουν σχέσεις αλληλεπίδρασης. Παρέχει τη δυνατότητα περιγραφής του πώς τα πολύπλοκα συστήματα είναι δυνατό να οδηγήσουν σε απλά αποτελέσματα, καθώς λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το σύστημα και όχι οι επιμέρους παράγοντες που το αποτελούν [Smith, 2005].

1.12 Συμπεράσματα

Ο κόσμος γίνεται ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο μέρος για να ζει και να εργάζεται κανείς [Schwartz et al., 1997]. Είναι προφανές ότι ο επιχειρηματικός κόσμος είναι δυναμικός και μη – γραμμικός, όταν αντιμετωπίζεται ως σύστημα [Smith, 2005]. Οι άνευ προηγουμένου μεταβολές της τεχνολογίας επηρεάζουν σημαντικά το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον και την ανάπτυξη αυτού. Ένα πλήθος νέων τεχνολογιών παρέχουν λύσεις και δημιουργούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Οι μεταβολές επιταχύνονται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Η σταδιακή εξάλειψη των εμποδίων για το παγκόσμιο εμπόριο έχει οδηγήσει στη μείωση του κόστους, σε αυξανόμενο ανταγωνισμό και, κατά συνέπεια, σε τάση για καινοτομία [Wehrmeyer et al., 2002].

Οι ραγδαίες μεταβολές επηρεάζουν σημαντικά το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό, καθιστώντας ιδιαίτερα δύσκολη την επιβίωσή της. Απαιτείται αποτελεσματική αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να λάβει τις σωστές στρατηγικές αποφάσεις. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται να υιοθετηθούν κάποιες τεχνικές πρόβλεψης και θεώρησης του μέλλοντος. Πέρα από τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης, τις τελευταίες δεκαετίες χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων, ως ένα εργαλείο αντιμετώπισης της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας του επιχειρηματικού κόσμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατανοήσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων έχει κερδίσει μεγάλη αναγνωρισιμότητα τα τελευταία είκοσι χρόνια περίπου, ως μια αποτελεσματική μέθοδος διερεύνησης της μελλοντικής αβεβαιότητας [Chermack, 2003]. Σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, τα σενάρια κερδίζουν ολοένα και μεγαλύτερη αξιοπιστία ως εργαλεία για την προετοιμασία για ένα αβέβαιο μέλλον, για την αλλαγή των θεωρητικών μοντέλων, για τον έλεγχο των αποφάσεων και για τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης [Chermack et al., 2001]. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση της έννοιας «σενάρια» και παρατίθενται διάφορα χαρακτηριστικά των σεναρίων. Επιπλέον, δίνονται οι ορισμοί όλων των εμπλεκόμενων εννοιών.

2.2 Σενάρια (scenarios)

2.2.1 Ορισμός

Τα στελέχη που μπορούν να επεκτείνουν τη φαντασία τους και να θεωρήσουν ένα μεγαλύτερο εύρος πιθανών μελλοντικών κόσμων, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση και μπορούν να εκμεταλλευτούν τις μη αναμενόμενες

ευκαιρίες που πρόκειται να παρουσιαστούν. Τη δυνατότητα αυτή τους την παρέχουν τα σενάρια [Schoemaker, 1997].

Η ονομασία «σενάριο» δόθηκε στις ιστορίες που αναπτύσσονταν στην RAND Corporation κατά τις δεκαετίες 1950 και 1960, από τον συγγραφέα και σεναριογράφο Leo Rosten. Ο Rosten πρότεινε αυτή την ονομασία επηρεασμένος από την ορολογία του Χόλυγουντ. Ο James Kahn, υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού στη RAND, αποδέχθηκε τον συγκεκριμένο όρο, καθώς του επέτρεπε να δίνει έμφαση στη διαμόρφωση ιστοριών και να αποφεύγει την παρουσίαση των αναφορών του ως ένα σύνολο προβλέψεων [Ringland, 1998].

Ο όρος «σενάριο» έχει πολλές ερμηνείες, οι οποίες ποικίλλουν από κείμενο του κινηματογράφου και απλές προβλέψεις, μέχρι στατιστικούς συνδυασμούς αβεβαιοτήτων [Schoemaker, 1993]. Οι Bunn και Salo [1993] παραθέτουν τρεις διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας:

- ∅ Υποθετική αλληλουχία γεγονότων, η οποία δημιουργείται με σκοπό την εστίαση της προσοχής σε αιτιώδεις διαδικασίες και σημεία αποφάσεων [Kahn & Wiener, 1967].
- ∅ Ποσοτική ή ποιοτική εικόνα μιας συγκεκριμένης ομάδας ή επιχείρησης, η οποία αναπτύσσεται μέσα σε ένα πλαίσιο καθορισμένων υποθέσεων [MacNulty, 1977].
- ∅ Περιγραφή μιας πιθανής μελλοντικής κατάστασης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αφού ληφθεί υπόψη η επίδραση των συναφών ανεξάρτητων παραγόντων του περιβάλλοντος [Brauers & Weber, 1988].

Η Royal Dutch/ Shell υπήρξε πρωτοπόρος στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή των σεναρίων και όρισε την έννοια του σεναρίου ως εξής: «Τα σενάκια είναι περιγραφές εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων, οι οποίες είναι εφικτές και εσωτερικά συνεπείς. Τα σενάκια είναι ποσοτικές και ποιοτικές περιγραφές του μελλοντικού περιβάλλοντος και επισημαίνουν τα κύρια στοιχεία αβεβαιότητας» [Antidote^a, 1999]. Σύμφωνα με την άποψη της Shell, τα σενάκια είναι ιστορίες που σχετίζονται περισσότερο με τη στρατηγική σκέψη, ιδιαίτερα με την ποιότητα της σκέψης, και όχι τόσο με το στρατηγικό σχεδιασμό. Εκπαιδεύουν τα στελέχη στο να διαμορφώσουν μια ευέλικτη στάση απέναντι στο μέλλον, βοηθώντας τα να κατανοήσουν ότι το κάθε άτομο έχει διαφορετική άποψη για το πώς πρόκειται να εξελιχθεί το μέλλον [Verity, 2003].

Η έννοια «σενάριο» συχνά χρησιμοποιείται καταχρηστικά, με σκοπό να περιγράψει ένα οποιοδήποτε σύνολο υποθέσεων. Ωστόσο, οι υποθέσεις αυτές πρέπει να είναι συναφείς, συνεπείς, εφικτές, σημαντικές και διαυγείς, προκειμένου να γίνει δεκτό ότι πρόκειται για σενάκια [Godet, 2000].

Ο Peter Schwartz περιγράφει τα σενάκια ως «ιστορίες που μας βοηθούν να κατανοήσουμε και να προσαρμοστούμε στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Αποτελούν μία μέθοδο έκφρασης των διαφορετικών μονοπατιών που θα υπάρχουν στο μέλλον, ενώ καθορίζουν τις κατάλληλες κινήσεις που θα πρέπει να γίνουν σε κάθε περίπτωση» [Schwartz, 1992, Baldock, 1999].

Τα σενάκια δεν αποτελούν καταστάσεις του περιβάλλοντος, ούτε εικασίες [Wack^a, 1985]. Ο στόχος δεν είναι η πρόβλεψη του μελλοντος ή ο ακριβής

χαρακτηρισμός της αβεβαιότητάς του, αλλά η οριοθέτηση της αβεβαιότητας. Η προσέγγιση των σεναρίων προσδίδει στο άτομο έναν σπουδαίο ρόλο, καθώς θεωρεί ότι το άτομο εισάγει τα δεδομένα, αναγνωρίζει τα μοντέλα και συνθέτει τις πληροφορίες. Ωστόσο, γίνεται η παραδοχή ότι η σκέψη του ατόμου χρειάζεται συχνά διεύρυνση, ερέθισμα και απαλλαγή από στερεότυπες αντιλήψεις. Τα σεναρία αποτελούν ένα εργαλείο σκέψης και μια μορφή επικοινωνίας και βοηθούν τα στελέχη αντί να τα αντικαθιστούν. Η βοήθεια που παρέχουν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κάτω από συνθήκες έντονης αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, όπου οι παραδοσιακή πρόβλεψη υποπίπτει σε σφάλματα και μεροληψίες [Schoemaker, 1991].

2.2.2 Χαρακτηριστικά των Σεναρίων

Σύμφωνα με τον Liam Fahey [2003], τα σεναρία αποτελούνται από τέσσερα στοιχεία:

Ö Τελική κατάσταση: Αναφέρεται στην κατάσταση που θα επικρατεί στον κόσμο στο τέλος της περιόδου, την οποία αφορά το σενάριο.

Ö Πλοκή: Περιγράφει τι ακριβώς πρέπει να γίνει, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η τελική κατάσταση.

Ö Δυνάμεις καθοδήγησης: Οι δυνάμεις καθοδήγησης διαμορφώνουν την πλοκή. Πρόκειται για τα γεγονότα, τις αποφάσεις και τις ενέργειες των επιχειρήσεων που προκαλούν την ανάπτυξη της πλοκής.

Ö Λογική: Παρέχει την εξήγηση του γιατί μια συγκεκριμένη πλοκή και μια συσχετιζόμενη συγκεκριμένη κατάσταση πρόκειται να πραγματοποιηθούν.

Καλογραμμένα θεωρούνται τα σενάρια που παρουσιάζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ø Έχουν εσωτερική συνέπεια [van der Heijden, 1996, Millet, 1988, Leemhuis, 1985].
- Ø Περιλαμβάνουν όλους τους κρίσιμους και συναφείς παράγοντες [Vanston et al., 1977].
- Ø Συνδέουν τα γεγονότα του παρελθόντος και του παρόντος με το μέλλον.
- Ø Περιέχουν ιστορίες που είναι δυνατό να εκφρασθούν με απλά διαγράμματα.
- Ø Είναι εφικτά.
- Ø Απεικονίζουν τα προκαθορισμένα στοιχεία ως τα γεγονότα εκείνα που έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά οι συνέπειες αυτών δεν έχουν ακόμη παρουσιαστεί.
- Ø Καθορίζουν τις ενδείξεις με βάση τις οποίες διαπιστώνεται πώς εξελίσσεται μια ιστορία [van der Heijden, 1996].
- Ø Είναι συναφή με τους προβληματισμούς των στελεχών της διοίκησης [Phelps et al., 2001].
- Ø Εστιάζουν σε διαφορετικά μέλλοντα και όχι σε παραλλαγές του ίδιου θέματος [Foster, 1993].

Ο Schwartz [1991] αναγνωρίζει δέκα διαφορετικούς τύπους πλοκής των σεναρίων:

Ä Νικητές και ηττημένοι: Εδώ η υποκείμενη υπόθεση είναι το ότι μόνο μία επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος, όπου το κέρδος για μια επιχείρηση είναι η απώλεια για μία άλλη. Οι συμμαχίες και η ισορροπία δυνάμεων είναι τα κυρίαρχα στοιχεία.

Ä Πρόκληση και αντίδραση: Ο πρωταγωνιστής συναντά ένα εμπόδιο, το οποίο πρέπει να ξεπεράσει για να επιτύχει τον στόχο του [Robbins, 1994]. Πρόκειται για ένα είδος πλοκής αρκετά συνηθισμένο στις ταινίες δράσης και στα βιβλία. Μία κρίση αντιμετωπίζεται με την λιγότερο ή περισσότερο επιτυχή προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Ä Εξέλιξη: Μικρές επαυξητικές μεταβολές σημειώνονται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου σωρευτικά οδηγούν σε κάτι πιο δραστικό. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτού του είδους πλοκής είναι η τεχνολογία.

Ä Καλά νέα/ κακά νέα: Στη συγκεκριμένη περίπτωση εξετάζονται τόσο τα επιθυμητά, όσο και τα ανεπιθύμητα μέλλοντα. Η προσέγγιση αυτή είναι αρκετά σημαντική, καθώς συχνά αγνοείται η διερεύνηση των μη επιθυμητών μελλοντικών κόσμων, λόγω μιας έμφυτης απροθυμίας των ατόμων απέναντι στις δυσάρεστες καταστάσεις.

Ä Επανάσταση: Σημειώνονται απρόβλεπτα γεγονότα ή ασυνέχειες, που έχουν σημαντική επίδραση σε ολόκληρο τον επιχειρηματικό κόσμο.

Ä Κύκλοι: Διαδραματίζονται προβλέψιμες σειρές γεγονότων, όπως για παράδειγμα οι κύκλοι σε έναν κλάδο.

Ä Άπειρη πιθανότητα: Η ανάπτυξη και η βελτίωση της επίδοσης κρίνονται αναπόφευκτες.

Ä Ο μοναχικός καβαλάρης: Οι καθιερωμένες πρακτικές ανατρέπονται από ισχυρούς, νέους πρωταγωνιστές.

Ä Η γενιά μου: Η πλοκή επηρεάζεται από καινούργια κοινωνικά σύνολα, όπως για παράδειγμα οι baby boomers. Η δύναμή τους προκύπτει από τη ικανότητα μιας συγκεκριμένης γενιάς ή ενός κοινωνικού συνόλου να κάνει τη διαφορά.

Ά Αέναη μεταβολή: Η αγορά είναι αχανής, μεταβάλλεται διαρκώς, δεν έχει όρια ούτε περιορισμούς. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους πλοκής αποτελεί το Διαδίκτυο.

2.2.3 Μέτρηση της Αξιοπιστίας των Σεναρίων

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αξιοπιστία των σεναρίων, η οποία μετράται σε πέντε βάσεις:

1. Αξιοπιστία της πηγής

Η αξιοπιστία της πηγής σχετίζεται με το ποιος αναμειγνύεται στη διαδικασία διαμόρφωσης των σεναρίων. Τα άτομα που διαθέτουν εξουσία κατά τη λήψη αποφάσεων ή που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν πρόσωπα και καταστάσεις, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες της διαδικασίας. Η ανάμιξη διαφόρων κατηγοριών ομάδων ενδιαφέροντος στη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων εξασφαλίζει δημιουργικά και παραγωγικά σενάρια και ενδείκνυται όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει κατάσταση έντονης αβεβαιότητας. Τα σενάρια θεωρούνται αξιόπιστα από όσους συμμετέχουν στη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες είναι πιθανό να είναι υπέρ το δέον ανεκτικοί απέναντι στα σενάρια που προκύπτουν, ακριβώς λόγω του ότι οι ιδέες προήλθαν από τους ίδιους και δεν τους επιβλήθηκαν από μια ομάδα ειδικών.

Η αξιοπιστία της πηγής μπορεί, ακόμα, να επηρεαστεί από τις ικανότητες των συμμετεχόντων στη διαδικασία, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν και να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη. Σε αυτή την περίπτωση, η εμπιστοσύνη μπορεί να στηριχθεί στην απόκτηση φήμης έμπιστου ατόμου, στην προϋπηρεσία σε

συναφή κλάδο, στην επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων στο παρελθόν κτλ.

2. Αξιοπιστία του περιεχομένου

Η αξιοπιστία του περιεχομένου αφορά τη δύναμη και την εγκυρότητα των δεδομένων και των πληροφοριών που αποτελούν τα σενάρια. Το περιεχόμενο είναι δυνατό να αναφέρεται και στην αφήγηση, η οποία πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις εσωτερικής συνέπειας και εφικτότητας, αλλά και σε άλλης μορφής πληροφορίες. Τα καλά σενάρια περιέχουν, συνήθως, πλήθος ποσοτικών και ιστορικών δεδομένων. Διάφοροι δείκτες αλλαγής, δημογραφικά, οικονομικές τάσεις, στατιστικές και άλλες ενδείξεις περιλαμβάνονται στα σενάρια, προκειμένου να αυξηθεί η αξιοπιστία τους. Τα σενάρια θα πρέπει να έχουν δομή και βάθος και όχι απλά να στηρίζονται σε μια θεωρητική αφήγηση. Η χρήση ποσοτικών δεδομένων είναι δυνατό να συντελέσει στη βελτίωση της συνολικής αξιοπιστίας των σεναρίων.

Η εγκυρότητα του περιεχομένου συχνά επιβεβαιώνεται ή, τουλάχιστον, διερευνάται μέσω της αξιολόγησης υποδειγμάτων, της ανακάλυψης δεδομένων, και της διατύπωσης ποιοτικών υποθέσεων. Η αξιοπιστία των πληροφοριών εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από τέσσερα στοιχεία: εξουσία και φήμη (από πού προήλθαν τα δεδομένα, ποιοι ειδικοί αναμίχθηκαν), κάλυψη (εύρος και βάθος), εγκυρότητα (αξιόπιστα και αυθεντικά) και αποδοχή (συνάφεια) [Selin, 2005].

3. Αξιοπιστία της μεθοδολογίας

Εξίσου σημαντική με τα παραπάνω είναι η εμπιστοσύνη στην ίδια τη μέθοδο ή τη διαδικασία. Ενώ είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση των μεθόδων διαμόρφωσης σεναρίων, πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει ευελιξία στην εφαρμογή αυτών των μεθόδων [van Asselt & Rothman, 2003]. Οι μέθοδοι επιλέγονται και εφαρμόζονται ανάλογα με τους στόχους, τα άτομα στα οποία απευθύνονται, τη δομή του προβλήματος και τη μορφή της εμπλεκόμενης επιχείρησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει τόσες πολλές επιλογές, ώστε πολλοί θεωρούν ότι η διαμόρφωση σεναρίων «είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη» και επιμένουν ότι δεν υπάρχει μια απλή φόρμουλα για την ανάπτυξη σεναρίων [Shcoemaker & van der Heijden, 1992]. Από την άλλη, υποστηρίζεται ότι υπάρχει μια ξεκάθαρη τεχνική και μια συστηματική μεθοδολογία [Selin, 2003].

Κάθε σενάριο διαμορφώνεται με βάση μια ξεκάθαρη διαδικασία. Η αποτελεσματικότητα και η χρησιμότητα ενός σεναρίου εξαρτάται σημαντικά από το πόσο αξιόπιστη είναι η διαδικασία αυτή. Ωστόσο, είναι δυνατό να δίνεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην πείρα των συμμετεχόντων και στο περιεχόμενο, παρά στην ίδια τη μέθοδο που ακολουθείται.

4. Αξιοπιστία της αφήγησης

Τα σενάρια αποκτούν λεκτική δύναμη χάρη στη χρήση των μεταφορών. Οι μεταφορές είναι δυναμικά λεκτικά σύμβολα, τα οποία υποδηλώνουν το ασυνήθιστο με όρους του οικείου. Στη διαμόρφωση σεναρίων, οι μεταφορές εντάσσονται στην ιστορία, σε μια προσπάθεια σύνδεσης του παλιού με το νέο, του παρελθόντος με το μέλλον και του γνωστού με το άγνωστο [Selin, 2005].

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται οι ιστορίες. Ο τρόπος με τον οποίο θα λεχθεί μια ιστορία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα σκέφτονται για το μέλλον [Flowers, 2003].

5. Αξιοπιστία της διάδοσης των σεναρίων

Η αξιοπιστία της διασποράς αφορά το εύρος της κατανομής, καθώς και το ποιος παρουσιάζει το σενάριο και σε τι πλαίσιο. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι πρέπει να παρουσιάζουν τα σενάρια άτομα που έχουν επιρροή πάνω στην ομάδα. Όπως προαναφέρθηκε, τα σενάρια διακινούνται ευρέως στις εφημερίδες, στο Διαδίκτυο και στις επιχειρησιακές αναφορές, με αποτέλεσμα να ερμηνεύονται με διάφορους τρόπους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η παρουσίαση των σεναρίων σε οικείο περιβάλλον για τα άτομα αυξάνει την αξιοπιστία τους προς το περιεχόμενο και τα μηνύματα των σεναρίων [Selin, 2005].

2.2.4 Αποτελεσματικότητα των Σεναρίων

Το να είναι ένα σενάριο καλό δεν επαρκεί, χρειάζεται να είναι και αποτελεσματικό. Ένα αποτελεσματικό σενάριο πρέπει να έχει την ενεργή συμμετοχή των μεσαίων και ανώτερων στελεχών, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης και σχεδιασμού. Τα σενάρια είναι αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας μόνο όταν:

- Βασίζονται σε έγκυρη ανάλυση της πραγματικότητας.
- Αλλάζουν τις σκέψεις του λήπτη αποφάσεων αναφορικά με το πώς διαμορφώνεται το περιβάλλον.

ü Είναι συναφή με τις ανησυχίες των στελεχών.

Όταν τα σενάρια είναι αποτελεσματικά, ενισχύεται η επιχειρησιακή γνώση και η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη ευχέρεια προσαρμογής στις μεταβολές του περιβάλλοντος [Chermack & van der Merwe, 2003].

2.2.5 Πόσα Σενάρια Χρειάζονται;

Όσον αφορά το πόσα σενάρια χρειάζεται να αναπτυχθούν από μία επιχείρηση, ισχύουν τρεις γενικοί κανόνες:

- Προτείνεται η διαμόρφωση ενός περιορισμένου αριθμού αντιπροσωπευτικών σεναρίων [Courtney, 2003]. Σε περίπτωση που είναι διαθέσιμα περισσότερα από τέσσερα σενάρια, τότε η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται περισσότερο πολύπλοκη, αντί να διευκολύνεται [van der Heijden, 1996].
- Πρέπει να αποφεύγεται η διαμόρφωση πλεοναζόντων σεναρίων, τα οποία δεν έχουν να προσθέσουν κάτι χρήσιμο και καινοτομικό στη λήψη αποφάσεων. Κάθε σενάριο πρέπει να παρέχει μια ξεχωριστή απεικόνιση του μέλλοντος.
- Χρειάζεται να διαμορφωθεί ένα σύνολο σεναρίων, το οποίο θα ερμηνεύει συνολικά το πιθανότερο σύνολο μελλοντικών καταστάσεων [Courtney, 2003].

Σύμφωνα με τον van der Heijden [1996], χρειάζονται δύο τουλάχιστον σενάρια, προκειμένου να αντιμετωπισθεί ικανοποιητικά η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν τη

διαμόρφωση δύο ακραίων σεναρίων, του «καλύτερου» (best case) και του «χειρότερου» (worst case) σεναρίου. Η προσέγγιση αυτή είναι δυνατό να έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, εφόσον όμως τα δύο σενάρια δεν είναι υπερβολικά ακραία. Σε αντίθετη περίπτωση, θα μειωνόταν η αξιοπιστία τους και θα δημιουργούνταν η αίσθηση ότι δίνεται μια απόλυτα ψευδής εικόνα του μέλλοντος [Courtney, 2003, Goodwin & Wright, 2001].

Με βάση την εμπειρία του παρελθόντος, έχει αποδειχθεί ότι αν δημιουργηθούν τρία σενάρια, τότε θα πρόκειται για ένα αισιόδοξο, ένα απαισιόδοξο και ένα ουδέτερο. Το αποτέλεσμα είναι να υιοθετείται πολύ συχνά το ουδέτερο σενάριο και να χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, οπότε δεν εκπληρώνεται ο στόχος των σεναρίων, που είναι η διεύρυνση του ορίζοντα σκέψης και η αμφισβήτηση των υποθέσεων [Verity, 2003, Coates, 2000]. Για αυτό το λόγο, υποστηρίζεται ότι ο ιδανικός αριθμός σεναρίων είναι τα δύο [Mercer^a, 1995].

Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, το πόσα σενάρια χρειάζεται να διαμορφωθούν εξαρτάται από τα ζητήματα που εξετάζονται. Συνεπώς, κάποιες φορές δύο σενάρια επαρκούν για την οριοθέτηση των πιθανοτήτων των μελλοντικών καταστάσεων, ενώ άλλες φορές ενδέχεται να χρειαστούν τρία ή τέσσερα σενάρια [Schoemaker, 1991]. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η διαθεσιμότητα του χρόνου (αλλά και άλλων πόρων). Λόγω του ότι, συνήθως, τα χρονικά περιθώρια είναι πιεστικά, δεν είναι δυνατή η εξέταση και αξιολόγηση πολλών εναλλακτικών, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να καταλήγει στη διαμόρφωση δύο ή τριών σεναρίων [Meristo, 1989].

2.3 Διαμόρφωση Σεναρίων (scenario planning)

2.3.1 Ορισμός

Η ιδέα πίσω από τη διαμόρφωση σεναρίων είναι η εδραίωση του μελλοντικού σχεδιασμού, μέσω του οποίου είναι δυνατό να ελαχιστοποιηθούν οι δυσάρεστες εκπλήξεις και να διευρυνθεί το πεδίο σκέψης των στελεχών, περιλαμβάνοντας διάφορα ενδεχόμενα. Το αποτέλεσμα είναι ένα σύνολο σεναρίων, τα οποία περιγράφουν την πιθανή εξέλιξη από το σήμερα στο μέλλον [Phelps et al., 2001]. Περιλαμβάνει την αλληλουχία των αλληλεξαρτώμενων γεγονότων που πρέπει να συμβούν, προκειμένου να υλοποιηθεί το σενάριο [Raubitschek, 1988].

Η διαμόρφωση σεναρίων είναι μια μορφή διερεύνησης, η οποία αποκαλύπτει διάφορες περιγραφές πιθανών μελλοντικών καταστάσεων. Αναγκάζει τα στελέχη να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα, προσφέροντάς τους διαφορετικές απεικονίσεις του μέλλοντος [Schoemaker & van der Heijden, 1992]. Χρησιμοποιεί, όχι μόνο τα γεγονότα που αφορούν τις περιβαλλοντικές και τεχνολογικές τάσεις, αλλά και τις προβλέψεις των στελεχών [Schoemaker, 1995, Elkington & Trisoglio, 1996], ενώ εστιάζει την προσοχή σε αιτιώδεις διαδικασίες και κρίσιμες αποφάσεις [Phelps et al., 2001].

Σύμφωνα με τον Schoemaker [1995] και τους Peterson et al. [2003], η διαμόρφωση σεναρίων είναι μια συστηματική διαδικασία δημιουργικής θεώρησης πιθανών πολύπλοκων και αβέβαιων μελλόντων. Η διαμόρφωση σεναρίων απλοποιεί ένα πλήθος δεδομένων, εντάσσοντάς τα σε έναν περιορισμένο αριθμό πιθανών καταστάσεων. Κάθε σενάριο είναι μια ιστορία

σχετικά με το πώς διάφορα στοιχεία αλληλεπιδρούν κάτω από ορισμένες συνθήκες. Η διαμόρφωση σεναρίων επιχειρεί να προσδιορίσει ένα εύρος πιθανοτήτων, αποτελώντας το ερέθισμα για τους λήπτες αποφάσεων, ώστε αυτοί να λάβουν υπόψη τους στοιχεία που σε άλλη περίπτωση θα αγνοούσαν. Την ίδια στιγμή, βοηθά στο να οργανωθούν οι πιθανότητες αυτές σε αφηγήσεις, ώστε να είναι ευκολότερη η κατανόηση και η διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων. Το κυριότερο όμως είναι ότι τα σενάρια έχουν στόχο το να προκαλέσουν τον καθιερωμένο τρόπο σκέψης [Schoemaker, 1995].

2.3.2 Στοιχεία της Διαμόρφωσης Σεναρίων

Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι τα ακόλουθα:

- Χαρακτήρας βασισμένος στις πιθανότητες
- Αφηγηματικότητα
- Πολλαπλότητα ιστοριών (multiplicity if story-lines)
- Εφικτότητα
- Εσωτερική συνέπεια

Αναλυτικότερα:

à **Πιθανότητα**: Η μέθοδος της διαμόρφωσης σεναρίων διαφέρει από τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης του μέλλοντος στο ότι δεν βασίζεται στις πιθανότητες. Οι μέθοδοι στρατηγικού σχεδιασμού και πρόβλεψης, καθώς και η ανάλυση επίπτωσης σταυροειδών επιπτώσεων, στηρίζονται στην υπόθεση ότι είναι λογικός και εφικτός ο ορισμός πιθανοτήτων στα μελλοντικά γεγονότα. Αντίθετα, η μελέτη των σεναρίων ξεκινά από εντελώς

διαφορετική βάση. Οι περισσότερες μελλοντικές ασυνέχειες δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν με χρήση πιθανοτήτων, καθώς υπάρχει ένα σημείο πέρα από το οποίο η αξιοπιστία των προβλέψεων δεν βελτιώνεται περαιτέρω [Heugens & van Oosterhout, 2001]. Σύμφωνα με τον Schnaars [1987], τα σενάρια αποτελούν ενδεχόμενα και όχι πιθανότητες.

à **Αφηγηματικότητα**: Τα σενάρια είναι ιστορίες σχετικά με το μέλλον. Οι προβλέψεις που αφορούν μία μεταβλητή ξεχωριστά δεν αποτελούν σενάρια. Αντίθετα, τα σενάρια είναι συνθέσεις πλοκής και απεικονίζουν το πώς αλληλοεπηρεάζονται διάφορες μεταβλητές. Η αφηγηματικότητα προσδίδει νόημα σε απομονωμένα γεγονότα και τάσεις, επιτρέποντας τη χρήση μεγάλης ποικιλίας δεδομένων.

à **Πολλαπλότητα**: Η μέθοδος ανάλυσης σεναρίων δεν στηρίζεται ποτέ σε μία συγκεκριμένη ιστορία. Με τη διαχείριση διάφορων κρίσιμων υποθέσεων, αναπτύσσεται ένα σύνολο αφηγήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν οι ερωτήσεις, οι απόψεις και οι θεωρίες σχετικά με τις μελλοντικές καταστάσεις. Αυτή η πολλαπλότητα των ιστοριών προσδίδει αυτονομία στη μέθοδο.

à **Εφικτότητα**: Κατά την κατασκευή των σεναρίων, λαμβάνονται υπόψη διάφορες, εξίσου εφικτές ιστορίες σχετικά με το μέλλον. Η

διαδικασία αυτή ενεργοποιεί τη φαντασία και τη δημιουργικότητα. Ένα σενάριο δεν πρέπει να ασχολείται με το «συνηθισμένο», αντίθετα θα πρέπει να περιγράφει μια ασυνήθη κατάσταση της επιχείρησης. Όμως, τα σενάρια δεν πρέπει ποτέ να ξεπερνούν τα όρια του εφικτού. Αν τα σενάρια θεωρηθούν αναληθή, δεν πρόκειται να υιοθετηθούν από την επιχείρηση ως κατευθυντήρια γραμμή δράσης. Κατά συνέπεια, τα σενάρια πρέπει απαραίτητως να είναι εφικτά, συνδέοντας το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον με έναν λογικά αποδεκτό τρόπο.

à **Συνέπεια**: Τα σενάρια είναι αποτελεσματικά, μόνο όταν διέπονται από εσωτερική συνέπεια. Λόγω του ότι εμπλέκονται με ζητήματα που αφορούν το μέλλον, τα σενάρια, εξ' ορισμού, δεν διαθέτουν εμπειρικό υπόβαθρο. Το γεγονός αυτό αντισταθμίζεται μόνο χάρη στην εσωτερική συνέπεια. Τα γεγονότα που περιγράφονται από τα σενάρια πρέπει να στηρίζονται από αιτιώδη επιχειρήματα, τα οποία απαιτείται να είναι αναμφισβήτητα. Αν οι αιτιώδεις σχέσεις είναι ασαφείς και όχι ξεκάθαρες, τότε τα σενάρια δεν είναι εσωτερικά συνεπή, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητά τους [Heugens & van Oosterhout, 2001].

Η διαμόρφωση σεναρίων πρέπει να παρουσιάζει τα τέσσερα ακόλουθα χαρακτηριστικά, προκειμένου να βοηθά στην διερεύνηση του μέλλοντος της επιχείρησης [Werner, 1990]:

1. Πρέπει να χρησιμοποιεί τη συλλογική γνώση που αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση.
2. Πρέπει να βοηθά στην επιλογή του συνδυασμού κινδύνου – απόδοσης που είναι ο καταλληλότερος για την επιχείρηση.
3. Πρέπει να συμβάλει στην επιλογή των στρατηγικών αντιστάθμισης που πρόκειται να υιοθετηθούν.
4. Πρέπει να εξαλείφει την ασάφεια, εστιάζοντας την προσοχή σε ζητήματα καίρια για την επιχείρηση.

2.3.3 Διαμόρφωση Σεναρίων και Ανάπτυξη Σεναρίων

Είναι απαραίτητο να γίνει ο διαχωρισμός μεταξύ της διαμόρφωσης σεναρίων (scenario planning) και της ανάπτυξης σεναρίων (scenario building). Ο όρος «διαμόρφωση» σεναρίων χρησιμοποιείται για να δείξει τη διαδικασία θεώρησης αληθοφανών μελλοντικών κόσμων και τη χρήση αυτών των κόσμων για μάθηση, αλλαγή του τρόπου σκέψης ή έλεγχο των διοικητικών αποφάσεων [Chermack, 2004, van der Heijden, 1996]. Αντίθετα, η έννοια της «ανάπτυξης» σεναρίων υποδηλώνει τη διαδικασία κατασκευής των ιστοριών και αποτελεί, στην ουσία, μέρος της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων [Chermack, 2004].

2.3.4 Στόχοι της Διαμόρφωσης Σεναρίων

Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων, οι επιχειρήσεις κινούνται πάνω σε δύο άξονες:

- Από έργα που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες (μοναδικά προβλήματα) σε συνεχείς διαδικασίες, οι οποίες συμβάλλουν στην μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης.
- Από έργα που αναλαμβάνονται με στόχο τη διεύρυνση του ορίζοντα σκέψης σε άλλα που στοχεύουν στην εύρεση λύσης και στη λήψη απόφασης.

Συνδυάζοντας αυτές τις διαστάσεις, προκύπτουν τέσσερις συνδυασμοί, οι οποίοι παρουσιάζουν τέσσερα είδη στόχων της διαμόρφωσης σεναρίων [Burt & van der Heijden, 2003]:

	Μοναδικό πρόβλημα	Συνεχής διαδικασία επιβίωσης
Διερεύνηση	Κατανόηση	Πρόβλεψη
Λήψη αποφάσεων	Διαμόρφωση στρατηγικής	Επιχειρησιακή γνώση βασισμένη σε δράση

Ο van der Heijden [1996] συγκεκριμενοποιεί τους στόχους της διαμόρφωσης σεναρίων, αναφέροντας τους εξής:

- Û Ανάπτυξη αυτόνομων (robust) στρατηγικών
- Û Καλύτερη κατανόηση των αλλαγών
- Û Μετάδοση των ιδεών της διοίκησης, μέσω των σεναρίων, σε όλη την επιχείρηση

Μάλιστα, ο van der Heijden υποστηρίζει ότι απώτερος στόχος είναι η δημιουργία μιας επιχείρησης που θα αναγνωρίζει τις αλλαγές και την αβεβαιότητα και θα τις μετατρέπει σε πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Chermack & van der Merwe [2003], ο σημαντικότερος στόχος της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι να προκαλέσει τις σκέψεις και υποθέσεις των στελεχών σχετικά με το πώς λειτουργεί ο κόσμος και να τα ενθαρρύνει να αλλάξουν την εικόνα που έχουν για την πραγματικότητα. Η διαμόρφωση σεναρίων οριοθετεί συλλογικά το αντιλαμβανόμενο εύρος των πιθανών μελλόντων [Goodwin & Wright, 2001].

2.3.5 Αναγκαιότητα της Διαμόρφωσης Σεναρίων

Υποστηρίζεται ότι η μεθοδολογία της ανάλυσης σεναρίων δεν είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση, αφού αποτυγχάνει να βοηθήσει στην πρόβλεψη γεγονότων όπως η 11^η Σεπτεμβρίου. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει ότι γίνεται πρόβλεψη σε μοναδιαία βάση, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με το θεωρητικό υπόβαθρο των σεναρίων. Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα σενάρια εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο ενδεχόμενο, μειώνεται η δυνατότητά της να λειτουργεί δημιουργικά και να αντιδρά άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τον Stauffer [2005], υπάρχουν πέντε τουλάχιστον αιτίες που δικαιολογούν την αναγκαιότητα διαμόρφωσης σεναρίων:

1. Εξασφάλιση της μη εστίασης στον αποκλεισμό των παρουσιαζόμενων ευκαιριών

Η διαμόρφωση σεναρίων δεν παρουσιάστηκε ποτέ ως υποκατάστατο του σχεδιασμού σε κρίση. Μάλιστα, η έννοιά της έρχεται σε αντίθεση με την μονόπλευρη προετοιμασία για ένα και μοναδικό γεγονός. Το χαρακτηριστικό που τη διαχωρίζει από τις άλλες μεθόδους πρόβλεψης είναι ότι δεν απεικονίζει μία ενδεχόμενη μελλοντική κατάσταση, αλλά ένα εύρος τέτοιων καταστάσεων, οι οποίες είναι δυνατό να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την επιχείρηση. Η περιγραφή των ενδεχόμενων μελλοντικών καταστάσεων παρουσιάζεται με αφηγηματική μορφή, ώστε να είναι πιο ζωντανή. Το αποτέλεσμα είναι καλύτερος σχεδιασμός σχετικά με τον τρόπο αντίδρασης της επιχείρησης απέναντι σε κάθε μελλοντική κατάσταση.

Όσο το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ευμετάβλητο, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αναπτύσσουν εναλλακτικά σενάρια, ώστε να μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο δράσης τους, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Ο στόχος τους δεν πρέπει να είναι μόνο η αποφυγή των απειλών, αλλά και η αναγνώριση και εκμετάλλευση των ευκαιριών.

2. Καλύτερη κατανομή των πόρων

Ως ένα εργαλείο θεώρησης ποικίλων ενδεχομένων, η διαμόρφωση σεναρίων βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί, ακριβώς επειδή οι ενέργειες αυτές θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα ανεξάρτητα από το ποια ενδεχόμενη κατάσταση θα επικρατήσει τελικά.

3. Διατήρηση των επιλογών

Η δύναμη του σχεδιασμού σεναρίων βρίσκεται σε αυτό που επιφανειακά φαντάζει ως αδυναμία του: στα άγνωστα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά προσδιορίζονται από ένα σύνολο πιθανών εξελίξεων που προκαλούνται από ένα γεγονός. Με τη θεώρηση ενός πλήθους διαφορετικών αποτελεσμάτων μέσω της διαμόρφωσης σεναρίων, τα στελέχη αποκτούν μεγαλύτερη ευαισθησία στο να διαπιστώνουν πώς ένα γεγονός πρόκειται να εξελιχθεί και να επηρεάσει την επιχείρηση.

4. Εξασφάλιση ότι δεν αντιμετωπίζεται ακόμη η τελευταία κρίση

Ο σχεδιασμός που βασίζεται σε οποιοδήποτε παρελθοντικό γεγονός περιέχει τη γνώση που η διαμόρφωση σεναρίων είναι ικανή να παρέχει. Η διαμόρφωση σεναρίων έχει προσανατολισμό στο μέλλον και όχι στο παρελθόν. Οι ειδικοί συμφωνούν ότι τα καλά σενάρια είναι εφικτά, αλλά προκαλούν και έκπληξη. Η εφικτότητα επιτρέπει στους υπεύθυνους σχεδιασμού να μην ριψοκινδυνεύουν για να επιτύχουν κάτι που το μέλλον δεν πρόκειται ποτέ να φέρει. Η δημιουργία εκπλήξεων είναι εξίσου σημαντική, διότι ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, οδηγώντας του υπεύθυνους σχεδιασμού σε τομείς, στους οποίους διαφορετικά δεν θα έμπαιναν. Η διαδικασία απαιτεί την εκούσια καταστολή της δυσπιστίας, ένα απαραίτητο πλαίσιο τρόπου σκέψης για τη δημιουργία εναλλακτικών εικόνων, αντί για την προέκταση των παροντικών τάσεων στο μέλλον. Όταν παρουσιάζεται μία κρίση ή μία καταστροφή, γρήγορα επιδιορθώνεται στην συλλογική μνήμη της επιχείρησης, χωρίς να υπάρχει έντονη μεταβλητότητα των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων. Όμως, οι διαφορετικές εικόνες που προκύπτουν

από την ανάπτυξη σεναρίων έχουν τη δύναμη να ανατρέπουν τα παλιά στερεότυπα.

5. Ευκαιρία προετοιμασίας για την επιχείρηση

Η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων, η οποία απαιτεί την προέκταση της θέσης της επιχείρησης σε υποθετικούς μελλοντικούς κόσμους, είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη, καθώς ευνοεί τον καθορισμό ρόλων, αντιδράσεων και ευθυνών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η διαδικασία αυτή αποδεικνύεται εξαιρετικά ωφέλιμη, σε περίπτωση που ένα από τα σενάρια τελικά υλοποιείται. Ακόμα και αν τα σενάρια δεν εξελιχθούν σύμφωνα με τις προβλέψεις, τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία μαθαίνουν πολλά το ένα για το άλλο, σχετικά με το πώς πρόκειται να αντιδράσουν σε διαφορετικές ακραίες καταστάσεις. Η όλη διαδικασία δημιουργεί αμοιβαία εμπιστοσύνη.

2.4 Σεναριακή Μάθηση (scenario learning)

Η μάθηση στη διαμόρφωση σεναρίων έχει την έννοια της αμφισβήτησης των παγιωμένων υποθέσεων, που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον της [Chermack, 2003]. Η μάθηση σεναρίων έχει δύο στόχους: την ανάπτυξη της γνώσης σχετικά με το μέλλον (αλλά και το παρόν) και την ενσωμάτωση της γνώσης αυτής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με άλλα λόγια, επιδιώκεται η δημιουργία γνώσης σχετικά με το πώς τα προϊόντα, οι αγορές, ο κλάδος, η τεχνολογία, οι πελάτες και η οικονομία μπορεί να μεταβληθούν. Η σωστή προσέγγιση της μάθησης σεναρίων είναι αυτή που δεν θεωρεί τη διαδικασία ως ξεχωριστή, αλλά την ενσωματώνει στη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων.

Οι αρχές της σεναριακής μάθησης είναι οι ακόλουθες:

- 1) Τα σενάρια είναι απλά το μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού. Έχουν αξία μόνο στο βαθμό που ενημερώνουν τους λήπτες αποφάσεων και επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- 2) Τα σενάρια προσθέτουν αξία στη λήψη αποφάσεων μόνο όταν τα στελέχη τα χρησιμοποιούν για να διατυπώσουν ερωτήσεις για το παρόν και το μέλλον ή για να καθοδηγηθούν στο πώς θα απαντήσουν στις ερωτήσεις αυτές.
- 3) Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων, η έμφαση πρέπει να δίνεται στην αναγνώριση, την πρόκληση και την επαναδιατύπωση των απόψεων των στελεχών.
- 4) Οι εναλλακτικές εικασίες σχετικά με το μέλλον πρέπει να προκαλούν τα θεωρητικά μοντέλα των στελεχών, δημιουργώντας ένταση μεταξύ των ιδεών, των υποθέσεων και των απόψεων,
- 5) Ο διάλογος και η συζήτηση που προκύπτουν από τη θεώρηση εναλλακτικών μελλοντικών κόσμων επηρεάζει άμεσα τη γνώση των στελεχών.
- 6) Τα σενάρια παρέχουν ενδείξεις, οι οποίες επιτρέπουν στα στελέχη να ανιχνεύουν το πώς διαμορφώνεται το μέλλον. Κατά συνέπεια, η γνώση που προκύπτει από τα σενάρια δεν εξαντλείται ποτέ.

Η σεναριακή μάθηση δίνει έμφαση μάλλον στην αξιολόγηση των σεναρίων, παρά στην ανάπτυξη αυτών. Η αξιολόγηση αφορά την αναζήτηση ευκαιριών, οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν την επιχείρηση σε απρόβλεπτες στρατηγικές

κατευθύνσεις ή στην αναζήτηση απειλών, οι οποίες ενδέχεται να απαξιώσουν την τρέχουσα στρατηγική [Fahey, 2003].

2.5 Η Προσέγγιση των Πολλαπλών Σεναρίων (multiple scenario approach)

Ένα σενάριο είναι απλά μια περιγραφή του μέλλοντος. Περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος ανταγωνισμού (οικονομικούς, τεχνολογικούς κτλ.), καθώς και τη διαδικασία που θα οδηγήσει από το παρόν στο μέλλον. Ωστόσο, τα σενάρια είναι πολύ ισχυρότερα όταν αρκετά από αυτά χρησιμοποιούνται από κοινού [Meristo, 1989]. Στην περίπτωση αυτή, η οποία είναι γνωστή ως η μέθοδος των πολλαπλών σεναρίων, παρουσιάζονται εναλλακτικές ενδεχόμενες μελλοντικές καταστάσεις [Ringland, 1998, Wright & Goodwin, 1999]. Η προσέγγιση των πολλαπλών σεναρίων αφορά:

- Την ανάπτυξη δύο τουλάχιστον σεναρίων, τα οποία θα είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα. Το καθένα από αυτά θα παριστάνει διαφορετικές τάσεις, γεγονότα και περιβάλλοντα.
- Τη διαμόρφωση και την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης, που θα πραγματοποιηθούν με βάση τις πληροφορίες για ενδεχόμενες, αλλά και ποικίλες, μελλοντικές καταστάσεις.

Με τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων, δηλαδή διαφορετικών απεικονίσεων του μέλλοντος, οι στρατηγικές της επιχείρησης ελέγχονται αναφορικά με το βαθμό αυτονομίας τους. Με άλλα λόγια, εξετάζεται το κατά πόσο μπορεί να συνεχιστεί η εφαρμογή κάθε στρατηγικής, όποια κατάσταση και αν διαμορφωθεί στο μέλλον [Meristo, 1989].

Η προσέγγιση των εναλλακτικών σεναρίων είναι, κατά κύριο λόγο, μια διαδικασία αλληλεπίδρασης [Schwartz & Ogilvy, 1998], η οποία υλοποιείται σε τρία επίπεδα. Πρώτον, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των σεναρίων. Τα σενάρια συσχετίζονται το ένα με το άλλο, συγκρίνοντας διαφορετικές απόψεις, οι οποίες βασίζονται σε διαφορετικές υποθέσεις. Δεύτερον, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία. Τα άτομα αυτά εκφράζουν διαφορετικές απόψεις και λαμβάνουν διαφορετικές αποφάσεις. Τρίτον, παρατηρείται αλληλεπίδραση μεταξύ των σεναρίων και των συμμετεχόντων στη διαδικασία διαμόρφωσης των σεναρίων. Τα σενάρια δεν είναι αποτέλεσμα μίας μοναδικής προσπάθειας, αντίθετα διαμορφώνονται μέσα από μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη διαδικασία επεξεργασίας ιδεών [Heugens & van Oosterhout, 2001].

2.6 Διαχείριση Σεναρίων (scenario management)

Οι αρχές της διαχείρισης σεναρίων σύμφωνα με τους Gausemeier et al. [1998] είναι:

Ü Αντίληψη συστημάτων: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν το περιβάλλον ως ένα πολύπλοκο δίκτυο, το οποίο περιλαμβάνει διάφορους αλληλένδετους παράγοντες. Κάποιους από τους παράγοντες αυτούς είναι δυνατό να τους επηρεάσει η επιχείρηση, ενώ κάποιους άλλους όχι.

Ü Πολλαπλές μελλοντικές καταστάσεις: Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να εστιάζουν την στρατηγική τους σκέψη σε μία

συγκεκριμένη μελλοντική κατάσταση και μόνο. Αντίθετα, πρέπει να φροντίζουν να δημιουργούν εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις και να τις εντάσσουν στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.

2.7 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε μια εισαγωγή στις έννοιες «σενάριο» και «διαμόρφωση σεναρίων», ενώ δόθηκαν τα κύρια χαρακτηριστικά της καθεμίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρατέθηκαν οι πιο αντιπροσωπευτικοί ορισμοί, καθώς, στην πραγματικότητα, οι ορισμοί που έχουν δοθεί στις δύο έννοιες, κυρίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, είναι πολύ περισσότεροι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να δοθεί λεπτομερώς η ιστορική πορεία και εξέλιξη της μεθοδολογίας της διαμόρφωσης σεναρίων. Τα σενάρια χρησιμοποιήθηκαν αρχικά στον στρατιωτικό τομέα, για να περάσουν στη συνέχεια στον τομέα των επιχειρήσεων.

3.2 Η Πρώτη Εμφάνιση των Σεναρίων

Η έννοια των σεναρίων είναι αρκετά παλιά, καθώς οι άνθρωποι πάντοτε ενδιαφέρονταν για το μέλλον και χρησιμοποιούσαν τα σενάρια ως εργαλείο διερεύνησης του μέλλοντος της κοινωνίας και των θεσμών της. Ωστόσο, ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, οι τεχνικές των σεναρίων χρησιμοποιήθηκαν αρχικά από τον στρατό, αφού υιοθετήθηκαν από τους στρατηγούς ως εργαλείο προσομοίωσης του πολέμου [Bradfield et al., 2005]. Παρά τη μακρά ιστορία τους στον στρατιωτικό τομέα, η πρώτη γραπτή αναφορά στα σενάρια έγινε μόλις το 19^ο αιώνα, από δύο Πρώσους στρατηγούς, τους von Clausewitz και von Moltke, οι οποίοι θεωρούνται οι πρώτοι που διαμόρφωσαν τις αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού [von Reibnitz, 1988]. Βέβαια, οι σύγχρονες τεχνικές της ανάλυσης σεναρίων δεν εμφανίστηκαν παρά κατά τη Μεταπολεμική

περίοδο, ενώ κατά το 1960 παρουσιάστηκαν δύο ισχυρά γεωγραφικά κέντρα στην ανάπτυξη των τεχνικών των σεναρίων, η Γαλλία και οι Η.Π.Α.

3.3 Η Συμβολή του «The USA Centre»

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας των Η.Π.Α. αντιμετώπισε το δίλημμα σχετικά με το ποια σχέδια θα έπρεπε να χρηματοδοτηθούν για την ανάπτυξη νέων οπλικών συστημάτων, βασισμένων στις ραγδαίες επιστημονικές εξελίξεις εκείνων των ετών. Επιπρόσθετη δυσκολία στο όλο εγχείρημα αποτελούσε η έντονη αβεβαιότητα που αντιμετώπιζαν οι λήπτες αποφάσεων σε τρία μέτωπα:

- ü Το τελικό αποτέλεσμα της ανάπτυξης νέων οπλικών συστημάτων ήταν αβέβαιο.
- ü Υπήρχε έντονη αβεβαιότητα ως προς το μελλοντικό πολιτικό περιβάλλον κάτω από το οποίο θα λειτουργούσαν τα νέα συστήματα.
- ü Υπήρχε αβεβαιότητα ως προς την αποτελεσματικότητα των συστημάτων, καθώς αυτή βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στο είδος των συστημάτων που ανέπτυσαν τα άλλα κράτη.

Η ανάγκη εκμείευσης και σύνθεσης της άποψης των ειδικών (εμπνευσμένη από την Δελφική μέθοδο), αλλά και η ανάγκη για μοντέλα προσομοίωσης οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας προσέγγισης, η οποία είναι γνωστή ως «ανάλυση συστημάτων» (systems analysis). Από την προσέγγιση αυτή προέκυψε η χρήση των τεχνικών της ανάλυσης σεναρίων. Οι τεχνικές αυτές αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 1950 από την RAND Corporation, μια ερευνητική ομάδα που ήταν αποτέλεσμα ενός κοινού έργου μεταξύ των US Airforce και Douglas Aircraft

Company. Η RAND Corporation μέχρι το 1960 ασχολούνταν, σχεδόν αποκλειστικά, με μελέτες αμυντικού περιεχομένου [Bradfield et al., 2005].

Ο συνδυασμός της ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπολογιστών (οι οποίοι παρείχαν τη δυνατότητα επεξεργασίας των δεδομένων που απαιτούνταν για λύσεις προσομοίωσης), η θεωρία παιγνίων (η οποία παρείχε τη θεωρητική υποδομή για τη διερεύνηση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων) και η ανάγκη του Αμερικανικού Στρατού για μοντέλα προσομοίωσης πολέμου, δημιούργησαν το υπόβαθρο για την ανάπτυξη της τεχνικής των σεναρίων από τη RAND Corporation [Schoemaker, 1993]. Με βάση αυτό το υπόβαθρο, ο Herman Kahn, υπεύθυνος στρατηγικού σχεδιασμού της RAND κατά τη δεκαετία του 1950, ξεκίνησε να αναπτύσσει σεναρία έγκαιρης προειδοποίησης για την Πολεμική Αεροπορία. Ο Kahn έδειξε, μέσα από ένα συνδυασμό γεγονότων και λογικής, ότι ο στρατιωτικός σχεδιασμός εκείνη την περίοδο βασιζόταν μάλλον σε ευσεβείς πόθους, παρά σε λογικές προσδοκίες. Υποστήριξε ότι το δόγμα που επικρατούσε ήταν καταστροφικό και το απέδειξε χρησιμοποιώντας σεναρία ενός «πυρηνικού πολέμου από λάθος εκτιμήσεις» [Millet, 2003]. Ο στόχος της χρήσης σεναρίων ήταν η διερεύνηση της πιθανότητας πυρηνικού πολέμου μεταξύ Η.Π.Α. και Σοβιετικής Ένωσης, μέσα από την περιγραφή διαφορετικών λογικών μονοπατιών, το καθένα από τα οποία οδηγούσε σε διαφορετικές μορφές του μέλλοντος [Verity, 2003]. Οι εργασίες του Kahn επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο σκέψης του Πενταγώνου κατά την περίοδο 1950 – 1960. Ωστόσο, λόγω της φύσης των μελετών του, οι οποίες ήταν εξειδικευμένες και απόρρητες, το πλαίσιο και η μεθοδολογία της πρωτοποριακής έρευνάς του

πάνω στα σενάρια παρέμειναν αδημοσίευτα μέχρι το 1960 [Bradfield et al., 2005].

Το 1961 ο Kahn αποχώρησε από τη RAND Corporation και ίδρυσε το Hudson Institute, όπου ξεκίνησε να εφαρμόζει τη μεθοδολογία του στις κοινωνικές προβλέψεις. Συνέγραψε αρκετά άρθρα και δημοσίευσε βιβλία, από τα οποία το σημαντικότερο είναι «Το έτος 2000: Ένα πλαίσιο για πρόβλεψη των επόμενων τριάντα τριών ετών», το οποίο δημοσιεύτηκε το 1967 [Godet, 1987, Schoemaker, 1993]. Λίγο μετά την αποχώρηση του Kahn από την RAND, άλλοι δύο συνεργάτες του, οι Helmer και Gordon, εγκατέλειψαν επίσης την ομάδα και ίδρυσαν το Institute of the Future. Ενθαρρυμένοι από τη δημοσιότητα των βιβλίων του Kahn και τις διαμάχες που αυτά προκάλεσαν, οι Helmer, Gordon και Dalkey, μαζί με άτομα από το Stanford Research Institute “Futures Group” (SRI) και το California Institute of Technology, άρχισαν να πειραματίζονται χρησιμοποιώντας τα σενάρια ως εργαλεία προγραμματισμού και έγιναν έτσι οι πρωτοπόροι αυτού του πεδίου μελέτης στις Η.Π.Α. Όπως και ο Kahn, οι τρεις πρωτοπόροι ασχολήθηκαν αρχικά με τα σενάρια ως εργαλεία για τον σχεδιασμό της δημόσιας πολιτικής. Ωστόσο, δεν πέρασε πολύς καιρός μέχρι οι εργασίες τους να υιοθετηθούν από τον επιχειρηματικό κόσμο. Η πρώτη χρήση της μεθόδου των σεναρίων στα πλαίσια των επιχειρήσεων έγινε από την Royal Dutch Shell, η οποία υιοθέτησε τον σχεδιασμό σεναρίων ως προσωρινή στρατηγική την περίοδο 1972 – 1973, δημιουργώντας τη σχολή και τη μεθοδολογία της «Διαισθητικής Λογικής» (intuitive logics school) στη διαμόρφωση σεναρίων [Huss & Honton, 1987].

3.4 Η Συμβολή του «The French Centre»

Στο μεταξύ, στην Ευρώπη, οι Γάλλοι είχαν τη φήμη ότι ήταν οι πρώτοι που μελέτησαν τις επιστημονικές και πολιτικές βάσεις του μέλλοντος, χρησιμοποιώντας τεχνικές ανάλυσης σεναρίων. Όπως και στις Η.Π.Α., η αρχική μελέτη των σεναρίων χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για τη δημοσιονομική πολιτική και το σχεδιασμό της. Όταν ο Kahn ανέπτυξε σενάρια για τον στρατό το 1960, ο Γάλλος φιλόσοφος Gaston Berger ίδρυσε το Centre d' Etudes Prospectives, όπου αναπτύχθηκε η προσέγγιση των σεναρίων ως εργαλείο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Η προσέγγιση αυτή ονομάστηκε «La Prospective» και προέκυψε ως αποτέλεσμα των επαναλαμβανόμενων αποτυχιών των παραδοσιακών μεθόδων πρόβλεψης [Godet, 1987].

Τον Berger απασχολούσε το μακροπρόθεσμο πολιτικό και κοινωνικό μέλλον της Γαλλίας. Υποστήριζε ότι το μέλλον δεν αποτελεί μέρος μιας προκαθορισμένης προσωρινής συνέχειας, αλλά κάτι που πρέπει να δημιουργηθεί και το οποίο μπορεί ενσυνείδητα να διαμορφωθεί, έτσι ώστε να είναι ωφέλιμο για τους ανθρώπους. Ο πρωταρχικός στόχος του Prospectives Centre ήταν να διαμορφώσει μια αποδεκτή μεθοδολογία βασισμένη σε σενάρια για την ανάπτυξη θετικών εικόνων ή πρότυπων σεναρίων για το μέλλον, αλλά και να μεταφέρει αυτές τις εικόνες στο πολιτικό πεδίο, ώστε να χρησιμοποιηθούν ως όραμα και πεδίο δράσης από την πολιτική ηγεσία [Bradfield et al., 2005]. Αν και ο Berger απεβίωσε το 1960, το Prospectives Centre γνώρισε μεγάλη άνθιση και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960 ξεκίνησε να εφαρμόζει τη μεθοδολογία «La Prospective» σε διάφορα δημόσια

ζητήματα, όπως η εκπαίδευση, το περιβάλλον, η αστικοποίηση και ο περιφερειακός προγραμματισμός [Godet, 2001].

Η πρωτοποριακή εργασία του Berger συνεχίστηκε κατά τις δεκαετίες 1960 και 1970 από δύο άτομα, τον Pierre Masse και τον Bertrand de Jouvenel. Ως Διευθυντής του Εθνικού Οικονομικού Προγραμματισμού στη Γαλλία το 1960, ο Masse ακολούθησε την προσέγγιση «La Prospective» για τη χρήση των σεναρίων κατά την ανάπτυξη του τέταρτου French National Plan (1960 – 1965), καθώς και κατά την ανάπτυξη δευτερευόντων εθνικών οικονομικών σχεδίων. Στο μεταξύ, ο de Jouvenel, ιδρυτής του Futuribles Group, το οποίο είχε καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη διεθνών μελλοντικών κινήσεων, εισχώρησε στο Prospectives Centre το 1966. Ο de Jouvenel υποστήριξε ότι η συγκεκριμένη θεώρηση για το μέλλον που είχαν κάποιες μικρές, αλλά ισχυρές πολιτικές ομάδες σε ένα κράτος, ήταν αυτή που καθόριζε το πώς επρόκειτο να εξελιχθεί το μέλλον του κράτους. Ωστόσο, πίστευε ότι αυτό μπορεί να αποφευχθεί αν ενθαρρυνθούν οι φουτουριστές να λειτουργήσουν καταλυτικά με το να περιγράψουν ιδεαλιστικές εικόνες σχετικά με το πώς πρόκειται να διαμορφωθεί το μέλλον. Η ουσία των μελετών του de Jouvenel ήταν ότι έπρεπε να χρησιμοποιηθούν τα σενάρια για τη δημιουργία θετικών εικόνων για το μέλλον ή επιστημονικών ουτοπιών, ενώ στη συνέχεια έπρεπε να εντοπιστούν τρόποι για να πραγματοποιηθούν τα σενάρια αυτά, ώστε να βελτιωθεί η ζωή των ανθρώπων.

Από το 1970 και μετά, οι εργασίες των Γάλλων πρωτοπόρων επεκτάθηκαν μόνο από τον Michel Godet [Bradfield et al., 2005].

3.5 Η Σχολή Προοπτικής (La prospective School)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, ο Godet, επικεφαλής του Τμήματος Μελλοντικών Ερευνών του SEMA (επιχείρηση που δραστηριοποιούνταν στον τομέα άμυνας), ξεκίνησε να αναπτύσσει σενάρια για διάφορα γαλλικά εθνικά θεσμικά όργανα, όπως η εταιρεία ηλεκτρισμού. Αν και ήταν έντονα επηρεασμένος από τη μεθοδολογία της «La Prospective» που είχε αναπτυχθεί από τον Berger, ο Godet άρχισε να διαμορφώνει τη δική του μαθηματική προσέγγιση ανάπτυξης σεναρίων, η οποία ήταν βασισμένη στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η προσέγγιση αυτή ξεχώριζε, καθώς ήταν πιο ολοκληρωμένη και χρησιμοποιούσε ποικίλα εργαλεία ανάλυσης συστημάτων και διαδικασιών, όπως μορφολογική ανάλυση για διαμόρφωση σεναρίων, Micmac για αναγνώριση των κύριων μεταβλητών, Mactor για ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων και Smic – Prob – Expert για τον υπολογισμό της πιθανότητας κάθε σεναρίου. Το σύνολο των συστημάτων αυτών που αναπτύχθηκαν από το Futuribles Group και τον Godet, έμειναν γνωστά ως η γαλλική σχολή «La Prospective» [Bradfield et al., 2005]. Ωστόσο, ο Godet υποστήριζε ότι ο όρος αυτός αντιπροσώπευε για τον ίδιο την έννοια της ανάπτυξης στρατηγικών σεναρίων [Godet, 2001].

Η κύρια διαφορά μεταξύ του αμερικανικού και του γαλλικού κέντρου ανάπτυξης σεναρίων έγκειται στο ότι, αν και οι αρχικές μελέτες σεναρίων στην Αμερική ήταν παγκόσμιας φύσεως, η ανάπτυξη σεναρίων στη Γαλλία ήταν εστιασμένη κυρίως στο κοινωνικοπολιτικό μέλλον της ίδιας της χώρας. Αν και η προσέγγιση των σεναρίων με βάση τη σχολή La Prospective περιέχει κάποια χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας της Διαισθητικής Λογικής, πρόκειται για μια

πιο περίπλοκη και πολυσύνθετη μέθοδο σε σχέση με την τελευταία, καθώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μαθηματικά μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία έχουν τις ρίζες τους στις Αναλύσεις Επίπτωσης Τάσεων και Σταυροειδών Επιπτώσεων. Συνεπώς, παρόλο που ο Godet χαρακτηρίζει την La Prospective ως μίξη εργαλείων και συστημάτων ανάλυσης, πρόκειται στην ουσία για μια μίξη της θεωρίας της Διαισθητικής Λογικής και των μεθοδολογιών των τροποποιημένων πιθανοτήτων των τάσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, αν και η σχολή της La Prospective είχε την ίδια διάρκεια ζωής με τις άλλες μεθόδους ανάπτυξης σεναρίων, έχει λάβει περιορισμένο ενδιαφέρον από την αντίστοιχη βιβλιογραφία [Bradfield et al., 2005].

3.6 Η Ανάπτυξη των Σεναρίων

Στην Ευρώπη, ο σχεδιασμός σεναρίων δεν χρησιμοποιούνταν ιδιαίτερα μέχρι και την πρώτη πετρελαιοκή κρίση του 1973. Μετά το γεγονός αυτό, ο αριθμός αυτών που υιοθέτησαν την προσέγγιση των σεναρίων σχεδόν διπλασιάστηκε. Στη συνέχεια, κατά την περίοδο 1976 – 1978, σημειώθηκε ένα νέο μεγάλο κύμα υιοθέτησης της τεχνικής, το οποίο οφειλόταν στο ότι το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον γινόταν ολοένα και πιο απρόβλεπτο [Bradfield et al., 2005].

Οι διαπιστώσεις αυτές ισχύουν εξίσου και για τις Η.Π.Α. Έρευνες έχουν δείξει ότι ήταν λίγες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν τον σχεδιασμό σεναρίων πριν το 1974, όμως, κατά τη διετία που ακολούθησε την πετρελαιοκή κρίση (1974 – 1975), ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν τα σενάρια διπλασιάστηκε. Υπολογίζεται ότι στις αρχές της δεκαετίας του 1980 σχεδόν οι

μισές από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις του US Fortune 1000, τις μη βιομηχανικές επιχειρήσεις του Fortune 300 και τις βιομηχανικές επιχειρήσεις του Fortune Foreign 500, χρησιμοποιούσαν ενεργά τα σενάρια κατά τη διαδικασία σχεδιασμού. Προφανώς, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού υιοθέτησης της προσέγγισης των σεναρίων και της περιβαλλοντικής αστάθειας [Linneman & Klein, 1983].

Το 1981, μια έρευνα στις Η.Π.Α. έδειξε ότι η χρήση των σεναρίων δεν γινόταν με την ίδια ένταση σε όλους τους κλάδους, καθώς και ότι η υιοθέτηση των σεναρίων από μια επιχείρηση φαινόταν να συσχετίζεται με τους εξής τρεις παράγοντες:

- 1) Το μέγεθος της επιχείρησης: Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τα σενάρια πολύ περισσότερο από ότι οι μικρότερες. Αυτό εξηγείται, σε κάποιο βαθμό, από το ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τόσο τους πόρους που απαιτούνται, όσο και την τάση να διερευνούν νέους τρόπους σχεδιασμού.
- 2) Την έκταση του ορίζοντα προγραμματισμού της επιχείρησης: Οι περισσότερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν τα σενάρια είχαν ορίζοντα προγραμματισμού τουλάχιστον 10 χρόνια.
- 3) Την ένταση του κεφαλαίου: Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν σενάρια ήταν επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου.

Από τα παραπάνω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι υπήρξε σημαντική αύξηση στην υιοθέτηση των σεναρίων κατά τη δεκαετία του 1970, αν και μέχρι το 1981 ο βαθμός υιοθέτησης των σεναρίων στις Η.Π.Α. ήταν σημαντικά μεγαλύτερος

από ότι ήταν στην Ευρώπη. Ωστόσο, η άποψη για την αύξηση της χρήσης σεναρίων αντικρούστηκε από τους van Doorn και Vught, οι οποίοι υποστήριξαν ότι μεταξύ 1973 και 1980 σημειώθηκε μείωση της προτίμησης για σενάρια, κυρίως στις Η.Π.Α. Βασίστηκαν σε τέσσερις μελέτες, δύο από τις Η.Π.Α. (1973 και 1980) και δύο από την Ευρώπη (1976 και 1978), σχετικά με το πώς τα άτομα και οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις τεχνικές διερεύνησης του μέλλοντος. Απέδωσαν τη μείωση της προτίμησης σεναρίων στο γεγονός ότι, ενώ το 1960 οι τεχνικές ανάπτυξης σεναρίων ξεκίνησαν ως απλές διαδικασίες, στη συνέχεια έγιναν ιδιαίτερα πολύπλοκες και δυσεφάρμοστες [Bradfield et al., 2005].

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που να τεκμηριώνουν την δημοτικότητα των σεναρίων από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 μέχρι σήμερα. Υποστηρίζεται ότι η χρήση των σεναρίων αυξήθηκε τις τελευταίες δύο δεκαετίες, όχι όμως όσο αναμενόταν. Αρκετοί λόγοι εξηγούν αυτό το φαινόμενο, όπως το ότι οι χρήστες των σεναρίων είχαν μέχρι το σημείο εκείνο περιορισμένη επιτυχία στο να επιτύχουν μια καλή ισορροπία ανάμεσα στο πλεόνασμα πληροφοριών από τη μία και στον κίνδυνο υπερεκτιμήσεων από την άλλη.

Ωστόσο, τελευταία παρατηρείται μια αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τα σενάρια. Μια μελέτη του Science Citation Index αποκαλύπτει μια σημαντική αύξηση της χρήσης σεναρίων μεταξύ 1992 και 2000. Την ίδια στιγμή, υπάρχουν πολλά παραδείγματα από τον επιχειρηματικό κόσμο που αφορούν την αποτελεσματική χρήση σεναρίων [Martelli, 2001].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ

4.1 Εισαγωγή

Οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόβλεψης απέτυχαν στο παρελθόν τις στιγμές που ήταν περισσότερο αναγκαίες, δηλαδή όταν χρειαζόταν να προβλέψουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον [Huss & Honton, 1987]. Η αποτυχία αυτή αποτελεί την κύρια αιτία ανάπτυξης των σεναρίων [Bunn & Salo, 1993].

Η ανάλυση σεναρίων είναι ένας τρόπος κατανόησης της αβεβαιότητας και ενσωμάτωσής της στη διαδικασία πρόβλεψης. Σε αντίθεση με τις παλαιότερες τεχνικές προέκτασης στο μέλλον, η ανάλυση σεναρίων βοηθά τα στελέχη να σκέφτονται πιο δημιουργικά σχετικά με το μέλλον [Huss & Honton, 1987], καθώς τα σενάρια δεν αποτελούν απλή προέκταση των τάσεων του παρελθόντος [Economist Newspaper, 2001].

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία σύγκριση μεταξύ της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων και των παλαιότερων μεθόδων πρόβλεψης και στρατηγικού σχεδιασμού.

4.2 Σύγκριση Σεναρίων και Παραδοσιακών Μεθόδων Πρόβλεψης

Η διαμόρφωση σεναρίων διαφέρει, τόσο στον προσανατολισμό, όσο και στη μεθοδολογία, σε σχέση με παλαιότερες μεθόδους. Όσον αφορά τη σύγκριση των σεναρίων με τη στοχαστική προσομοίωση (stochastic simulation), την ανάλυση αποφάσεων (decision analysis) και τις προβλέψεις (forecasting), ισχύουν τα ακόλουθα:

- ∅ Τα σενάρια και η στοχαστική προσομοίωση είναι δυνατό να θεωρηθούν συμπληρωματικές μέθοδοι.
- ∅ Τα σενάρια είναι δυνατό να θεωρηθούν, ως ένα βαθμό, συμπληρωματικά με την ανάλυση αποφάσεων. Ωστόσο, τα σενάρια δεν επιχειρούν να αποδώσουν μία ξεκάθαρη και απόλυτα ορθολογική εικόνα του μέλλοντος. Αντίθετα, επιτρέπουν μια ημι – ορθολογική κατάσταση, στην οποία η διαίσθηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη διαχείριση πολύπλοκων εργασιών.
- ∅ Μια καλή πρόβλεψη είναι η ενσωμάτωση της εμπειρίας σε μία κατανομή πιθανοτήτων. Αν και η εκτίμηση αυτή είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί απευθείας για τη λήψη αποφάσεων, αποτελεί συχνά μια φτωχή χρήση της εμπειρίας. Επιπλέον, οι προβλέψεις δεν είναι πάντοτε σωστές, ακόμα περισσότερο όταν αφορούν το μακροοικονομικό περιβάλλον [Schoemaker, 1993]. Αντίθετα, τα σενάρια τονίζουν τη λογική που διέπει μια πρόβλεψη, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις πηγές της αβεβαιότητας [Godet, 1982].

Η σύγκριση των σεναρίων με τις προβλέψεις έχει κερδίσει σημαντικό μέρος της προσοχής στη βιβλιογραφία. Αυτό οφείλεται στο ότι χρειάζεται να τονιστεί ότι τα σενάρια δεν αποτελούν απλές εκτιμήσεις του μέλλοντος, αλλά μια εντελώς

διαφορετική προσέγγιση. Συγκεκριμένα, κάποιες από τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των δύο τεχνικών είναι οι εξής:

- Τα σενάρια αποτελούν, κατά κύριο λόγο, αφηγηματικές περιγραφές αρχέτυπων μελλοντικών καταστάσεων, ενώ οι προβλέψεις αποτελούν την στατιστική περίληψη της άποψης των ειδικών.
- Τα σενάρια εστιάζουν στις κύριες μεταβλητές και στη διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων, ενώ μέσω των προβλέψεων δεν είναι δυνατή η αναγνώριση των πηγών αβεβαιότητας.
- Οι προβλέψεις χρησιμοποιούνται απευθείας ως εισροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε αντίθεση με τα σενάρια, τα οποία χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων.
- Τα σενάρια είναι κυρίως ένα θεωρητικό εργαλείο, ενώ οι προβλέψεις είναι δυνατό να ελεγχθούν εμπειρικά ως προς την αξιοπιστία τους (κυρίως σε μακροπρόθεσμο επίπεδο).
- Η μέθοδος των προβλέψεων υποθέτει ότι η πρόβλεψη του μέλλοντος είναι χρήσιμη και εφικτή. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία των σεναρίων, η πρόβλεψη του μέλλοντος δεν είναι δυνατή [Meristo, 1989].

Σε αντίθεση με τις προβλέψεις, τα σενάρια περιλαμβάνουν στοιχεία αβεβαιότητας που δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν από τον λήπτη της απόφασης. Αν και οι τάσεις, οι εικασίες των ειδικών, τα οράματα του μέλλοντος και τα μοντέλα αποτελούν όλα στοιχεία της διαμόρφωσης σεναρίων, δεν πρέπει να θεωρούνται σενάρια. Τα σενάρια είναι δυνατό να περιέχουν ρεαλιστικές προβολές των τάσεων του παρόντος, ποιοτικές προβλέψεις και ποσοτικά

μοντέλα, όμως η κύρια αξία τους βρίσκεται στο ότι επιτυγχάνουν να προκαλέσουν την επαναξιολόγηση των απόψεων των ατόμων [Peterson et al., 2003].

4.3 Σύγκριση Σεναρίων και Παραδοσιακών Μεθόδων Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η ανάλυση σεναρίων είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται αρκετά για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν αυτή λειτουργεί σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον. Η ανάλυση σεναρίων διαφέρει σημαντικά από τις άλλες προσεγγίσεις διαμόρφωσης στρατηγικής. Οι προσεγγίσεις αυτές διακρίνονται σε:

(a) Ρασιοναλιστικές

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο επιχειρηματικός κόσμος και, κατά συνέπεια, ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, είναι απόλυτα προβλέψιμος. Χρειάζεται απλά να βρεθεί η κατάλληλη μέθοδος για την ακριβή και αξιόπιστη πρόβλεψή του, ώστε, στη συνέχεια, να διαμορφωθεί η στρατηγική που θα εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι, αναμφισβήτητα, αρκετά ελκυστική για τα στελέχη, καθώς προβάλλει την αντίληψη ότι είναι δυνατό να ελεγχθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Ωστόσο, η άποψη αυτή αποδείχθηκε ανεπαρκής, σε περιπτώσεις απρόβλεπτων γεγονότων, τα οποία κατέστησαν την ακολουθούμενη στρατηγική ακατάλληλη.

(b) Εξελικτικές

Η εξελικτική προσέγγιση υποστηρίζει ότι η στρατηγική προκύπτει αναδραστικά, μέσα από τη συνεχή ανάμιξη της επιχείρησης σε έναν κλάδο. Κατά συνέπεια, όταν γίνεται αναφορά στη στρατηγική, ο σκοπός είναι η καλύτερη κατανόηση των γεγονότων που οδήγησαν στη συγκεκριμένη στρατηγική. Τα στελέχη δεν προτιμούν αυτή την προσέγγιση, διότι αισθάνονται αδύναμα να επηρεάσουν εκ των προτέρων τη στρατηγική [Walsh, 2005, Wright, 2000].

Η διαμόρφωση σεναρίων αποτελεί μια διαδικαστική προσέγγιση (processual approach) της στρατηγικής [van der Heijden, 1996]. Θεωρείται ότι ο επιχειρηματικός κόσμος είναι στην πραγματικότητα αβέβαιος, αλλά κάποια συγκεκριμένα γεγονότα είναι προκαθορισμένα [Wright, 2000].

Ο παραδοσιακός στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στη γραμμική προσέγγιση, θεωρώντας ότι το αύριο θα μοιάζει λίγο – πολύ με το σήμερα. Κάτι τέτοιο είναι δυνατό σε ένα σταθερό και αμετάβλητο περιβάλλον. Ωστόσο η συγκεκριμένη προσέγγιση αποτυγχάνει όταν απρόβλεπτα γεγονότα και ασυνέχειες ανατρέπουν τις καθιερωμένες συμπεριφορές. Κατά συνέπεια, τα παραδοσιακά μοντέλα σχεδιασμού γίνονται όλο και λιγότερο αξιόπιστα, όσο μεγαλώνει ο ορίζοντας σχεδιασμού [More, 2003].

Η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων διαφέρει από τις παλαιότερες μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού σε δύο σημεία:

Ü Δεν είναι σχεδιασμένη να παρέχει μια ακριβή πρόβλεψη για το μέλλον

Η ανάλυση τάσεων και οι εκτιμήσεις (forecasting) έχουν ως στόχο την αναγνώριση του πιο πιθανού ενδεχομένου και τη διαμόρφωση της στρατηγικής εκείνης, η οποία κρίνεται ως η καταλληλότερη για την αντιμετώπιση του ενδεχομένου αυτού. Αντίθετα, η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων βασίζεται στην παραδοχή ότι το μέλλον είναι απρόβλεπτο και μη ελέγξιμο. Βοηθά τα στελέχη να οραματιστούν διαφορετικούς, εξίσου εφικτούς τρόπους διαμόρφωσης του μέλλοντος. Έτσι, η επιχείρηση παρουσιάζει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις συνθήκες του περιβάλλοντος και μεγαλύτερη ευελιξία, με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να αντιδρά πιο αποτελεσματικά σε απρόβλεπτα γεγονότα.

Ü Στηρίζεται περισσότερο στην αφήγηση και όχι σε πίνακες και γραφήματα

Τα σενάρια παρουσιάζονται με τη μορφή ιστοριών. Οι ιστορίες, όχι μόνο περιλαμβάνουν τις τάσεις του περιβάλλοντος, αλλά έχουν και ψυχολογικές επιπτώσεις, κάτι που δεν ισχύει για άλλα εργαλεία ανάλυσης. Τα σενάρια επιτρέπουν στα στελέχη να προβούν σε συναισθηματικούς συνειρμούς και να χρησιμοποιήσουν τη διαίσθηση και τη φαντασία τους. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, ενθαρρύνεται η αμφισβήτηση των καθιερωμένων μοντέλων σκέψης [Harvard Management Update, 2000].

Η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων είναι δυνατό να συγκριθεί με τον σχεδιασμό του ενδεχομένου (contingency planning), με την ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) και με την προσομοίωση με χρήση

ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer simulations). Αρχικά, ο σχεδιασμός του ενδεχομένου εξετάζει μόνο μία αβεβαιότητα. Παρουσιάζει μια περίπτωση και την εξαίρεσή της, δηλαδή ένα ενδεχόμενο. Τα σενάρια εξετάζουν την κοινή επίπτωση διάφορων αβεβαιοτήτων, οι οποίες είναι ισοδύναμες.

Δεύτερον, η ανάλυση ευαισθησίας διερευνά την επίδραση της μεταβολής μίας μόνο μεταβλητής, ενώ όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Η μεταβολή μίας μεταβλητής κάθε φορά έχει νόημα όταν πρόκειται για μικρές, σχετικά, αλλαγές. Σε περίπτωση όμως που οι μεταβολές είναι μεγαλύτερες, δεν είναι δυνατό να διατηρηθούν σταθερές οι υπόλοιπες μεταβλητές. Τα σενάρια επιτρέπουν την ταυτόχρονη μεταβολή πολλών μεταβλητών, χωρίς να χρειάζεται να διατηρηθούν κάποιες μεταβλητές σταθερές. Επιχειρούν να προβλέψουν τις καταστάσεις που πρόκειται να διαμορφωθούν μετά από μεγάλες αλλαγές ή αποκλίσεις των κύριων μεταβλητών.

Τρίτον, τα σενάρια αποτελούν κάτι περισσότερο από ένα απλό αποτέλεσμα μιας προσομοίωσης με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Αντίθετα, επιχειρούν να ερμηνεύσουν ένα τέτοιο αποτέλεσμα, αναγνωρίζοντας υποδείγματα και ομάδες ανάμεσα στα εκατομμύρια πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την προσομοίωση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Συχνά, περιλαμβάνουν στοιχεία, τα οποία δεν είναι δυνατό να τυποποιηθούν και να ενταχθούν σε ένα υπόδειγμα, όπως καινοτομίες, νέα θεσμικά πλαίσια κτλ. [Schoemaker, 1995].

Στον πίνακα που ακολουθεί, ο Schoemaker [1993] παραθέτει συνοπτικά μία σύγκριση μεταξύ διάφορων τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τέσσερις παραμέτρους:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Σύγκριση Μεταξύ των Τεχνικών Πρόβλεψης

	Εργαλείο συστηματικής σκέψης	Αναγνώριση στρατηγικών ζητημάτων	Εύρος προβλήματος	Οριοθέτηση αβεβαιότητας
Πλάγια σκέψη και καταιγισμός ιδεών (Lateral thinking and brainstorming)	Όχι	Σε κάποιο βαθμό	Μεγάλο	Όχι
Μορφολογική ανάλυση (Morphological analysis)	Μέτριο	Ίσως	Περιορισμένο	Όχι
Δελφική μέθοδος (Delphi method)	Καλό	Όχι	Στενό	Ναι
Διαλεκτική λογική (Dialectic reasoning)	Ίσως	Ναι	Μεγάλο	Ίσως
Εναλλακτικά σενάρια (Multiple scenarios)	Μέτριο	Ναι	Μεγάλο	Ναι
Μοντέλο αποφάσεων (Requisite decision modelling)	Καλό	Ίσως	Στενό	Ίσως
Ανάλυση δυναμικών συστημάτων (Dynamic systems analysis)	Καλό	Ίσως	Μέτριο	Ίσως

Πηγή: P.J. Schoemaker, *Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation*, 1993

4.4 Σύγκριση Σεναρίων και Παραδοσιακών Μεθόδων Λήψης Αποφάσεων

Η διαμόρφωση σεναρίων είναι η διαδικασία δημιουργίας αιτιωδών σεναρίων αφηγηματικής μορφής, με βάση τα οποία ελέγχεται η στρατηγική. Στη λήψη αποφάσεων με βάση σενάρια, οι στρατηγικές αποφάσεις ελέγχονται για

αυτονομία, έναντι ενός συνόλου σεναρίων, τα οποία περιγράφουν πιθανούς μελλοντικούς κόσμους.

Ακολουθεί η σύγκριση της λήψης αποφάσεων με βάση σενάρια και της λήψης αποφάσεων με βάση προβλέψεις:

- Ü Στη λήψη αποφάσεων με βάση σενάρια αναγνωρίζονται λίγοι, ακραίοι, αλλά εφικτοί μελλοντικοί κόσμοι, ενώ στη λήψη αποφάσεων με βάση προβλέψεις αναγνωρίζεται ένας μόνο μελλοντικός κόσμος, καθώς και οι σχετικές πιθανότητες.
- Ü Στη λήψη αποφάσεων με βάση σενάρια οι μελλοντικοί κόσμοι αναγνωρίζονται ανεξάρτητα από τις ενέργειες της επιχείρησης, ενώ όταν χρησιμοποιούνται προβλέψεις ο μελλοντικός κόσμος αντιμετωπίζεται ως στόχος των ενεργειών της επιχείρησης.
- Ü Στην πρώτη περίπτωση, οι μελλοντικοί κόσμοι περιγράφονται αιτιωδώς και έχουν τίτλους, ακριβώς όπως οι ιστορίες. Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση το μέλλον καθορίζεται με βάση κάθε μεταβλητή ή γεγονός.
- Ü Στη λήψη αποφάσεων με χρήση εναλλακτικών σεναρίων οι αποφάσεις που λαμβάνονται εναρμονίζονται με όλα τα πιθανά σενάρια και απορρίπτονται όσες αποφάσεις δεν αποδεικνύονται αυτόνομες. Αντιθέτως, όταν λαμβάνονται αποφάσεις με χρήση προβλέψεων, επιλέγεται η στρατηγική εκείνη που είναι καταλληλότερη για να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης στον αναμενόμενο μελλοντικό κόσμο ή, αλλιώς, εκείνης που έχει τη μεγαλύτερη αναμενόμενη χρησιμότητα.
- Ü Κατά τη λήψη αποφάσεων με χρήση σεναρίων, τα μη αναμενόμενα γεγονότα δεν παρουσιάζουν εντονότερη επίδραση σε σχέση με τα

αναμενόμενα γεγονότα. Αντίθετα, κατά τη λήψη αποφάσεων με βάση προβλέψεις τα πιο πιθανά γεγονότα έχουν μεγαλύτερη επίδραση, σε σχέση με τα λιγότερο πιθανά [Harries, 2003].

4.5 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήθηκε μια σύγκριση μεταξύ της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων και άλλων μεθόδων πρόβλεψης και στρατηγικού σχεδιασμού. Από τη σύγκριση αυτή, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η χρήση των σεναρίων συντελεί στην αποτελεσματικότερη και αντικειμενικότερη θεώρηση του μέλλοντος, καθώς και στη βελτίωση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης κρίσιμων αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Με την ανάπτυξη των σεναρίων, διαμορφώθηκε ένα σύνολο εναλλακτικών μεθοδολογιών και προσεγγίσεων. Αυτός ακριβώς είναι ένας από τους λόγους που τα σενάρια δεν έχουν τύχει ευρύτερης αποδοχής [Verity, 2003]. Πιο συγκεκριμένα, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια που επικρατεί όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο της διαμόρφωσης σεναρίων δεν ενθαρρύνει την υιοθέτηση των σεναρίων από τις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται μια λεπτομερής παρουσίαση των κύριων μεθοδολογιών που αναπτύχθηκαν κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Σημειώνεται ότι, λόγω του ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις για το θέμα, έγινε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των κυριότερων, προτεινόμενων από τη βιβλιογραφία, μεθοδολογιών.

5.2 Διαισθητική Λογική (Intuitive Logics)

5.2.1 SRI (Stanford Research Institute) International

Το SRI International άρχισε να ασχολείται με τη διαμόρφωση σεναρίων κατά τη δεκαετία του 1960. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία έλαβε την τελική της μορφή

στο τέλος της δεκαετίας του 1970. Υποστηρίζει ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται σε ένα πολύπλοκο σύνολο σχέσεων μεταξύ οικονομικών, πολιτικών, τεχνολογικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι εξωγενείς για την επιχείρηση, ωστόσο είναι απαραίτητη η κατανόησή τους ώστε να βελτιωθεί η λήψη των αποφάσεων εκείνων που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη σύναψη συνεργασιών, την επέκταση δυναμικότητας, την απόκτηση νέας τεχνολογίας και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Το SRI International υποστηρίζει ότι η διαμόρφωση σεναρίων είναι μία μέθοδος που επιτρέπει την αξιολόγηση των κινδύνων, την πρόβλεψη των αλλαγών του περιβάλλοντος και την αναγνώριση της μεταβολής των στόχων τη επιχείρησης [Huss & Honton, 1987]. Ορίζει τα σενάρια ως «εργαλεία οργάνωσης των αντιλήψεων ενός ατόμου, σχετικά με τα εναλλακτικά περιβάλλοντα μέσα στα οποία θα εφαρμοστούν οι αποφάσεις του» [Antidote^b, 1999].

Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει οκτώ στάδια:

- 1) Ανάλυση των αποφάσεων και των στρατηγικών ανησυχιών
- 2) Αναγνώριση των κύριων παραγόντων απόφασης
- 3) Αναγνώριση των κύριων περιβαλλοντικών δυνάμεων
- 4) Ανάλυση των περιβαλλοντικών δυνάμεων
- 5) Καθορισμός της λογικής των σεναρίων
- 6) Επεξεργασία των σεναρίων
- 7) Ανάλυση των επιπτώσεων των κύριων παραγόντων απόφασης
- 8) Ανάλυση των επιπτώσεων των στρατηγικών αποφάσεων

Το πρώτο στάδιο καθορίζει τον σκοπό της ανάλυσης, εστιάζοντας στις κύριες αποφάσεις της επιχείρησης, όπως αποφάσεις κεφαλαιακών τοποθετήσεων, επιλογή στρατηγικής διαποίκισης ή αποεπένδυσης, επένδυση σε εξοπλισμό και άλλες μακροπρόθεσμες αποφάσεις που αφορούν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στη συνέχεια, εντοπίζονται οι παράγοντες που περιγράφουν πιο άμεσα το αποτέλεσμα κάθε απόφασης. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν το μέγεθος, το ρυθμό ανάπτυξης και τη μεταβλητότητα της αγοράς, τα ανταγωνιστικά και τα υποκατάστατα προϊόντα, τις οικονομικές συνθήκες και τις τάσεις των τιμών, τη διαθεσιμότητα και το κόστος κεφαλαίων, καθώς και τους ανθρώπινους, ενεργειακούς, υλικούς και περιβαλλοντικούς πόρους.

Οι παράγοντες αποφάσεων επηρεάζονται από τους ευρύτερους περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί [Huss, 1988] ή δημογραφικοί και προκύπτουν από την ανάλυση του παρελθόντος ή την εμπειρία των στελεχών [Bunn & Salo, 1993]. Η κατάταξη αυτών των παραγόντων είναι δυνατό να διαμορφωθεί με τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων, εξειδικευμένων υπηρεσιών πληροφορίας, επιχειρηματικών μοντέλων και συστημάτων διερεύνησης του περιβάλλοντος [Huss, 1988]. Ο αριθμός των εξεταζόμενων παραγόντων δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τους τέσσερις ή πέντε, συνεπώς ενδέχεται να χρειαστεί να παραλειφθούν οι παράγοντες που έχουν ασήμαντη επίδραση ή χαμηλή πιθανότητα πραγματοποίησης [Bunn & Salo, 1993]. Στο στάδιο 4, καθένας από αυτούς τους παράγοντες αναλύεται, λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό του, την

τάση του, τα κύρια στοιχεία αβεβαιότητας και την ύπαρξη σχέσεων αλληλοσυσχέτισης με άλλους παράγοντες.

Το στάδιο 5, δηλαδή ο καθορισμός της λογικής των σεναρίων, αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο στην προσέγγιση SRI και είναι το στοιχείο που διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη μεθοδολογία από τις υπόλοιπες. Η λογική του σεναρίου αφορά τα θέματα, τις αρχές ή τις υποθέσεις, που παρέχουν σε κάθε σενάριο μια συνεπή, συναφή και εύλογη θεωρητική υποστήριξη. Θα πρέπει να περιλαμβάνει αρκετές από τις συνθήκες και τα στοιχεία αβεβαιότητας που αναγνωρίστηκαν στα προηγούμενα στάδια. Η λογική των σεναρίων δεν είναι δυνατό να καλύπτει όλα τα ενδεχόμενα, πρέπει όμως να περιγράφει τις εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις και να καθορίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές [Huss & Honton, 1987].

Τα σενάρια κατασκευάζονται με βάση τους ρεαλιστικούς συνδυασμούς των κύριων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί λαμβάνουν τη μορφή πλήρως αναπτυγμένων αφηγήσεων, εμπλουτισμένων με πληροφορίες για τις εξαρτώμενες μεταβλητές, για συγκεκριμένα γεγονότα και για τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στοιχείων κάθε σεναρίου. Οι αφηγήσεις θα πρέπει να περιγράφουν εντελώς διαφορετικά σενάρια, ενώ, τουλάχιστον κάποιες, θα πρέπει να παρουσιάζουν τις απρόβλεπτες μεταβολές των ιστορικών τάσεων. Επιπλέον, τα σενάρια θα πρέπει να αποτελούν αξιόπιστες περιγραφές των μελλοντικών κόσμων. Η αξία της αφήγησης δεν πρέπει να υποεκτιμάται. Δίνοντας σε κάθε σενάριο έναν τίτλο, καθώς και χαρακτηριστικά ιστορίας, τα

σενάρια γίνονται πιο ευκολονόητα για τα στελέχη, ενώ διευκολύνεται η διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσής τους.

Στα τελευταία στάδια της διαδικασίας, τα σενάρια χρησιμοποιούνται προκειμένου να διευκρινιστεί πώς θα λειτουργήσουν διάφορες αποφάσεις και οι στρατηγικές κάτω από τις συνθήκες που περιγράφονται στις αφηγήσεις. Μία προσέγγιση αφορά τη διαμόρφωση μίας ξεχωριστής στρατηγικής για κάθε σενάριο και, στη συνέχεια, τον έλεγχο του κατά πόσο είναι δυνατό οι στρατηγικές αυτές να εφαρμοστούν και στα υπόλοιπα σενάρια. Προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία μίας εσφαλμένης αίσθησης σιγουριάς, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ότι τα σενάρια δεν είναι εξαντλούμενα και ότι το μέλλον ενδέχεται να μη μοιάζει καθόλου με κάποια από τις εικόνες που περιγράφονται σε αυτά. Επιπλέον, κάθε προσπάθεια διαμόρφωσης ενός γενικού κανόνα για τη λήψη αποφάσεων είναι ανώφελη, καθώς δεν εξασφαλίζεται ότι η απεικόνιση του μέλλοντος μέσω των σεναρίων είναι απόλυτα ακριβής. Κατά συνέπεια, είναι προφανές ότι τα οφέλη από τη διαδικασία αξιολόγησης των στρατηγικών αφορούν την πιθανή αναγνώριση στρατηγικών επιλογών, οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα αγνοούνταν [Bunn & Salo, 1993].

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθοδολογίας SRI είναι το γεγονός ότι συντελεί στη διαμόρφωση ευέλικτων, εσωτερικά συνεπών σεναρίων, μέσω μιας διαισθητικής και εύλογης προσέγγισης. Λόγω του ότι δεν στηρίζεται σε κάποιο μαθηματικό αλγόριθμο, είναι δυνατή η προσαρμογή της στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης [Huss & Honton, 1987]. Επιπλέον, είναι μία μέθοδος

εξαιρετικά απλή, άρα και εύκολο να εφαρμοστεί, ενώ αναγνωρίζει με επιτυχία όλα τα κρίσιμα ζητήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίζει μία επιχείρηση [Antidote^b, 1999]. Ωστόσο, η μεθοδολογία SRI δύσκολα εφαρμόζεται επιτυχώς σε επιστημονικά περιβάλλοντα, στα οποία απαιτείται μια περισσότερο ποσοτική προσέγγιση [Huss & Honton, 1987].

5.2.2 NCRI Future Mapping

Η μέθοδος του Future Mapping αναπτύχθηκε από το Northeast Consulting Resources Inc της Βοστώνης [Mason, 1994]. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η διαμόρφωση σεναρίων είχε μετατραπεί σε μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία. Η προσέγγιση Future Mapping ήταν μια προσπάθεια απλοποίησης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων.

Το Future Mapping βασίζεται σε δύο κύριες υποθέσεις:

- Η μορφή του μέλλοντος εξαρτάται από τις ενέργειες συγκεκριμένων ατόμων σήμερα.
- Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ως αποτέλεσμα δομικές αλλαγές στους περισσότερους κλάδους.

Χρησιμοποιούνται δύο είδη εργαλείων. Το πρώτο είναι οι τελικές καταστάσεις ενός κλάδου, οι οποίες, συνήθως, διαμορφώνονται μέσα από τη συνεργασία της επιχείρησης με ειδικούς συμβούλους και αναλυτές. Ομαδοποιούνται σε σύνολα των τεσσάρων, ενώ πρέπει να είναι σύντομες, υψηλού επιπέδου και divergent. Κάθε σύνολο τελικών καταστάσεων είναι δυνατό να περιέχει ένα μείγμα διαφορετικών τεχνολογιών και διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων.

Το δεύτερο εργαλείο είναι τα γεγονότα, τα οποία έχουν δύο κύρια χαρακτηριστικά. Πρώτον, πρέπει να είναι δυνατό να διαπιστωθεί αν ένα γεγονός έχει πραγματοποιηθεί και δεύτερον, για οποιοδήποτε γεγονός, πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα, τα οποία θα βοηθήσουν για την πραγματοποίησή του.

Η μεθοδολογία του Future Mapping έχει δύο στάδια. Αρχικά, διαμορφώνονται 4 – 5 τελικές καταστάσεις και 150 – 200 γεγονότα. Ακολουθεί η ανάπτυξη ενός σεναρίου «συμβατικής σοφίας», το οποίο βοηθά τα στελέχη να σκεφτούν με διαφορετικό τρόπο και να αξιολογήσουν το υφιστάμενο πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Αν και τα πνευματικά μοντέλα που προκύπτουν ενδέχεται να μην είναι ευρέως αποδεκτά, οι συζητήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σχετικά με την πιθανότητα ή μη πραγματοποίησης ενός γεγονότος είναι δυνατό να αποκαλύψουν διαφωνίες, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η παρερμηνεία των πληροφοριών.

Στο δεύτερο στάδιο, η ομάδα χωρίζεται σε υποομάδες. Καθεμία υποομάδα αναλαμβάνει μία τελική κατάσταση και προσπαθεί να καθορίσει μια σειρά γεγονότων, τα οποία θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση της κατάστασης αυτής. Η διαδικασία αυτή βοηθά τα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα τη συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων γεγονότων και της τελικής κατάστασης. Στη συνέχεια, κάθε υποομάδα επινοεί τον ορισμό ενός κλάδου και μίας επιχείρησης, τον οποίο ενσωματώνει στο σενάριο. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται δύο επιλογές για τις υποομάδες:

1. Η προσέγγιση των «κοινών χαρακτηριστικών» (common features), η οποία δίνει μεγαλύτερη βάση στα γεγονότα που είναι κοινά σε όλα τα σενάρια. Τα γεγονότα αυτά είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν ως ενδείξεις σε ένα σύστημα ελέγχου. Τα σενάρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εκπαίδευση των στελεχών σχετικά με το πώς θα πρέπει να αντιδράσουν σε περίπτωση απρόβλεπτων γεγονότων στον κλάδο.
2. Η προσέγγιση της «επιθετικής αλλαγής» (aggressive change), η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να ελέγχει την αλλαγή. Από κάθε στέλεχος ζητείται να κατατάξει τις τελικές καταστάσεις με βάση το πόσο είναι επιθυμητές και επιτεύξιμες. Η κατάταξη αυτή είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ως βάση για μια δομημένη συζήτηση πάνω στην κατεύθυνση του κλάδου και της επιχείρησης [Antidote^b, 1999].

5.2.3 Διαμόρφωση Παραγόντων – Διαμόρφωση Συμπεριφορών (Shaping Factors – Shaping Actors)

Η μεθοδολογία αυτή αναπτύχθηκε από το European Commission's Forward Studies Unit και χρησιμοποιήθηκε ως βάση σε αρκετές μελέτες που διενεργήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1990. Η κύρια θεωρητική έννοια της μεθοδολογίας συνίσταται στο ότι οι επιπτώσεις των διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων δύνανται να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ατόμων σήμερα.

Η τεχνική Shaping factors – Shaping actors συνδέεται με τη Δελφική μέθοδο, από την οποία, ωστόσο, διαφέρει στο ότι είναι λιγότερο τυπική και προσαρμόζεται ευκολότερα στις ανάγκες της επιχείρησης. Αποτελείται από δύο στάδια: αρχικά, αναγνωρίζονται οι παράγοντες διαμόρφωσης (shaping factors)

και οι δράστες διαμόρφωσης (shaping actors) και, στη συνέχεια, διαπιστώνονται οι κύριες συσχετίσεις μεταξύ τους.

Ένα τυπικό έργο περιλαμβάνει την αρχική συλλογή των δεδομένων. Έπειτα, αναγνωρίζονται οι παράγοντες διαμόρφωσης, δηλαδή ένα σύνολο από θέματα που φαίνονται σημαντικά στο να διαμορφώσουν τα μελλοντικά αποτελέσματα. Πρόκειται για περιφερειακούς, τοπικούς ή εθνικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτικούς παράγοντες, καθώς και παράγοντες κουλτούρας, ενώ είναι δυνατό να περιλαμβάνονται απλά ή πολύπλοκα ζητήματα ή ακόμα και συναισθήματα. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι δράστες διαμόρφωσης, δηλαδή τα άτομα ή οι ομάδες που αναμένεται να έχουν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των ανωτέρω παραγόντων.

Η αναγνώριση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων και των δραστών πραγματοποιείται σε ένα εργαστήριο ειδικών (expert workshop). Από τη διαδικασία αυτή προκύπτουν, συνήθως, τρία διαισθητικά σενάρια, ένα αισιόδοξο, ένα απαισιόδοξο και ένα χωρίς εκπλήξεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι ολόκληρη η διαδικασία χαρακτηρίζεται ως επαναληπτική.

Το πλεονέκτημα της μεθοδολογίας αυτής είναι το γεγονός ότι περιέχει διαφορετικές απόψεις. Ωστόσο, επειδή στη διαδικασία συμμετέχουν μόνο ελάχιστοι ειδικοί, το ζήτημα αντιμετωπίζεται από μια περιορισμένη άποψη. Κατά συνέπεια, η επιλογή των ειδικών που θα συμμετέχουν είναι κρίσιμη για την επιτυχία της μεθόδου [Antidote^b, 1999].

Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Godet [2000] δεν αποδέχεται την προσέγγιση Shaping factors – Shaping actors ως μία από τις μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων. Υποστηρίζει ότι η προσέγγιση αυτή δεν είναι πρωτότυπη, αντίθετα είναι μία ατελής αντιγραφή της μεθόδου «La Prospective», η οποία θα αναλυθεί παρακάτω. Ο Godet θεωρεί ότι έννοιες όπως η ανάλυση δομής, οι βασικές μεταβλητές και οι παράγοντες επίδρασης έχουν μεταφερθεί από τη μεθοδολογία της γαλλικής σχολής «La Prospective» και χρησιμοποιούνται καταχρηστικά από το Commission's Forward Studies Unit.

5.3 Ανάλυση Επίπτωσης Τάσεων (Trend – Impact Analysis)

5.3.1 Γενικά

Το μοντέλο της Ανάλυσης Επίπτωσης Τάσεων αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 στο πεδίο των μελλοντικών ερευνών και συνδέεται με το Futures Group του Κοννέκτικατ. Προέκυψε από το γεγονός ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόβλεψης βασίζονταν στην προέκταση των ιστορικών δεδομένων, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η επίδραση των απρόβλεπτων μελλοντικών γεγονότων. Το εννοιολογικό πλαίσιο της Ανάλυσης Επίπτωσης Τάσεων είναι σχετικά απλό και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- ü Συλλέγονται ιστορικά δεδομένα που σχετίζονται με το προς εξέταση θέμα.
- ü Χρησιμοποιείται ένας αλγόριθμος, προκειμένου να εντοπιστούν τα κατάλληλα δεδομένα. Ακολουθεί προέκταση των δεδομένων αυτών, για να εξαχθούν οι, δίχως εκπλήξεις, μελλοντικές τάσεις.
- ü Διαμορφώνεται μια λίστα πρωτοφανών γεγονότων, τα οποία ενδέχεται να προκαλέσουν αποκλίσεις από τις προβλεπόμενες τάσεις.

ü Χρησιμοποιούνται κρίσεις ειδικών, ώστε να αναγνωριστεί η πιθανότητα να συμβεί καθένα από τα πρωτοφανή γεγονότα, αλλά και η επίδραση αυτών, προκειμένου να εξαχθούν οι προσαρμοσμένες προεκτάσεις των τάσεων [Gordon, 1994].

Η ανάλυση επίπτωσης τάσεων αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, άρα, κατά συνέπεια, και μεταξύ σεναρίων και παραδοσιακών μεθόδων πρόβλεψης. Στην απλούστερη μορφή της, αντιπροσωπεύει ένα στατιστικό μοντέλο πρόβλεψης, ώστε να ληφθούν υπόψη τα ειδικά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την τάση. Στην ανάλυση επίπτωσης τάσεων, οι παράγοντες που έχουν μια συνεχή ή βαθμιαία επίδραση τυποποιούνται και ελέγχονται με στατιστικές μεθόδους, ενώ τα απρόβλεπτα γεγονότα, τα οποία προκαλούν δομικές αλλαγές, θα πρέπει να απεικονίζονται ως πιθανές επιδράσεις πάνω στην τάση [Bunn & Salo, 1993].

5.3.2 Futures Group

Το Futures Group, μια συμβουλευτική εταιρία με έδρα το Κοννέκτικατ, ανέπτυξε πρώτο μια πιο συστηματική προσέγγιση της ανάλυσης επίπτωσης τάσεων, χρησιμοποιώντας ρητές πιθανότητες και κάνοντας πιο κατανοητούς τους εμπλεκόμενους παράγοντες [Bunn & Salo, 1993].

Η μεθοδολογία που προτάθηκε από το Futures Group περιελάμβανε τρία κύρια στάδια:

1. Προετοιμασία

Στο στάδιο αυτό καθορίζεται ο σκοπός του σεναρίου, δηλαδή σε ποιες ανάγκες ανταποκρίνεται, ποιο πιθανό μέλλον πρέπει να διερευνηθεί και ποιες προβλέψεις πρέπει να γίνουν. Έπειτα, καθορίζονται περίπου 100 – 150 δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν το περιβάλλον που εξετάζεται. Αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας συνεδρίασης καταιγισμού ιδεών μεταξύ των ληπτών αποφάσεων σε μια επιχείρηση.

2. Ανάπτυξη

Αρχικά, διαμορφώνεται ένα σύνολο πιθανών μελλοντικών σεναρίων, με τη συστηματική τακτοποίηση των κύριων παραγόντων που αντιδρούν μαζί. Όποιοι από τους παράγοντες αυτούς δεν είναι εφικτοί ή βρίσκονται εκτός του χρονικού πλαισίου απορρίπτονται. Στη συνέχεια, επιλέγονται οι εναλλακτικοί κόσμοι που χρειάζεται να περιγραφούν. Συνιστάται η επιλογή ενός περιορισμένου αριθμού μελλοντικών κόσμων (συνήθως επιλέγονται μέχρι τέσσερις), οι οποίοι ωστόσο καλύπτουν τις περισσότερες από τις ευκαιρίες και τις απειλές. Τέλος, αναγνωρίζονται οι τάσεις και τα γεγονότα που είναι κρίσιμα για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε από τις μελλοντικές καταστάσεις και διαμορφώνονται τα σενάρια.

3. Εφαρμογή

Ετοιμάζεται μια απλή περιγραφή και ένα διάγραμμα για κάθε σενάριο, προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση και η μετάδοσή του στα άτομα που πρόκειται να το χρησιμοποιήσουν. Η συγγραφή των σεναρίων θα πρέπει να συνδυάζει γνώση για τον κλάδο και φαντασία. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να

είναι ζωντανό και πειστικό, ενώ θα πρέπει να αποτελεί βάση αμφισβήτησης των υποθέσεων για το μέλλον.

Στη συνέχεια, τονίζονται οι επιπτώσεις των εναλλακτικών κόσμων. Κάθε σενάριο παραδίδεται σε μία ομάδα, της οποίας ηγείται ένα από τα ανώτερα στελέχη. Η ομάδα αυτή αναλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει την επίδοσή της στο μέλλον [Antidote^b, 1999].

Η ανάλυση της επίπτωσης των τάσεων είναι αρκετά χρήσιμη, διότι συνδυάζει επιτυχώς τις πιο παραδοσιακές τεχνικές πρόβλεψης, όπως οι χρονοσειρές και τα οικονομετρικά μοντέλα, με ποιοτικούς παράγοντες. Επιτρέπει την αναγνώριση των παραγόντων επίδρασης και την αξιολόγηση, τόσο της σημασίας τους, όσο και της πιθανότητας πραγματοποίησής τους.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη μεθοδολογία δεν αξιολογεί τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να έχει ένα γεγονός στα υπόλοιπα. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης μίας μόνο μεταβλητής πρόβλεψης, εφόσον αυτή είναι ποσοτική και εφόσον είναι διαθέσιμες ιστορικές πληροφορίες [Huss & Honton, 1987].

5.4 Ανάλυση Σταυροειδών Επιπτώσεων (Cross – Impact Analysis)

5.4.1 Γενικά

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Gordon και Helmer στην RAND Corporation το 1966, με τη μορφή ενός παιχνιδιού πρόβλεψης. Έκτοτε, έχει

αναπτυχθεί από τους ερευνητές ένα εύρος αιτιώδους σχέσης και συσχέτισης των σταυροειδών επιπτώσεων, μαζί με ένα σύνολο κατάλληλων μεθοδολογιών.

Όπως και η Ανάλυση Επίπτωσης Τάσεων, η μεθοδολογία της Ανάλυσης Σταυροειδών Επιπτώσεων επιχειρεί να αξιολογήσει την πιθανότητα να συμβούν γεγονότα, τα οποία ενδέχεται να δημιουργήσουν αποκλίσεις στις απλοϊκές προεκτάσεις των ιστορικών δεδομένων στο μέλλον. Η διαδικασία που ακολουθείται και στις δύο διαδικασίες είναι παρόμοια, αλλά η Ανάλυση Σταυροειδών Επιπτώσεων έχει έναν επιπλέον βαθμό πολυπλοκότητας. Αυτό οφείλεται στο ότι η μεθοδολογία αυτή δεν αρκείται στην αποδοχή των α priori πιθανοτήτων που δίνονται από ειδικούς στα μελλοντικά γεγονότα, αντίθετα επιχειρεί να καθορίσει τις υπό συνθήκη πιθανότητες των μελλοντικών γεγονότων. Βάση συλλογισμού της Ανάλυσης Σταυροειδών Επιπτώσεων αποτελεί το ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η αλληλεξάρτηση των γεγονότων, ώστε η έρευνα να μετακινηθεί από ένα σύστημα αρχικών, μη επεξεργασμένων πιθανοτήτων, σε ένα σύνολο «διορθωμένων» πιθανοτήτων [Bradfield et al., 2005].

Η ανάλυση σταυροειδών επιπτώσεων επανεξέτασε το ζήτημα της αλληλεξάρτησης των γεγονότων στην κατασκευή σεναρίων και μέσω εκτενούς ποσοτικοποίησης επιδίωξε να επιτύχει κάποια συνεπή άποψη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών μεταβλητών που περιλήφθηκαν στην ανάλυση. Αυτή η ποσοτικοποίηση αφορά την αξιολόγηση ενός συνόλου υπό συνθήκη πιθανοτήτων, οι οποίες δείχνουν πώς η πραγματοποίηση κάποιων γεγονότων

επηρεάζει την πιθανότητα πραγματοποίησης άλλων γεγονότων. Κατά συνέπεια, η μεθοδολογία της ανάλυσης σταυροειδών επιπτώσεων απαιτεί τη μετατροπή της γνώσης των ειδικών σε εκτιμήσεις πιθανοτήτων.

Οι τεχνικές της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι δυνατό να χωρισθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το πόσες λεπτομέρειες περιέχονται στις αντίστοιχες προβλέψεις. Τα μοντέλα του Επιπέδου 1, τα οποία είναι αυτά που αναφέρονται συχνότερα στη βιβλιογραφία, προβλέπουν ποια γεγονότα θα έχουν συμβεί μέχρι το τέλος του χρονικού διαστήματος που έχει ορισθεί. Τα μοντέλα του Επιπέδου 2 παρέχουν επιπλέον λεπτομέρειες, προβλέποντας τη σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθούν τα γεγονότα, ενώ τα μοντέλα του Επιπέδου 3 είναι τα πιο ολοκληρωμένα, αφού προβλέπουν και τον ακριβή χρόνο πραγματοποίησης των γεγονότων [Bunn & Salo, 1993].

5.4.2 INTERAX

Το μοντέλο INTERAX (Interactive Cross – Impact Simulation) αναπτύχθηκε από το Center of Futures Research (CFR) στη σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνια. Σύμφωνα με το CFR, η INTERAX είναι μία διαδικασία πρόβλεψης, η οποία χρησιμοποιεί αναλυτικά μοντέλα, αλλά και έμπειρους αναλυτές, προκειμένου να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει οκτώ στάδια:

- 1) Καθορισμός του θέματος και του χρονικού πλαισίου
- 2) Καθορισμός των κύριων ενδείξεων

- 3) Προβολή των κύριων ενδείξεων
- 4) Αναγνώριση των κύριων γεγονότων
- 5) Ανάπτυξη κατανομών πιθανοτήτων για κάθε γεγονός
- 6) Εκτίμηση της επίπτωσης των γεγονότων ή των τάσεων
- 7) Ολοκλήρωση της ανάλυσης σταυροειδών επιπτώσεων
- 8) Εφαρμογή του μοντέλου

Το πρώτο στάδιο είναι κοινό σε όλες τις μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων. Χρειάζεται, αρχικά, να καθοριστεί το θέμα (αν είναι δυνατό σε μετρήσιμους όρους), το γεωγραφικό εύρος και το χρονικό πλαίσιο της ανάλυσης [Huss & Honton, 1987]. Στη συνέχεια, αναγνωρίζονται οι κύριες ενδείξεις, όπως οι πωλήσεις της επιχείρησης ή η παγκόσμια παραγωγή πετρελαίου [Huss, 1988]. Το CFR χαρακτηρίζει τις ενδείξεις ως «τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος, τα οποία είναι δυνατό να μετρηθούν, να υπολογισθούν ή να εκτιμηθούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή». Οι ενδείξεις αυτές αποτελούν τις πρώτες μεταβλητές που χρειάζεται να προβλεφθούν.

Στο στάδιο 3 της προσέγγισης INTERAX, διαμορφώνονται τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των ενδείξεων. Τα μοντέλα αυτά βασίζονται, κατά κύριο λόγο, σε τρέχοντα και παρελθοντικά δεδομένα. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμες οι οικονομετρικές τεχνικές, καθώς και οι χρονοσειρές. Στο στάδιο 4, μέσω της διενέργειας συνεντεύξεων και των ομαδικών συσκέψεων με ειδικούς, επιχειρείται η κατανόηση των μελλοντικών γεγονότων, τα οποία αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά μία, ή και περισσότερες, κύριες ενδείξεις. Στο στάδιο 5, ο ορίζοντας πρόβλεψης χωρίζεται

σε μικρότερες χρονικές περιόδους και εκτιμώνται οι σωρευτικές πιθανότητες, σχετικά με το αν ένα γεγονός πραγματοποιηθεί πριν τη λήξη της χρονικής περιόδου που έχει ορισθεί. Τέλος, στο στάδιο 6, εκτιμώνται οι αναμενόμενες επιπτώσεις των κύριων γεγονότων.

Μέχρι το σημείο αυτό, η ανάλυση είναι πανομοιότυπη με την ανάλυση επίπτωσης τάσεων. Η διαφορά μεταξύ των δύο μεθόδων εντοπίζεται στο στάδιο 7, όπου η INTERAX απαιτεί την ανάπτυξη μιας μήτρας σταυροειδών επιπτώσεων, στην οποία θα παρουσιάζεται η επίπτωση των γεγονότων που συνέβησαν, στην πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου άλλου γεγονότος. Η διαδικασία γίνεται μέσω του συστήματος προσομοίωσης Monte Carlo και οδηγεί στη διαμόρφωση ενός σεναρίου κάθε φορά. Καθώς η προσομοίωση εκτελείται περισσότερες φορές, δημιουργείται ένα εύρος πιθανών μελλοντικών μονοπατιών.

Στη συνέχεια, είναι δυνατή η εξέταση όσων μονοπατιών χρειάζεται, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα επαρκές σύνολο σεναρίων για τη λήψη αποφάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο INTERAX λειτουργεί αμφίδρομα, καθώς επιτρέπει την ανθρώπινη παρέμβαση.

Η μεθοδολογία INTERAX συνδυάζει τα θετικά στοιχεία της ανάλυσης επίπτωσης τάσεων και της ανάλυσης σταυροειδών επιπτώσεων. Βοηθά στη διαμόρφωση σεναρίων, τα οποία εκτυλίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, είναι εφικτή η τροποποίηση των σεναρίων στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, μέσω μιας αμφίδρομης διαδικασίας.

Ωστόσο, η INTERAX παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα. Αρχικά, η επιλογή των γεγονότων που πραγματοποιούνται στο πρώτο διάστημα βασίζεται αποκλειστικά σε τυχαία επιλογή, με βάση κάποιες πιθανότητες. Δεν λαμβάνεται υπόψη κατά πόσο ο συνδυασμός των γεγονότων είναι δυνατό να συμβεί. Επιπλέον, δεν υπάρχουν ενδείξεις σχετικά με το ποια σενάρια έχουν περισσότερες ή λιγότερες πιθανότητες πραγματοποίησης. Τέλος, η INTERAX είναι μια ιδιαίτερα δαπανηρή μέθοδος, ενώ είναι δύσχρηστη για αρκετούς αναλυτές, αφού απαιτεί εξοικείωση με αλληλεπιδραστικές διαδικασίες σχεδιασμού [Huss & Honton, 1987].

5.4.3 BASICS

Η μέθοδος BASICS (Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy) αποτελεί μοντέλο Επιπέδου 1 [Bunn & Salo, 1993]. Αναπτύχθηκε από το Battelle Columbus Division στο τέλος της δεκαετίας του 1970 [Huss, 1988, Millett, 2003]. Διαφέρει από την INTERAX στο ότι δεν χρησιμοποιεί προσομοιώσεις Monte Carlo, ενώ δεν απαιτεί ξεχωριστή πρόβλεψη για κάθε βασική μεταβλητή. Η BASICS είναι συμβατή με άλλες μεθοδολογίες, διότι:

1. Δίνει έμφαση στην αγορά και έχει πελατοκεντρικό προσανατολισμό
2. Προωθεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική.
3. Παρέχει ενδείξεις για τις σχέσεις αίτιου – αιτιατού που διαμορφώνονται στην επιχείρηση
4. Επιβάλλει την τεκμηρίωση των υπονοούμενων υποθέσεων, των προκαταλήψεων και των αξιών
5. Ενθαρρύνει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
6. Δημιουργεί ομαδικό πνεύμα

7. Αναγνωρίζει τις καινοτομικές και πρωτοποριακές ιδέες
8. Διευκολύνει τη διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας
9. Ενθαρρύνει τον προγραμματισμό ενδεχομένων
10. Αποτελεί ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για τις μεγάλες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον [Huss & Honton, 1987]

Η BASICS αποτελείται από επτά στάδια:

- 1) Καθορισμός της δομής του εξεταζόμενου θέματος σε όρους μονάδας μέτρησης, χρονικού πλαισίου και γεωγραφικής έκτασης
- 2) Καθορισμός των περιοχών επίδρασης
- 3) Σύνταξη των περιγραφών και εκχώρηση πιθανοτήτων πραγματοποίησης στην καθεμία
- 4) Συμπλήρωση της μήτρας σταυροειδών επιπτώσεων
- 5) Επιλογή σεναρίων για περαιτέρω μελέτη
- 6) Εισαγωγή γεγονότων με μικρή πιθανότητα πραγματοποίησης και έντονες συνέπειες και διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας
- 7) Πραγματοποίηση προβλέψεων και μελέτη των επιπτώσεων

Η μέθοδος BASICS μοιάζει με τις άλλες μεθόδους στο ότι, αρχικά, καθορίζεται το εξεταζόμενο θέμα και καταρτίζεται ένα σύνολο παραγόντων που το επηρεάζουν. Ωστόσο, στη BASICS οι παράγοντες αυτοί δεν είναι γεγονότα, αλλά αποτελέσματα, τα οποία καλούνται «καταστάσεις» [Huss, 1988, Huss & Honton, 1987]. Η ανάλυση ξεκινά με την αναγνώριση των αποτελεσμάτων, τα οποία χωρίζονται σε ένα σύνολο αμοιβαίως αποκλειόμενων και εξαντλούμενων καταστάσεων [Bunn & Salo, 1993]. Συντάσσονται λεπτομερείς περιγραφές για

κάθε κατάσταση, όπου περιγράφονται το υπόβαθρο, οι προηγούμενες τάσεις, οι μεταβλητές που αλληλεπιδρούν και οι εναλλακτικές προβλέψεις. Οι περιγραφές αυτές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάπτυξη των σεναρίων κατά το στάδιο 5 [Huss, 1988].

Προκειμένου να εντοπισθούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των γεγονότων, διαμορφώνεται μία μήτρα σταυροειδών επιπτώσεων. Τα δεδομένα που θα εισέρχονται στη μήτρα αυτή δείχνουν πώς η πραγματοποίηση μίας κατάστασης αναμένεται να επηρεάσει την πιθανότητα πραγματοποίησης των άλλων καταστάσεων [Bunn & Salo, 1993]. Η μήτρα σταυροειδών επιπτώσεων συμπληρώνεται με τη χρήση μίας κλίμακας από -3 έως +3, η οποία παριστάνει την έκταση μεταξύ μίας ισχυρής αρνητικής επίπτωσης και μίας αντίστοιχης θετικής [Huss, 1988].

Στη συνέχεια, χρησιμοποιείται ένα κατάλληλο λογισμικό, ώστε να εξαχθούν συμβατά σύνολα και συνδυασμοί καταστάσεων. Για κάθε κατάσταση διενεργείται προσομοίωση, η οποία όμως δεν είναι Monte Carlo. Από τη διαδικασία προκύπτουν τα πιο συμβατά σύνολα καταστάσεων, δηλαδή εκείνες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμβούν μαζί [Huss & Honton, 1987]. Η προσομοίωση ξεκινά, επιτρέποντας στην κατάσταση να πραγματοποιηθεί ή όχι. Οι αρχικές πιθανότητες των υπόλοιπων καταστάσεων προσαρμόζονται και ομαλοποιούνται. Έπειτα, θεωρείται ότι η κατάσταση που έχει τη μικρότερη απόσταση από το μηδέν ή από το ένα είτε θα πραγματοποιηθεί, αν η πιθανότητά της είναι περίπου ένα, είτε δεν θα πραγματοποιηθεί, αν η

πιθανότητά της είναι σχεδόν ίση με το μηδέν. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου καθοριστεί η φύση κάθε κατάστασης.

Όπως και άλλες παραλλαγές της ανάλυσης σταυροειδών επιπτώσεων, η μέθοδος BASICS αφορά υπολογισμούς, οι οποίοι δεν βασίζονται αυστηρά στη θεωρία πιθανοτήτων. Για παράδειγμα, η χρήση της κλίμακας από -3 μέχρι +3 στη μήτρα απεικόνισης των σταυροειδών επιπτώσεων δεν φαίνεται να υποστηρίζεται από εμπειρικές μελέτες σχετικά με την κατανόηση των αλλαγών των πιθανοτήτων. Ομοίως, δεν υπάρχει ξεκάθαρη δικαιολόγηση για τη στρογγυλοποίηση των πιθανοτήτων εκείνων που είναι σχεδόν ίσες με μηδέν ή με ένα. Ωστόσο, η συνεχιζόμενη επιτυχία της χρήσης της BASICS από το Battelle αποδεικνύει την αξία της μεθόδου, κάτι που σχετίζεται περισσότερο με την ποιοτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων, παρά με την αριθμητική τους αξιοπιστία [Bunn & Salo, 1993].

Όπως συμβαίνει και με τις άλλες τεχνικές, με την BASICS επιλέγονται τα πιθανότερα ή σημαντικότερα σενάρια για περαιτέρω ανάπτυξη. Χρησιμοποιώντας τις αρχικές περιγραφές και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, συντάσσεται ολοκληρωμένη περιγραφή για καθένα από τα σενάρια. Στη συνέχεια, πραγματοποιούνται συναντήσεις μελέτης των επιπτώσεων, στις οποίες συμμετέχουν τα στελέχη που είναι αρμόδια για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο στόχος αυτών των συναντήσεων είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις επιπτώσεις των σεναρίων και να διαμορφώσει την

στρατηγικής της έτσι, που να αυξήσει τις ευκαιρίες και να εξαλείψει τις απειλές που προκύπτουν από κάθε σενάριο [Huss, 1988].

Η μεθοδολογία BASICS έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, δεν στηρίζεται στην προσέγγιση της προσομοίωσης Monte Carlo, ως εκ τούτου τα αποτελέσματα παράγουν μια κατανομή σεναρίων, η οποία βασίζεται στο επίπεδο συνέπειας των σεναρίων και στη σχετική πιθανότητα πραγματοποίησής τους. Δεύτερον, η BASICS είναι δομημένη τόσο από μεταβλητές επίδρασης (περιγραφές καταστάσεων), όσο και από αβέβαια γεγονότα. Το γεγονός αυτό παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία, αφού δίνει τη δυνατότητα θεώρησης ενός ευρύτερου συνόλου εναλλακτικών αποτελεσμάτων.

Η κύρια αδυναμία της BASICS ως εργαλείο πρόβλεψης είναι ότι οδηγεί στη διαμόρφωση σεναρίων, τα οποία περιγράφουν καταστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που αναμένεται να υλοποιηθούν στο τέλος του ορίζοντα σχεδιασμού. Κατά συνέπεια, ο χρήστης της μεθόδου πρέπει να είναι δημιουργικός στην ενσωμάτωση της χρονικής δυναμικής, καθώς μπορεί:

- Να συμπεριλάβει εναλλακτικά μονοπάτια στον ορισμό των καταστάσεων
- Να υποθέσει μια ευθύγραμμη προέκταση στο μέλλον
- Να χρησιμοποιήσει τις περιγραφές για τη διαμόρφωση προβλέψεων στο παρόν για το μέλλον
- Να αναγνωρίσει ποιες καταστάσεις πρόκειται να πραγματοποιηθούν νωρίς και ποιες αργότερα

- Να προετοιμάσει ξεχωριστές μήτρες για κάθε χρονικό πλαίσιο και να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα της κάθε μίας ως εισροή για την επόμενη χρονική περίοδο

5.5 Η Μεθοδολογία «La Prospective»

Οι Bradfield et al. [2005] υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις κύριες μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων:

- Û Διαισθητική Λογική
- Û Πιθανολογικές τροποποιημένες τάσεις (Probabilistic Modified Trends)
- Û «La Prospective»

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η δεύτερη κατηγορία μεθοδολογιών περιλαμβάνει την Ανάλυση Επίπτωσης Τάσεων και την Ανάλυση Σταυροειδών Επιπτώσεων. Με άλλα λόγια, υποστηρίζεται ότι οι δύο αυτές μέθοδοι, οι οποίες αναπτύχθηκαν παραπάνω, δεν αποτελούν ξεχωριστές μεθοδολογίες, αντίθετα με την άποψη άλλων μελετητών.

Η μεθοδολογία «La Prospective» αναπτύχθηκε από το Centre d' Etudes Prospectives, το οποίο ιδρύθηκε από τον Berger κατά τη δεκαετία του 1950. Τον Berger απασχολούσε το μακροπρόθεσμο πολιτικό και κοινωνικό μέλλον της Γαλλίας. Υποστήριζε ότι το μέλλον δεν αποτελεί μέρος μιας προκαθορισμένης προσωρινής συνέχειας, αλλά κάτι που πρέπει να δημιουργηθεί και το οποίο μπορεί ενσυνείδητα να διαμορφωθεί, έτσι ώστε να είναι ωφέλιμο για τους ανθρώπους [Bradfield et al., 2005].

Η «La Prospective» δεν είναι ούτε πρόβλεψη, ούτε μελλοντολογία, αντίθετα πρόκειται για έναν τρόπο σκέψης προσανατολισμένο στη δράση. Δεν στοχεύει στο να μετατρέψει ένα αβέβαιο μέλλον σε βέβαιο, αλλά στο να βοηθήσει στην επισήμανση των επιλογών που μπορούν να γίνουν σήμερα, αν ληφθούν υπόψη οι διάφορες μελλοντικές καταστάσεις. Τα οφέλη των πιθανών μελλοντικών κόσμων δεν προκύπτουν τόσο από την αξιοπιστία τους, όσο από τη διαδικασία ενασχόλησης με αυτούς.

Ο Godet [2002] προτείνει τη χρήση τεσσάρων εργαλείων για την ενεργοποίηση της φαντασίας των στελεχών, τα οποία βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή:

- Χρήση μελλοντικών εργαστηρίων και του MICMAC για την κατηγοριοποίηση των βασικών μεταβλητών.
- Χρήση ιστορικών μελετών και του MACTOR για την αξιολόγηση των τάσεων.
- Χρήση μορφολογικής ανάλυσης και Δελφικής τεχνικής για τον εντοπισμό των λιγότερο πιθανών σεναρίων.
- Χρήση πολυκριτηριακής ανάλυσης και της μεθόδου MULTIPOL για τη διαμόρφωση των εναλλακτικών.

[Σημειώνεται ότι οι ονομασίες *Micmac*, *Mactor* και *Multipol* είναι ακρώνυμα και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα οποία διαμορφώθηκαν από τον M. Godet].

Ένα σενάριο, σύμφωνα με τη μεθοδολογία «La Prospective», είναι η περιγραφή μιας μελλοντικής κατάστασης, καθώς και η σειρά των γεγονότων που επιτρέπει

τη μετακίνηση από την αρχική κατάσταση στη μελλοντική. Η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Ανάλυση των συστημάτων
2. Αναθεώρηση του παρελθόντος
3. Καθορισμός των στρατηγικών
4. Προσθήκη πληροφοριών [Antidote^c, 1999]

Αν και η προσέγγιση των σεναρίων με βάση τη σχολή «La Prospective» περιέχει κάποια χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας της Διαισθητικής Λογικής, πρόκειται για μια πιο περίπλοκη και πολυσύνθετη μέθοδο σε σχέση με την τελευταία, καθώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μαθηματικά μοντέλα ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία έχουν τις ρίζες τους στις Αναλύσεις Επίπτωσης Τάσεων και Σταυροειδών Επιπτώσεων. Συνεπώς, παρόλο που ο Godet [2000] χαρακτηρίζει την La Prospective ως μίξη εργαλείων και συστημάτων ανάλυσης, πρόκειται στην ουσία για μια μίξη της θεωρίας της Διαισθητικής Λογικής και των μεθοδολογιών των τροποποιημένων πιθανοτήτων των τάσεων [Bradfield et al., 2005].

5.6 Field Anomaly Relaxation

Η μεθοδολογία της Field Anomaly Relaxation (FAR) αναπτύχθηκε πριν από 30 χρόνια περίπου και έκτοτε εφαρμόζεται σε αρκετές δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού [Duczynski, 2000, Rhynne, 1995]. Πρόκειται για μια συστηματική τεχνική περιγραφής ενδεχόμενων μελλοντικών κόσμων. Διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης στο ότι ασχολείται με ολόκληρο το σύστημα και όχι με κάθε μεταβλητή ξεχωριστά, με αποτέλεσμα να επιτρέπει την

ανίχνευση των εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων και της εξέλιξης αυτών. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής έγκειται στο ότι δεν οδηγεί μόνο σε σενάρια, αλλά και σε μονοπάτια που περιγράφουν την πορεία προς την πραγματοποίηση των σεναρίων. Από τη διαδικασία προκύπτουν τα Δέντρα Faustian (Faustian Trees).

Η μέθοδος FAR χρησιμοποιείται για τη διευκόλυνση της ανάλυσης των ασυνεχειών (discrepancy analysis) που παρατηρούνται κατά τη σύγκριση επιθυμητών και πιθανών μελλόντων. Επιτρέπει την ανάπτυξη σχεδίων για τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος, προκειμένου να διευκολυνθεί η πραγματοποίηση των επιθυμητών μελλόντων ή, τουλάχιστον, να ελεγχθεί ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη μετάβαση σε αυτά. Η εφαρμογή της σε διάφορες περιπτώσεις έχει αποδείξει τη χρησιμότητά της ως τεχνική σχεδιασμού σε ένα δυναμικό, εξελισσόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.

Η μέθοδος FAR βασίζεται στην αναγνώριση των κύριων δυνάμεων που προκαλούν αλλαγές. Οι δυνάμεις αυτές συνδυάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργηθεί ένα δίκτυο συνδεδεμένων μελλοντικών σεναρίων, δηλαδή ένα Δέντρο Faustian. Η μέθοδος αποτελείται από τρία στάδια:

- 1) Αναγνώριση των φορέων αλλαγής
- 2) Κατασκευή των σχηματισμών
- 3) Κατασκευή του δέντρου Faustian

Στο πρώτο στάδιο, η ομάδα συμμετεχόντων προσπαθεί να αναγνωρίσει τους κύριους παράγοντες αλλαγής. Κάθε παράγοντας αποσυντίθεται στη συνέχεια,

σε ένα σύνολο πιθανοτήτων, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση των σεναρίων.

Η εξαντλητική περιγραφή του προβλήματος οδηγεί σε έναν πολύ μεγάλο αριθμό σχηματισμών. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η απομάκρυνση των ανώμαλων και των παρόμοιων σχηματισμών. Αρχικά, ελέγχεται η εφικτότητα όλων των πιθανών ζευγαριών παραγόντων και όσα χαρακτηριστούν ανέφικτα παραλείπονται. Η διαδικασία αυτή συντελεί στη μείωση του αριθμού των πιθανών σχεδιασμών. Αξίζει να σημειωθεί ότι περαιτέρω μείωση του αριθμού των σχεδιασμών είναι δυνατό να επιτευχθεί με την ομαδοποίηση των παρόμοιων σεναρίων. Το τελικό σύνολο των σχηματισμών χρησιμοποιείται ως βάση για την περιγραφή των μελλοντικών σεναρίων.

Το μοντέλο ολοκληρώνεται με την κατασκευή του Δέντρου Faustian. Πρόκειται για την απεικόνιση της πιθανής εξέλιξης των σεναρίων. Επιπλέον, είναι δυνατή η αναγνώριση των παγκόσμιων τάσεων και η επισήμανση των τελικών καταστάσεων.

Η μεθοδολογία FAR έχει δεχθεί έντονη κριτική. Θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, ότι είναι προβληματική ως προσέγγιση bottom – up, λόγω του ότι δεν παρέχει πάντοτε έναν επιτυχημένο μηχανισμό περιγραφής του συστήματος, καθώς και ότι δε διαθέτει πρακτική χρησιμότητα στον τομέα των επιχειρήσεων. Όσον αφορά το πρώτο πρόβλημα, πρόκειται για θέμα υποκειμενικής αντίληψης. Η κατασκευή του Δέντρου Faustian είναι δυνατό να χρειαστεί μόνο λίγες ώρες, ανάλογα με το εύρος και το βάθος της διερεύνησης των εξεταζόμενων

ζητημάτων. Το δεύτερο επιχείρημα είναι έγκυρο όταν οι παράγοντες αλλαγής δεν έχουν επαρκή έκταση ώστε να καλύπτουν ολόκληρο το πρόβλημα ή όταν εξετάζονται μεμονωμένα. Ωστόσο, ένα μέρος της διαδικασίας FAR περιλαμβάνει την ολοκλήρωση και τη λεπτομερή εκτίμηση του συνόλου των παραγόντων, ενώ οι αντίστοιχοι παράγοντες και η επαλήθευσή τους δείχνουν αν το μοντέλο είναι αυτόνομο και αν η σύνθεση ήταν επιτυχής. Δεδομένου ότι τα σενάρια που αναπτύσσονται με τη μέθοδο FAR βασίζονται στη σύνθεση παραγόντων που έχουν ελεγχθεί και κριθεί ομαλοί, είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι πρέπει να αποδειχθεί, μέσω της ιστορικής ανάλυσης, ότι οι παράγοντες συνδυάζονται για να δώσουν μια επαρκώς ολοκληρωμένη περιγραφή. Η τρίτη μορφή κριτικής αφορά το ότι, στον κόσμο των επιχειρήσεων, τα χρονικά πλαίσια είναι συνήθως στενότερα από ότι προβλέπεται, ενώ τα επίπεδα αβεβαιότητας του κλάδου μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα. Συνεπώς, υποστηρίζεται ότι εργαλεία όπως η ανάλυση τάσεων και η προέκταση δεδομένων κρίνονται καταλληλότερα από ότι η μέθοδος FAR [Dortmans & Eiffe, 2004].

5.7 IDON

Η προσέγγιση του Idon Group [Galt et al., 1997] στη διαμόρφωση σεναρίων παρέχει τη δυνατότητα, ακόμα και σε μικρές επιχειρήσεις, να δημιουργήσουν σενάρια με τη χρήση οπτικών εργαλείων. Το λογισμικό που χρησιμοποιείται συνοδεύεται από πλήρεις οδηγίες και δεν είναι καθόλου δαπανηρό, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να διαμορφώνουν οι ίδιες σενάρια για πιθανούς μελλοντικούς κόσμους, καθώς και να αναγνωρίζουν τις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές.

Η τεχνική Idon περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ü Διευκρίνιση των περιβαλλοντικών παραγόντων
- ü Δημιουργία σεναρίων
- ü Διαμόρφωση εναλλακτικών εικόνων για το μέλλον
- ü Επιβεβαίωση των εικόνων μέσω της διερεύνησης του περιβάλλοντος
- ü Απεικόνιση των θεμάτων που σχετίζονται με τη λήψη απόφασης
- ü Εφαρμογή σεναρίων στην απόφαση

Παρότι απλή, η συγκεκριμένη μεθοδολογία διαθέτει εσωτερική δύναμη και η χρήση της συστήνεται από ένα σύνολο ειδικών. Η Idon δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημιουργία μίας κοινής γλώσσας, η οποία ενοποιεί, κατά μία άποψη, τον τρόπο σκέψης των ατόμων μέσα σε μία επιχείρηση [Antidote^b, 1999].

5.8 Σύγκριση Μεθοδολογιών

Το κύριο χαρακτηριστικό όλων των μεθοδολογιών που περιγράφηκαν σε αυτό το κεφάλαιο είναι το γεγονός ότι επιζητούν να αναπτύξουν εναλλακτικά σενάρια, ο αριθμός των οποίων κυμαίνεται μεταξύ δύο και τέσσερα. Ένα επιπλέον κοινό χαρακτηριστικό είναι το επίπεδο συμμετοχής που προτείνεται για την αποτελεσματική διαμόρφωση σεναρίων. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων να εκτελείται από μία ομάδα και όχι από ένα μόνο άτομο [O'Brien, 2004].

Ωστόσο, όπως είναι αναμενόμενο, παρατηρούνται αρκετές σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεθοδολογιών. Παρακάτω, αναλύονται οι κύριες διαφορές μεταξύ

των τριών μεθοδολογιών, όπως αυτές προτείνονται από τους Bradfield et al. [2005]. Πιο συγκεκριμένα, η σύγκριση αφορά τη μεθοδολογία της Διαισθητικής Λογικής, των Πιθανολογικών Προσαρμοσμένων Τάσεων (PMT) και της «La Prospective». Σημειώνεται ότι υιοθετείται η θεωρία, σύμφωνα με την οποία η μεθοδολογία PMT περιλαμβάνει την Ανάλυση Επίπτωσης Τάσεων και την Ανάλυση Σταυροειδών Επιπτώσεων.

Αρχικά, είναι αποδεκτό ότι τα σενάρια που αναπτύσσονται με βάση τη Διαισθητική Λογική μπορεί να είναι είτε περιγραφικά (descriptive) είτε κανονιστικά (normative). Αντίθετα, τα μοντέλα της «La Prospective» και της PMT τείνουν να είναι περιγραφικά και να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Τα μοντέλα PMT έχουν επιπλέον περιορισμούς όσον αφορά το εύρος των θεμάτων που μελετώνται, λόγω της ανάγκης για ύπαρξη λεπτομερών και αξιόπιστων χρονοσειρών δεδομένων. Ένα κοινό στοιχείο και στις τρεις μεθοδολογίες είναι ότι ο ορίζοντας σχεδιασμού κυμαίνεται συνήθως από 3 μέχρι 20 χρόνια. Ωστόσο, είναι δυνατό να βρεθούν και μακρύτεροι ορίζοντες σχεδιασμού, ιδιαίτερα όταν το θέμα που αντιμετωπίζεται είναι αρκετά ευρύ.

Η μεθοδολογία της Διαισθητικής Λογικής έχει προσανατολισμό στη διαδικασία, που σημαίνει ότι η ίδια η διαδικασία, καθώς και τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτή, είναι σημαντικότερη από την αξιοπιστία του αποτελέσματος της διαδικασίας, δηλαδή τα σενάρια. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη σεναρίων μπορεί να είναι επαγωγική ή παραγωγική, όμως όλες οι μέθοδοι είναι υποκειμενικές και έντονα ποιοτικές, με αποτέλεσμα να στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στο ένστικτο. Από την άλλη, οι PMT και «La Prospective»

είναι διαδικασίες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα. Βέβαια, υπάρχει υποκειμενικότητα και ένστικτο ως ένα σημείο, όμως και οι δύο μεθοδολογίες έχουν έντονα αντικειμενικό χαρακτήρα, καθώς στηρίζονται σε πολύπλοκα μαθηματικά μοντέλα, σε τεχνικές πρόβλεψης και σε μοντέλα προσομοίωσης με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για την ανάπτυξη των σεναρίων.

Σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται ανάμεσα στις τρεις προσεγγίσεις και όσον αφορά τους συμμετέχοντες στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων και το ρόλο που κατέχουν οι ειδήμονες σε αυτήν. Με τη μεθοδολογία της Διαισθητικής Λογικής, η διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων εκτελείται συνήθως από μια ομάδα ατόμων μέσα από την επιχείρηση. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι είναι δυνατό να συμμετάσχουν με δύο τρόπους. Πρώτον, η όλη διαδικασία μπορεί να σχεδιαστεί και να προωθηθεί από έναν εξωτερικό συνεργάτη, ειδικευμένο στα σενάρια. Δεύτερον, εξωτερικοί ειδήμονες, οι οποίοι είναι γνώστες του κλάδου και οξείς παρατηρητές του περιβάλλοντος, είναι δυνατό να συνεισφέρουν στη διαδικασία, προκειμένου να αμφισβητηθεί και να μεταβληθεί ο τρόπος σκέψης των μελών της ομάδας. Το σημείο έναρξης της διαδικασίας ανάπτυξης σεναρίων με βάση αυτή τη μεθοδολογία εξαρτάται από το σκοπό που υπηρετεί το εκάστοτε σενάριο, γενικότερα όμως σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο θέμα της διοίκησης, με βάση το οποίο καθορίζεται το πού θα δοθεί μεγαλύτερη σημασία. Παρόλο που οι διαδικασίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί αυτό ποικίλλουν, απαιτείται αρκετή γραφειοκρατική δουλειά, ατομικός και ομαδικός καταγισμό ιδεών, χρήση τεχνικών ομαδοποίησης, ανάλυση περιβάλλοντος με χρήση του πλαισίου STEEP (Societal, Technology, Economic, Environment, Politics), ανάλυση των ομάδων συμφέροντος κτλ.

Τα παραπάνω έρχονται σε αντίθεση με τις τεχνικές «La Prospective» και PMT, σύμφωνα με τις οποίες οι εξωτερικοί ειδήμονες αναπόφευκτα διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο ως σύμβουλοι στο σχεδιασμό και τη διεκπεραίωση των σεναρίων. Αυτό οφείλεται στο ότι οι πολύπλοκες σοφιστικές μαθηματικές αναλύσεις και τα εργαλεία πρόβλεψης που χρησιμοποιούνται από τη «La Prospective» και την PMT αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται, κατά κύριο λόγο, από εταιρείες συμβούλων και όχι από την ίδια την επιχείρηση. Στην περίπτωση της «La Prospective», το αρχικό σημείο είναι η αναγνώριση του συγκεκριμένου ζητήματος που αντιμετωπίζει η διοίκηση της επιχείρησης – πελάτη. Στη συνέχεια, άτομα μέσα από την επιχείρηση εμπλέκονται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας. Όμως, η διαδικασία εκτελείται κυρίως από τους εξωτερικούς συμβούλους, με τη χρήση δομικής ανάλυσης και εργαλείων σταυροειδών επιπτώσεων, προκειμένου να καθοριστεί μία, όσο το δυνατό απλούστερη, λίστα των μεταβλητών που ορίζουν το φαινόμενο που μελετάται. Με τη διαδικασία PMT, το σημείο έναρξης των εργασιών για τα σενάρια περιστρέφεται γύρω από τις ανησυχίες και τις αποφάσεις της διοίκησης, περιορίζεται ωστόσο από το ποια αξιόπιστα δεδομένα χρονοσειρών είναι διαθέσιμα. Η ανάμιξη ατόμων από την ίδια την επιχείρηση είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, ονομαστική και ο κύριος ρόλος των συμβούλων είναι να εντάξουν τις απόψεις των ειδικών στα εργαλεία που χρησιμοποιούν, τα οποία βασίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, προκειμένου να καταλήξουν σε προβλέψεις προσαρμοσμένων χρονοσειρών.

Το τελικό αποτέλεσμα της μεθόδου της Διαισθητικής Λογικής είναι ένα σύνολο λογικά συνδεδεμένων σεναρίων αφηγηματικής μορφής, τα οποία συχνά

εξωραϊζονται με εικόνες και γραφήματα, τα περισσότερα κατασκευασμένα, για να προκαλέσουν την εντύπωση. Οι τεχνικές «La Prospective» και PMT καταλήγουν, επίσης, σε σενάρια. Τα σενάρια αυτά ενδέχεται να περιέχουν αριθμητικά δεδομένα σε μορφή γραφημάτων, χωρίς όμως τα δεδομένα να είναι κατασκευασμένα, ενώ σπάνια προστίθενται εικόνες και άλλα οπτικά μέσα για την πρόκληση ενδιαφέροντος.

Ωστόσο, η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ των σεναρίων που αναπτύσσονται με Διαισθητική Λογική και σε αυτά που αναπτύσσονται με βάση τη «La Prospective» και την PMT, είναι το θέμα των πιθανοτήτων. Τα σενάρια που αναπτύσσονται με βάση τις τελευταίες δύο προσεγγίσεις παρουσιάζονται ως τα «περισσότερο πιθανά» σενάρια, ενώ αυτά που αναπτύσσονται με βάση τη θεωρία της ενστικτώδους λογικής παρουσιάζονται ως εξίσου πιθανά. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εσωτερική συνέπεια, η εφικτότητα, η συνοχή και η λογική υποστήριξη είναι τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των σεναρίων, αδιάφορα με το ποια μεθοδολογία ακολουθήθηκε για τη διαμόρφωσή τους. Ωστόσο, στο μοντέλο της Διαισθητικής Λογικής υπάρχει το επιπλέον κριτήριο της ίσης πιθανότητας όλων των σεναρίων που ανήκουν σε ένα σύνολο. Την ίδια στιγμή, δεδομένου ότι το αποτέλεσμα είναι σημαντικότερο από τη διαδικασία όταν χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι «La Prospective» και PTM, τα σενάρια που προκύπτουν από αυτές τις διαδικασίες υπόκεινται σε ένα ακόμα κριτήριο αξιολόγησης, στην εκ των υστέρων επαληθευσιμότητα.

Στο σημείο αυτό χρειάζεται να διατυπωθούν δύο διαπιστώσεις:

- Ü Καθώς οι διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων της Διαισθητικής Λογικής και της PMT, καθώς και μεταξύ των «La Prospective» και PMT είναι εμφανείς, ο διαχωρισμός μεταξύ των προσεγγίσεων της Διαισθητικής Λογικής και της «La Prospective» είναι αρκετά συγκεχυμένος. Οι θεμελιώδεις διαφορές, βέβαια, συνεχίζουν να υφίστανται όσον αφορά τον προσανατολισμό της μεθοδολογίας, τη φύση των συμμετεχόντων στη διαδικασία και τον ρόλο των ειδικών. Όμως, το εύρος των εργαλείων που χρησιμοποιούνται από την προσέγγιση της Διαισθητικής Λογικής είναι παρόμοιας φύσεως με τα αντίστοιχα που χρησιμοποιούνται από τη «La Prospective».
- Ü Η πληθώρα των μοντέλων ανάπτυξης σεναρίων σχετίζεται κατά κύριο λόγο με το μοντέλο της ενστικτώδους λογικής, ενώ το μεθοδολογικό χάος προκύπτει από το γεγονός ότι οι διαφορές μεταξύ των μεθοδολογιών κάθε προσέγγισης δεν είναι ασήμαντες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία είναι διαθέσιμες αρκετές παραλλαγές της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων, ανάμεσα στις οποίες παρατηρούνται τόσο ομοιότητες, όσο και διαφορές. Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να παρουσιαστούν οι πιο σημαντικές αναφορές στη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων, εκείνες δηλαδή που έχουν τους περισσότερους υποστηρικτές. Επιπλέον, θα αναλυθούν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση σεναρίων, προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση.

6.2 Ανάπτυξη και Χρήση Σεναρίων

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικοί τρόποι για να διαμορφωθούν τα σενάρια που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν από μία επιχείρηση. Πρόκειται για τους εξής:

Υ **Χρήση γενικών προκατασκευασμένων σεναρίων.** Τα σενάρια αυτά έχουν διαμορφωθεί από εταιρείες συμβούλων, με αποτέλεσμα να είναι αμερόληπτα. Ωστόσο, είναι διαθέσιμα και σε άλλες επιχειρήσεις, οπότε δύσκολα θα προκύψει από αυτά κάποια σημαντική καινοτομία. Επιπλέον, τα άτομα μέσα από την επιχείρηση που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τα σενάρια δεν θα είναι εξοικειωμένα με την εσωτερική συνέπεια και λογική

των σεναρίων. Τέλος, ένα ακόμα πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι τα σενάρια που έχουν διαμορφωθεί αποκλειστικά για έναν κλάδο θα περιέχουν, ενδεχομένως, παγιωμένες αντιλήψεις. Κατά συνέπεια, δεν θα υπάρχει εξέλιξη στον τρόπο σκέψης.

Υ **Πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων.** Πρόκειται για μία εναλλακτική που εφαρμόζεται αρκετά συχνά στην πράξη. Ωστόσο, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι της επιχείρησης να γνωρίζουν ακριβώς τι είδους συμβούλους χρειάζονται. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή μίας μεγάλης συμβουλευτικής εταιρείας αναμένεται να αποβεί ιδιαίτερα δαπανηρή, ενώ, αντίθετα, οι μικρές συμβουλευτικές εταιρείες ενδέχεται να μη διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία για την επιτυχή διεκπεραίωση της διαδικασίας.

Υ **Εσωτερική διαμόρφωση σεναρίων.** Πρόκειται για μία προσέγγιση που φαντάζει ως ιδανική, αν και έχει κάποια μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι η πιθανή έλλειψη εμπειρίας πάνω στη διαμόρφωση σεναρίων. Για αυτό, προτείνεται η συμμετοχή ενός εξωτερικού συμβούλου στη διαδικασία, σε περίπτωση που οι συμμετέχοντες από την επιχείρηση δεν έχουν αποκτήσει πείρα στη διαχείριση της διαδικασίας ανάπτυξης σεναρίων [Antidote^a, 1999].

Από τη βιβλιογραφία προτείνεται η ανάπτυξη των ακόλουθων τεσσάρων μορφών σεναρίων σε κάθε περίπτωση:

Πιθανότερο: Στο σενάριο αυτό οι τάσεις ξεδιπλώνονται με βάση τις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις. Κάποιοι παράγοντες ενδέχεται να μεταβληθούν ριζικά, καθώς τα γεγονότα δεν εξελίσσονται με συνεχή τρόπο.

Χωρίς εκπλήξεις: Σε αυτό το σενάριο οι τάσεις διατηρούνται και δεν προκαλούνται αναταραχές. Πρόκειται για μία προσέγγιση που εξυπηρετεί κυρίως σκοπούς σύγκρισης.

Αισιόδοξο: Είναι το ιδεατό, δηλαδή το σενάριο σύμφωνα με το οποίο όλα εξελίσσονται θετικά για την επιχείρηση.

Απαισιόδοξο: Στο σενάριο αυτό όλα είναι αρνητικά για την επιχείρηση, π.χ. ενεργειακό κόστος, επιτόκια, ανταγωνισμός κτλ.

Αν μόνο δύο από τα σενάρια αυτά πρέπει να χρησιμοποιηθούν, τότε συστήνεται η επιλογή του πρώτου και του τέταρτου. Το πρώτο, γιατί δείχνει πού προβλέπεται να βρεθεί η επιχείρηση και το τέταρτο, γιατί δείχνει αν η επιχείρηση θα μπορέσει να επιβιώσει και να συνεχίσει τη λειτουργία της σε περίπτωση που οι συνθήκες είναι απόλυτα αρνητικές για αυτήν. Το λιγότερο χρήσιμο σενάριο είναι, ίσως, το αισιόδοξο. Αν το συγκεκριμένο σύνολο γεγονότων υλοποιηθεί, το χειρότερο που μπορεί να συμβεί είναι να μην καταφέρει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες. Κάτι τέτοιο όμως δεν πρόκειται να αποβεί μοιραίο για την επιβίωση της επιχείρησης. Αν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν περισσότερα από δύο σενάρια, τότε το μοντέλο «χωρίς εκπλήξεις» μπορεί να αποδειχθεί αρκετά ωφέλιμο, παρά το γεγονός ότι έχει χαμηλή πιθανότητα πραγματοποίησης [Foster, 1993].

6.3 Παραλλαγές της Διαδικασίας Διαμόρφωσης Σεναρίων

Σε γενικές γραμμές, η διαμόρφωση σεναρίων περιγράφεται ως μία απλή διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι στάδια:

1. Αναγνώριση των φορέων αλλαγής

Το πρώτο στάδιο αφορά τη διενέργεια περιβαλλοντικής ανάλυσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν. Τα αποτελέσματα καθορίζουν τους παράγοντες εκείνους που καλούνται «μεταβλητές» ή «φορείς», οι οποίοι επηρεάζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση [Mercer^a, 1995]. Οι φορείς διακρίνονται σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: τις δυνάμεις του περιβάλλοντος και τις ενέργειες των επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένων και των ενεργειών της ίδιας της επιχείρησης). Ενώ οι δυνάμεις του περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τα γεγονότα που αναγνωρίστηκαν μέσω της περιβαλλοντικής ανάλυσης, οι ενέργειες των οργανισμών επεκτείνουν το εύρος της ανάλυσης, ώστε αυτή να περιλαμβάνει της επίδραση των διαφόρων τύπων επιχειρήσεων, των πολιτικών κομμάτων και των θεσμικών οργάνων [Walsh, 2005]. Ο van der Heijden [1996] χαρακτηρίζει αυτούς τους παράγοντες ως μεταβλητές που έχουν μια υψηλή επεξηγηματική δύναμη σε σχέση με τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν μία βάση δεδομένων, η οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη διαμόρφωση σεναρίων και τη λήψη αποφάσεων [Walsh, 2005].

Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων πρέπει να καθορίσουν το χρονικό πλαίσιο και το θέμα των σεναρίων. Το χρονικό πλαίσιο και το θέμα εξαρτώνται από ένα σύνολο παραγόντων που ξεφεύγουν από τα όρια της περιβαλλοντικής ανάλυσης, όπως είναι οι πολιτικές μεταβολές, οι κύκλοι ζωής προϊόντων και οι τεχνολογικές αλλαγές [Schoemaker, 1995], καθώς και από την ανάλυση των ενεργειών των επιχειρήσεων, όπως η αντίδραση των ανταγωνιστών. Η ωφελιμότητα των σεναρίων, ανάλογα με το αν

το βάθος του χρονικού πλαισίου, σχετίζεται με το βαθμό αβεβαιότητας σε μία κατάσταση λήψης απόφασης. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό πλαίσιο, τόσο περισσότερο διερευνάται το εξωτερικό περιβάλλον για την ανίχνευση των μεταβλητών.

2. Δημιουργία του πλαισίου για τα στοιχεία σχετικά με τις μεταβλητές

Από τη στιγμή που οι μεταβλητές και τα συναφή δεδομένα συγκεντρωθούν, είναι δυνατή η ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου, στο οποίο οι μεταβλητές θα ομαδοποιούνται με βάση τη μεταξύ τους σχέση ή με βάση κοινά θέματα. Η αναγνώριση των θεμάτων ή των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών εξαρτάται από την ικανότητα των συμμετεχόντων να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των σχεδίων των δεδομένων. Για την απλοποίηση της διαδικασίας, προτείνεται η χρήση μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τους ακραίους κόσμους ή η αναγνώριση των δύο κύριων στοιχείων αβεβαιότητας [Walsh, 2005].

Το πλαίσιο είναι δυνατό να διαμορφωθεί είτε με επαγωγική είτε με παραγωγική προσέγγιση. Μέσω της επαγωγικής προσέγγισης (inductive approach), το πλαίσιο αναπτύσσεται καθώς συγκεντρώνονται τα δεδομένα, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δημιουργούν τη δομή των αναδυόμενων σεναρίων. Με την παραγωγική προσέγγιση (deductive approach), το πλαίσιο διαμορφώνεται από τους συμμετέχοντες και τα στοιχεία που συγκεντρώνονται στη συνέχεια εντάσσονται μέσα σε αυτό. Η επαγωγική μέθοδος έχει δεχτεί κριτική, καθώς είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί ομοφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με το ποιοι παράγοντες είναι

κρίσιμοι για την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, υποστηρίζεται ότι η παραγωγική προσέγγιση αποδεικνύεται περισσότερο αποτελεσματική [Schwartz & Ogilvy, 1998].

Αξίζει να σημειωθεί ότι προτείνεται η χρήση μίας τρίτης προσέγγισης για τη διαμόρφωση του εννοιολογικού πλαισίου των σεναρίων. Πρόκειται για την επαυξητική προσέγγιση (incremental approach). Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση δεν ασχολείται συστηματικά με τη διαμόρφωση σεναρίων, η επαυξητική μέθοδος επιτρέπει στους συμμετέχοντες να χρησιμοποιήσουν τις προβλέψεις τους για το μελλοντικό περιβάλλον ως εναρκτήριο σημείο για την ανάπτυξη σεναρίων. Αν υπάρχει περιορισμένη αβεβαιότητα, η επαυξητική προσέγγιση δίνει παρόμοια αποτελέσματα με την επαγωγική και την παραγωγική προσέγγιση [van der Heijden, 1996].

3. Ανάπτυξη και έλεγχος ενός πλήθους σεναρίων (επτά έως εννέα)

Το προηγούμενο στάδιο οδηγεί στη διαμόρφωση περίπου επτά με εννέα σεναρίων [Mercer^a, 1995]. Στη συνέχεια, καθένα από τα σενάρια αυτά πρέπει να ελεγχθεί για εσωτερική συνέπεια και εφικτότητα. Οι έλεγχοι αυτοί περιλαμβάνουν τη διαπίστωση του αν οι τάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση σεναρίων είναι συμβατές με το χρονικό πλαίσιο του σεναρίου ή το αν κάποια σενάρια είναι αντιφατικά, με αποτέλεσμα ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων να είναι ανέφικτος. Τα σενάρια πρέπει να αναπτύσσονται λογικά, από το παρελθόν στο μέλλον μέσω του παρόντος και να είναι συνεπή με την επιχειρηματική κατεύθυνση του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος. Οι τάσεις και τα γεγονότα που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των

σεναρίων πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αιτιατού. Τέλος, ο έλεγχος είναι δυνατό να οδηγήσει στη διαπίστωση του αν κάποια σενάρια είναι παράλογα ή αν θα πρέπει να ομαδοποιηθούν με άλλα σενάρια, με σκοπό τη διαμόρφωση ενός ευρύτερου σεναρίου, με μεγαλύτερες πιθανότητες πραγματοποίησης.

4. Μείωση των αρχικών σεναρίων σε ένα μικρότερο αριθμό τελικών σεναρίων

Μετά τον έλεγχο των σεναρίων που διαμορφώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, ο αριθμός των σεναρίων μειώνεται σε αυτά που είναι περισσότερο σημαντικά για την επιχείρηση [Walsh, 2005]. Αν και δεν υπάρχει θεωρητική υποστήριξη για κάτι τέτοιο, συστήνεται ο περιορισμός των σεναρίων σε δύο με τρία [Mercer^a, 1995], καθώς απαιτούνται δύο τουλάχιστον σενάρια για την πλήρη απεικόνιση της αβεβαιότητας [van der Heijden, 1996]. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι όταν διαμορφώνονται μόνο δύο σενάρια, πρόκειται για κοντόφθαλμη προσέγγιση των συμμετεχόντων, ενώ όταν διαμορφώνονται περισσότερα από τέσσερα, δίνεται βαρύτητα σε ζητήματα που δεν είναι καίρια για τη λειτουργία της επιχείρησης [Simpson, 1992].

5. Διαμόρφωση των σεναρίων

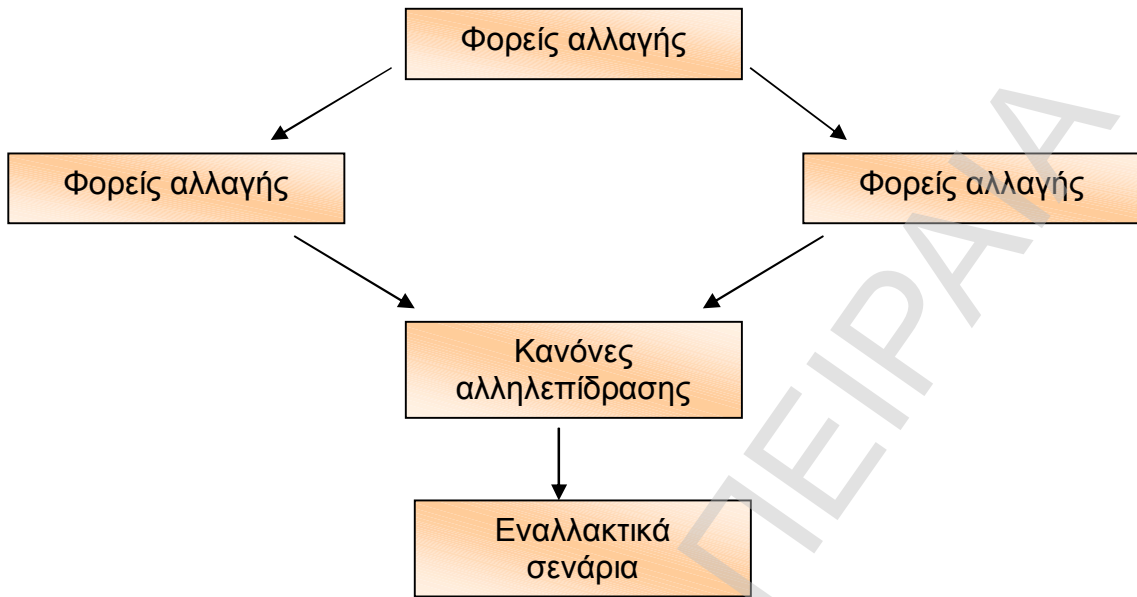
Η μορφή στην οποία γράφονται τα σενάρια ποικίλλει, ανάλογα με την εμπειρία των συμμετεχόντων και το επίπεδο πολυπλοκότητας των σεναρίων [Walsh, 2005]. Σε κάθε περίπτωση, προτείνεται τα σενάρια να γράφονται σε μορφή τέτοια, που να διευκολύνεται η χρήση τους από τα στελέχη για τη διαμόρφωση στρατηγικής [Mercer^b, 1995].

6. Έλεγχος των σεναρίων και αναγνώριση των ζητημάτων που προκύπτουν

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι ο έλεγχος των σεναρίων, προκειμένου να εντοπισθούν τα καίρια ζητήματα που αφορούν την επίδραση των σεναρίων στο μέλλον της επιχείρησης. Κάθε σενάριο πρέπει να παρουσιάζει διαφορετικές ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες να αμφισβητούν τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Η αναγνώριση των καίριων ζητημάτων συντελεί στη χρήση των σεναρίων με στόχο τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές [Walsh, 2005].

Ο Schoemaker αποτελεί έναν από τους κύριους εκπροσώπους της μελέτης των σεναρίων. Υποστηρίζει ότι η διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων περιλαμβάνει δέκα στάδια. Πρόκειται για μια ευρέως αποδεκτή άποψη, καθώς την έχουν ενστερνιστεί αρκετοί μελετητές. Τα προτεινόμενα στάδια της διαδικασίας παριστάνονται σχηματικά ως εξής:

ΣΧΗΜΑ 6.1 Διαδικασία Διαμόρφωσης Σεναρίων κατά Schoemaker



Πηγή: P.J. Schoemaker, «Disciplined Imaginations: From Scenarios to Strategic Options», 1995

Αναλυτικότερα, τα στάδια διαμόρφωσης σεναρίων είναι τα ακόλουθα:

1. Καθορισμός του θέματος

Ο καθορισμός του θέματος αφορά τη συγκέντρωση όλων των μεταβλητών που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων [Godet, 1987]. Ανάμεσα στις μεταβλητές αυτές βρίσκονται το χρονικό πλαίσιο, ένα τμήμα του κλάδου ή της αγοράς, οι ομάδες ενδιαφέροντος [Pheips et al., 2001]. Το χρονικό πλαίσιο είναι δυνατό να εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων: τον ρυθμό μεταβολής της τεχνολογίας, τον κύκλο ζωής των προϊόντων, τις πολιτικές εκλογές, τον ορίζοντα προγραμματισμού των ανταγωνιστών κτλ. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί το κατάλληλο χρονικό πλαίσιο, αναζητείται το είδος της γνώσης που κρίνεται απαραίτητο για την πορεία της επιχείρησης.

2. Αναγνώριση των κύριων ομάδων ενδιαφέροντος

Οι προφανείς ομάδες ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους εργαζομένους, τους μετόχους και την Κυβέρνηση. Χρειάζεται να αναγνωριστούν οι τρέχοντες ρόλοι των παραπάνω ομάδων, τα συμφέροντά τους και οι δυνάμεις ισχύος τους, καθώς και πώς αυτά αναμένεται να μεταβληθούν με την πάροδο του χρόνου.

3. Αναγνώριση των κύριων τάσεων

Στο στάδιο αυτό διευκρινίζονται οι πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές, κλαδικές και οικονομικές τάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα ζητήματα που καθορίστηκαν στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας. Καθεμία από τις τάσεις χρειάζεται να αναλυθεί και, παράλληλα, να τονισθεί με ποιο τρόπο και για ποιο λόγο αναμένεται να επηρεάσει την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι τάσεις που μελετώνται στο στάδιο αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρες και να υπάρχει η βεβαιότητα ότι θα εξελιχθούν με αναμενόμενο τρόπο στο μέλλον. Στην αντίθετη περίπτωση, οι τάσεις αποτελούν αντικείμενο μελέτης του επόμενου σταδίου.

4. Αναγνώριση των κύριων αβεβαιοτήτων

Στο σημείο αυτό αναζητούνται τα γεγονότα, τα αποτελέσματα είναι αβέβαια των οποίων, που πρόκειται να επηρεάσουν τα ζητήματα που διερευνώνται. Εξετάζονται και πάλι οικονομικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί, κοινωνικοί, κλαδικοί και νομικοί παράγοντες. Για καθεμία από τις αβεβαιότητες καθορίζονται διάφορα ενδεχόμενα αποτελέσματα (για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογία αναπτύσσεται ή όχι, οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη αξία στην τιμή ή στην υπηρεσία κτλ.).

Συστήνεται το να διατηρούνται τα αποτελέσματα απλά, με όσο το δυνατό λιγότερα ενδεχόμενα, προκειμένου η διαδικασία να μη γίνεται ιδιαίτερα πολύπλοκη. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό αναγνωρίζονται οι κύριες σχέσεις μεταξύ των αβεβαιοτήτων, με στόχο τον εντοπισμό των μη συμβατών συνδυασμών.

5. Ανάπτυξη των αρχικών σεναρίων

Εφόσον καθοριστούν οι κύριες τάσεις και τα στοιχεία αβεβαιότητας, είναι διαθέσιμα τα βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη των σεναρίων. Ο συνδυασμός των βασικών στοιχείων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

- ü **Διαισθητικά:** Από τα διαθέσιμα στοιχεία χρειάζεται να αναγνωριστούν τα σημαντικότερα και γύρω από αυτά να οργανωθούν τα υπόλοιπα [Schwartz, 1991].
- ü **Εμπειρικά:** Επιλέγονται τα δύο σημαντικότερα στοιχεία αβεβαιότητας και συνδυάζονται σε μία μήτρα 2x2. Η τεχνική αυτή κρίνεται χρησιμότερη στις περιπτώσεις που κάποια από τα στοιχεία αβεβαιότητας παρουσιάζονται ως περισσότερο σημαντικά από κάποια άλλα [Schoemaker, 1997].
- ü **Στατιστικά:** Μια απλή προσέγγιση για τη διαδικασία αυτή είναι ο καθορισμός δύο ακραίων εναλλακτικών κόσμων, από τους οποίους ο ένας θα περιλαμβάνει όλα τα θετικά και ο άλλος όλα τα αρνητικά στοιχεία. *[Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι ένα στοιχείο ορίζεται ως θετικό ή αρνητικό ανάλογα με τη σχέση του με την ακολουθούμενη στρατηγική. Ένα σενάριο που φαίνεται αρνητικό στο παρόν, είναι δυνατό να εξελιχθεί σε θετικό, αποκαλύπτοντας μία καινοτομία ή μία κρυμμένη ευκαιρία].* Εναλλακτικά, οι

διάφορες σειρές των πιθανών εκβάσεων (που καθορίζουν από κοινού ένα σενάριο) μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με το βαθμό συνοχής, το βαθμό προπαρασκευής, την αναταραχή που προκαλούν κτλ. [Schoemaker, 1991].

6. Έλεγχος για εσωτερική συνέπεια και εφικτότητα

Οι απλοί μελλοντικοί κόσμοι που διαμορφώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο δεν αποτελούν ακόμα ολοκληρωμένα σενάρια, διότι είναι δυνατό να περιέχουν εσωτερικές ασυνέχειες. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες ελέγχου της εσωτερικής συνέπειας, οι οποίοι αφορούν τις τάσεις, τους συνδυασμούς των αποτελεσμάτων και τις αντιδράσεις των κύριων ομάδων ενδιαφέροντος. Πρώτον, ελέγχεται το κατά πόσο οι τάσεις είναι συμβατές με το χρονικό πλαίσιο που έχει επιλεγεί. Σε περίπτωση μη συμβατότητας, οι τάσεις που δεν εντάσσονται στο καθορισμένο χρονικό πλαίσιο απομακρύνονται. Δεύτερον, εξετάζεται αν τα σενάρια περιλαμβάνουν συνδυασμούς αποτελεσμάτων και καταστάσεων αβεβαιότητας που δεν είναι συμβατά. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό σε μια οικονομία να υπάρχουν ταυτόχρονα μηδενικός πληθωρισμός και πλήρης απασχόληση. Αν εντοπισθεί κάποια ασυνέχεια, συστήνεται η παράληψη του συνδυασμού ή ακόμα και η εγκατάλειψη του σεναρίου.

7. Ανάπτυξη σεναρίων μάθησης (learning scenarios)

Μέσα από τη διαδικασία διαμόρφωσης απλών σεναρίων και ελέγχου αυτών για εσωτερική συνέπεια, είναι δυνατό να προκύψουν διάφορα θέματα. Τα αρχικά σενάρια οριοθετούν το μέλλον, αλλά μπορεί να είναι ανέφικτα, μη συναφή ή ασυνεπή. Ο στόχος είναι η αναγνώριση των θεμάτων που κρίνονται στρατηγικά

συναφή και, στη συνέχεια, η οργάνωση των τάσεων και των πιθανών αποτελεσμάτων γύρω από αυτά. Αν και οι τάσεις, εξ ορισμού, εμφανίζονται σε όλα τα σενάρια, έχουν διαφορετική σημασία και βαρύτητα σε κάθε σενάριο. Εξίσου σημαντική είναι η ονομασία των σεναρίων. Κάθε σενάριο είναι μία ιστορία. Κατά συνέπεια, περικλείοντας το νόημα της ιστορίας στον τίτλο είναι πιο εύκολη η κατανόηση της ιστορίας.

Στο στάδιο αυτό αναπτύχθηκαν σενάρια μάθησης, τα οποία είναι χρήσιμα περισσότερο για έρευνα και μελέτη, παρά για λήψη αποφάσεων. Οι τίτλοι και τα κύρια θέματα είναι τα καίρια σημεία γύρω από τα οποία θα διαμορφωθούν και θα ελεγχθούν στη συνέχεια τα σενάρια.

8. Καθορισμός των ερευνητικών αναγκών

Στο σημείο αυτό, ίσως να χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για την καλύτερη κατανόηση των τάσεων και των βασικών στοιχείων αβεβαιότητας. Τα σενάρια μάθησης που αναπτύχθηκαν στο στάδιο 7 λειτουργούν ως οδηγοί για την αναγνώριση των θεμάτων γύρω από τα οποία επικρατεί ασάφεια και αβεβαιότητα. Συχνά, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν αρκετά σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αλλά πολύ λίγα πέρα από αυτόν. Η γνώση έξω από τα όρια του κλάδου είναι ιδιαίτερα σημαντική για μία επιχείρηση, καθώς από εκεί ενδέχεται να προκύψουν καινοτομίες.

9. Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων

Μετά την ολοκλήρωση της συμπληρωματικής έρευνας, είναι απαραίτητος ο επανέλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των σεναρίων, καθώς και η διερεύνηση

σχετικά με το κατά πόσο είναι δυνατή η τυποποίηση κάποιων αλληλεπιδράσεων μέσω ενός ποσοτικού μοντέλου. Τα ποσοτικά μοντέλα βοηθούν στο να αποφευχθεί η διαμόρφωση ανέφικτων σεναρίων, καθώς και στην ποσοτικοποίηση των σεναρίων σε όρους, για παράδειγμα, ρυθμού ανάπτυξης, μεριδίου αγοράς κτλ.

10. Ανάπτυξη σεναρίων αποφάσεων

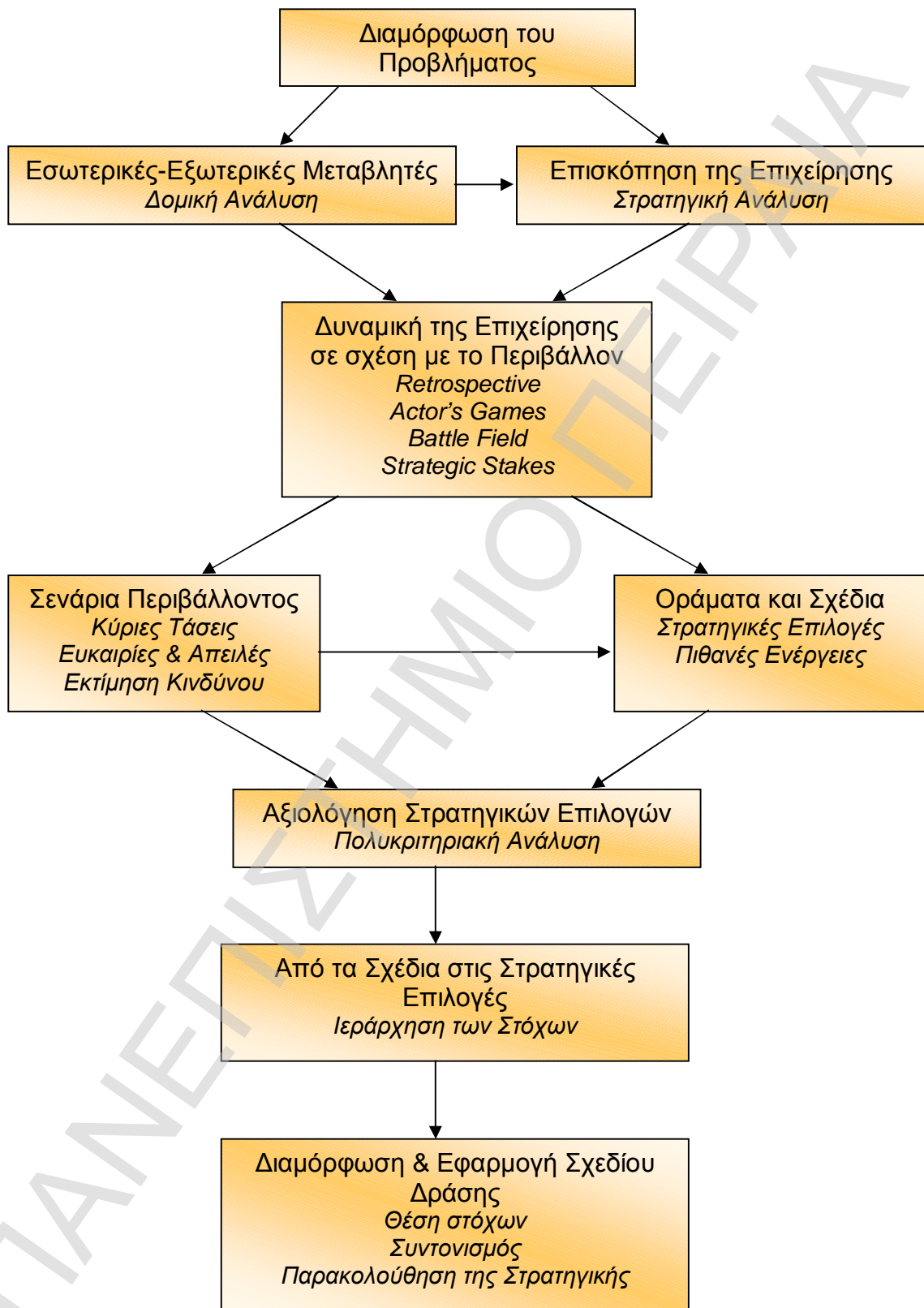
Τέλος, μέσω μίας αμφίδρομης διαδικασίας, διαμορφώνονται τα σενάρια που θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των στρατηγικών αποφάσεων και για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Χρειάζεται να επαναληφθούν τα στάδια από 1 έως 8, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα σενάρια μάθησης περιλαμβάνουν τα ζητήματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση. Εφόσον τα σενάρια που προκύπτουν από τη διαδικασία βοηθούν στην ενεργοποίηση της δημιουργικότητας μέσα στην επιχείρηση, αλλά και στην καλύτερη συνειδητοποίηση των κινδύνων κάθε στρατηγικής, τότε η διαδικασία έχει ολοκληρωθεί. Στην αντίθετη περίπτωση, χρειάζεται να επαναληφθούν τα στάδια.

Ένας άλλος σπουδαίος μελετητής στον τομέα των σεναρίων είναι ο Michel Godet. Σύμφωνα με την προσέγγιση που υποστηρίζει ο Godet, τα βασικά στάδια της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι, τα εξής:

- Αναγνώριση των κύριων μεταβλητών
- Ανάλυση των actor games
- Μείωση της αβεβαιότητας των βασικών μεταβλητών και επιλογή των πιθανότερων σεναρίων με χρήση expert methods

Ο στόχος της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι να προτείνει στρατηγικούς προσανατολισμούς και ενέργειες που να βασίζονται στα δυνατά σημεία της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία δεν είναι γραμμική, αντίθετα περιλαμβάνει αρκετά αναδραστικά loop [Godet, 2000]. Η αλληλουχία μεταξύ των σταδίων της διαδικασίας, όπως αυτή προτείνεται από τον Godet, παριστάνεται σχηματικά ως εξής:

ΣΧΗΜΑ 6.2 Διαδικασία Διαμόρφωσης Σεναρίων κατά Godet



Πηγή: M. Godet, «The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls», 2000

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μία διαφορετική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία τα στάδια ανάπτυξης σεναρίων συνοψίζονται σε έξι. Αναλυτικότερα:

1. Αναγνώριση των αντιλήψεων των υπεύθυνων για τη λήψη απόφασης σχετικά με το μελλοντικό κόσμο

Το πρώτο στάδιο οποιασδήποτε διαδικασίας σχεδιασμού είναι η ανάμιξη των υπεύθυνων για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται η άποψη των ατόμων αυτών σχετικά με τις δυσκολίες που αναμένεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, με τις αναμενόμενες επιπτώσεις των αποφάσεων, με τις πιο σημαντικές τάσεις ή τα πιο σημαντικά στοιχεία αβεβαιότητας κτλ. Το στάδιο αυτό αποτελεί ένα σπουδαίο στοιχείο της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, καθώς τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις, όχι μόνο διαθέτουν αρκετά καλές ικανότητες πρόβλεψης, αλλά είναι και σε θέση να γνωρίζουν τη συνάφεια της συνολικής διαδικασίας. Είναι αυτοί που θα αποφασίσουν αν τα σενάρια πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την καθοδήγηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων. Η αναζήτηση εισροών από τους λήπτες αποφάσεων ενθαρρύνει την ανάμιξή τους και τους καθιστά υπεύθυνους για την ομαλή εκτέλεση της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων.

2. Εξέταση των τάσεων και των εξωτερικών παραγόντων

Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται περίπλοκα συστήματα νοημοσύνης, τα οποία διερευνούν το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον και ανιχνεύουν τα θέματα μείζονος σημασίας. Ένα καλό σύστημα ανάλυσης τάσεων βοηθά στη μετατροπή της πληροφορίας σε γνώση, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για τη διαμόρφωση σεναρίων και για τη λήψη αποφάσεων. Μέσω των συστημάτων

αυτών δημιουργείται μία βάση δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που αναμένεται να έχουν σημαντική επίδραση στο όραμα και στη στρατηγική της επιχείρησης στο μέλλον.

3. Σχεδιασμός σεναρίων

Τα σενάρια αποτελούν την αφηγηματική απεικόνιση των σημαντικότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναμένεται να έχουν σημαντική επίδραση στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Βοηθούν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και στην αμφισβήτηση του καθιερωμένου τρόπου σκέψης.

Συστήνεται η ενασχόληση με περιορισμένο αριθμό σεναρίων, προκειμένου να μην περιπλεχθεί ιδιαίτερα η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνήθως, αναπτύσσονται τρία σενάρια: ένα απόλυτα αισιόδοξο, ένα απόλυτα απαισιόδοξο και ένα που αποτελεί απλή προέκταση της υφιστάμενης κατάστασης. Μία άλλη προσέγγιση υποστηρίζει την ανάπτυξη ενός απόλυτα απαισιόδοξου σεναρίου, ενός σεναρίου που απεικονίζει έναν τελείως διαφορετικό, αλλά καλύτερο κόσμο και ενός σεναρίου που απεικονίζει έναν κόσμο όπως ο σημερινός, απλά λίγο καλύτερο.

4. Υπολογισμός των επιπτώσεων των σεναρίων

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η αναγνώριση των επιδράσεων των σεναρίων. Οι επιδράσεις αυτές είναι δυνατό να εστιάζονται σε μεταβολές στο όραμα της επιχείρησης, στη στρατηγική που ακολουθείται, στην αλληλεπίδραση με τους

προμηθευτές και τους αγοραστές, στην τοποθέτηση του προϊόντος της επιχείρησης κτλ.

5. Καθορισμός ενδείξεων προειδοποίησης

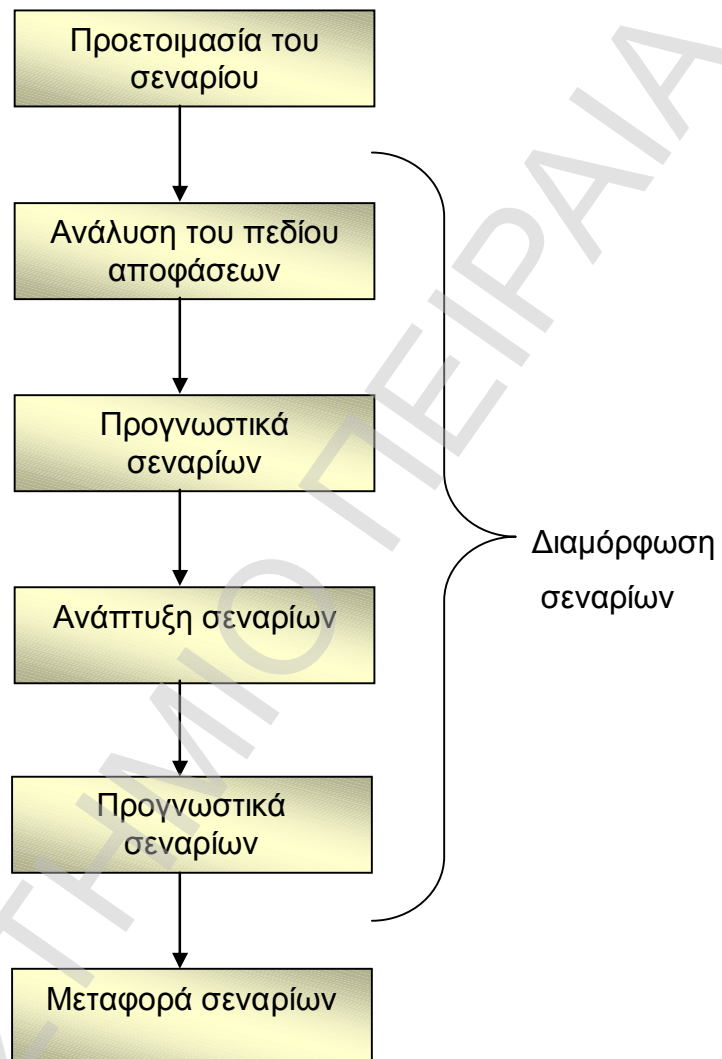
Δεν είναι δυνατό τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν ποιο σενάριο πρόκειται τελικά να υλοποιηθεί, όμως πρέπει να είναι προετοιμασμένα για την εφαρμογή του κατάλληλου τρόπου δράσης. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη η εκπαίδευσή τους, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις ενδείξεις, οι οποίες βοηθούν στη διαπίστωση σχετικά με το ποια μελλοντική κατάσταση επικρατεί.

6. Έλεγχος της συνάφειας και του οράματος της επιχείρησης

Εφόσον η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων εκτελεστεί σωστά, θα οδηγήσει σε μία ευρεία ανάλυση του κλάδου και της ίδιας της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες, από τους οποίους θα εξαρτηθεί η πορεία της επιχείρησης στο μέλλον, καθώς και το πώς αναμένεται να επηρεάσουν το όραμα, την αποστολή και τις κύριες δυνάμεις της επιχείρησης [Tucker, 1999].

Τέλος, μία ακόμα βασική προσέγγιση όσον αφορά τη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τους Gausemeier et al. το 1998. Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση των σταδίων της προτεινόμενης διαδικασίας, καθώς και λεπτομερής ανάλυση αυτών.

ΣΧΗΜΑ 6.3 Διαδικασία Διαμόρφωσης Σεναρίων κατά Gausemeier



Πηγή: Gausemeier et al., «Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials», 1998

Στάδιο1: Προετοιμασία των σεναρίων

Ο κύριος στόχος της χρήσης σεναρίων είναι η υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή πάντοτε συσχετίζεται με έναν συγκεκριμένο παράγοντα, όπως μια επιχείρηση, ένα προϊόν ή μια τεχνολογία. Ο στόχος ενός έργου σεναρίων ονομάζεται πεδίο αποφάσεων (decision field) και βρίσκεται στο κέντρο της διαδικασίας διαχείρισης σεναρίων.

Προτού αναπτυχθούν πιθανές θεωρήσεις για το μέλλον, το πεδίο αποφάσεων αξιολογείται με βάση την τρέχουσα κατάσταση. Είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν τα συμβατικά εργαλεία του μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα η ανάλυση SWOT. Τα πολύπλοκα πεδία αποφάσεων διασπώνται σε μικρότερα, ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία. Το αποτέλεσμα της προετοιμασίας σεναρίων καλείται βάση σεναρίου (scenario base), επειδή αποτελεί το πρώτο στάδιο της δημιουργίας και διάδοσης των σεναρίων.

Στάδιο2: Ανάλυση του πεδίου σεναρίων

Για αποτελεσματική υποστήριξη των επιχειρηματικών αποφάσεων, χρειάζεται να αναπτυχθούν σενάρια που να προσαρμόζονται με ακρίβεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο σημείο αυτό, ορίζεται ένα πεδίο αποφάσεων ευρύτερο σε σχέση με αυτό που ορίστηκε στο Στάδιο 1. Στο πεδίο αυτό περιγράφεται το θέμα της δημιουργίας σεναρίων, ενώ στις επόμενες τρεις φάσεις, οι οποίες αποτελούν τη δημιουργία σεναρίων, γίνεται επεξεργασία των θεωρήσεων του μέλλοντος.

Κάθε πεδίο σεναρίου αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων επίδρασης. Εκτός από τους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες, το πεδίο είναι δυνατόν να περιλαμβάνει παράγοντες από τρεις τομείς του περιβάλλοντος:

- **Κλάδος:** Οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης είναι δυνατό να θεωρηθούν ως εξωτερικοί παράγοντες και να περιληφθούν στο πεδίο σεναρίου.
- **Περιβάλλον του κλάδου:** Είναι δυνατό να ληφθούν υπόψη τα κύρια στοιχεία της δομής του κλάδου (προμηθευτές, πελάτες, πιθανοί ανταγωνιστές και υποκατάστατα προϊόντα).

- **Παγκόσμιο περιβάλλον:** Παγκόσμιοι παράγοντες, όπως η τεχνολογία, η συμπεριφορά καταναλωτή ή η οικονομική επίδοση, έχουν μεγάλη σημασία κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Η αναγνώριση των παραγόντων επίδρασης είναι μια δημιουργική διαδικασία, η οποία οδηγεί σε 60 – 150 παράγοντες. Ωστόσο, η χρήση όλων αυτών των παραγόντων κατά τη δημιουργία σεναρίων αναμένεται να οδηγήσει σε υπερβολικά ασαφή και πολύπλοκα σενάρια. Για αυτό, επιλέγονται μόνο οι παράγοντες εκείνοι που θεωρούνται κρίσιμοι για την ανάπτυξη σεναρίων και τη διαμόρφωση του πεδίου σεναρίων.

Στάδιο 3: Προγνωστικά σεναρίων

Αυτό το στάδιο είναι, ίσως, το κρίσιμότερο σε όλη τη διαδικασία. Η ομάδα που είναι αρμόδια για την ανάπτυξη σεναρίων καθορίζει έναν χρονικό ορίζοντα στο μέλλον. Πρόκειται για τη μελλοντική χρονική περίοδο που θα περιγραφεί από το σενάριο. Στη συνέχεια, διερευνώνται οι πιθανές προεκτάσεις για καθέναν από τους κύριους παράγοντες. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να βρεθεί η προέκταση που φαίνεται ως η πιο πιθανή, αλλά να εντοπισθούν ακραίες εικόνες, μέσω των οποίων θα εντοπιστούν και ευκαιρίες για την επιχείρηση.

Στάδιο 4: Ανάπτυξη σεναρίων

Τα σενάρια είναι αναπαραστάσεις πιθανών μελλόντων, τα οποία βασίζονται σε αντιφατικούς συνδυασμούς προεκτάσεων. Οι συνδυασμοί αυτοί αποτελούν απλά σενάρια, τα οποία εξετάζονται με ανάλυση συμβατότητας. Όλα τα ζεύγη

των συνδυασμών προβλέψεων αξιολογούνται σε μία μήτρα, με βάση τη συμβατότητά τους.

Με τη χρήση ενός ειδικού λογισμικού, αναλύονται εκατομμύρια ομάδες προβλέψεων και εξαλείφονται εκείνες που παρουσιάζουν εσωτερική ασυνέπεια. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής είναι η μείωση των πιθανών συνδυασμών σε λίγες χιλιάδες πιθανές και συμβατές προβλέψεις.

Το επόμενο βήμα αφορά τη δημιουργία προ – σεναρίων με χρήση της ανάλυσης ανά ομάδες (cluster analysis). Το τελευταίο στάδιο είναι η περιγραφή του σεναρίου. Κάθε προ – σενάριο αναλύεται ξεχωριστά, ενώ καθορίζονται οι διασπαστικοί παράγοντες, τα κρίσιμα γεγονότα, η αυτονομία και η ανάλυση ευαισθησίας.

Στάδιο 5: Μεταφορά σεναρίων

Η χρήση των σεναρίων στο στρατηγικό μάνατζμεντ ξεκινά με την ανάλυση των επιπτώσεων των σεναρίων στην επιχείρηση (ή, γενικά, στο πεδίο αποφάσεων) [Gausemeier et al., 1998]. Η ανάλυση των επιπτώσεων αποτελεί την προετοιμασία για το μέλλον. Τα στελέχη εκπαιδεύονται έτσι ώστε να αναγνωρίζουν τις συνθήκες που αναμένεται να επικρατήσουν και να είναι προετοιμασμένα για οποιοδήποτε απρόβλεπτο γεγονός [Schwartz, 1991]. Με τη βοήθεια μίας μήτρας, αναλύονται συστηματικά οι επιπτώσεις των σεναρίων στο πεδίο αποφάσεων. Στη συνέχεια, οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα εντοπισθούν αξιολογούνται με βάση τη σημαντικότητά τους για το πεδίο αποφάσεων [Gausemeier et al., 1998].

6.4 Οι Συμμετέχοντες στη Διαδικασία Διαμόρφωσης Σεναρίων

Υποστηρίζεται ότι η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων είναι αποτελεσματικότερη, όταν σε αυτή συμμετέχουν αρκετά άτομα. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η ανάπτυξη σεναρίων από ομάδες ατόμων και όχι από ένα μόνο άτομο [Ogilvy, 2002], διότι η διαδικασία αποκτά αντικειμενικότερο χαρακτήρα. Ωστόσο, είναι αναμενόμενο ότι τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων επηρεάζουν, σε κάποιο βαθμό, τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της. Κατά συνέπεια, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη η επιλογή των συμμετεχόντων, προκειμένου η διαδικασία να είναι αξιόπιστη και τα σενάρια που θα προκύψουν να υιοθετηθούν από την επιχείρηση, αποφέροντάς της σημαντικά οφέλη.

Αρχικά, λόγω του ότι τα σενάρια παριστάνουν εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις, αλλά όχι κατάλληλες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών, προτείνεται η συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων (π.χ. μεγάλοι πελάτες, βασικοί προμηθευτές, σύμβουλοι, ακαδημαϊκοί κτλ.) [Schoemaker, 1995]. Οι σύμβουλοι θα δημιουργήσουν μια μελλοντική κατάσταση, για την οποία τα στελέχη δεν έχουν όλες τις απαντήσεις, θα πρέπει όμως να την αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά και να προσαρμοστούν σε αυτήν [Bartram, 2001]. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η ενεργή ενασχόληση των στελεχών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων [Meristo, 1989, Mason & Herman, 2003]. Όταν κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, είναι πιθανό τα στελέχη να αγνοήσουν τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τα σενάρια. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί ότι τα στελέχη σπάνια διοχετεύουν το χρόνο τους στη

διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων. Για αυτό, προτείνεται η ενασχόλησή τους στην αρχή της διαδικασίας, όπου γίνεται η εισροή των δεδομένων στη διαδικασία, ακόμα και αν τα στελέχη παρέχουν ανεπίσημα τα απαιτούμενα δεδομένα [Linneman & Klein, 1985]. Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι η ανάμιξη των απλών εργαζομένων (όχι των στελεχών) στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων είναι δυνατό να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε μία επιχείρηση [Humenick, 2000].

Κατά συνέπεια, στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων θα πρέπει να συμμετέχουν:

- Στελέχη της επιχείρησης, τα οποία έχουν την εμπιστοσύνη της διοίκησης και μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.
- Άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, διότι μπορούν να προσφέρουν μία διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων.
- Άτομα που γνωρίζουν διαφορετικές επιχειρησιακές λειτουργίες, ώστε να υπάρχει πλουραλισμός απόψεων.
- Άτομα έξω από την επιχείρηση, τα οποία δίνουν το έναυσμα για το ξεκίνημα των συζητήσεων [Antidote^a, 1999].

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ενεργή ανάμιξη των γραμμικών στελεχών (line managers) στη διαδικασία [Klein & Linneman, 1981], καθώς και η δυνατότητα αυτών να χρησιμοποιούν τα σενάρια που αναπτύσσονται, διότι αρκετές από τις σημαντικές αποφάσεις σε μία επιχείρηση λαμβάνονται σε λειτουργικό επίπεδο. Ωστόσο, η χρήση των σεναρίων από τα γραμμικά στελέχη δεν κρίνεται πάντοτε επιτυχημένη. Συχνά, τα σενάρια αντιμετωπίζονται ως μη συναφή με τις ανάγκες

και τα ζητήματα που απασχολούν τα στελέχη, γεγονός που αποτελεί πρόβλημα για την επιχείρηση, καθώς:

- Û Αρκετές από τις ενδείξεις προειδοποίησης σχετικά με την επικράτηση μίας κατάστασης είναι δυνατό να αγνοηθούν, αν τα στελέχη δεν έχουν λάβει γνώση σεναρίων του έχουν διαμορφωθεί.
- Û Τα στελέχη χρειάζεται κάποιες φορές να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις με βάση το ένστικτο και την πείρα τους. Ωστόσο, οι αποφάσεις αυτές είναι δυνατό να προβούν εις βάρος της επιχείρησης μακροχρόνια, ακόμα και αν φαίνονται κατάλληλες κατά το χρόνο λήψης τους. Αν τα στελέχη δε λάβουν υπόψη τους τα σενάρια, δεν είναι προετοιμασμένα για το ενδεχόμενο πραγματοποίησης απρόβλεπτων γεγονότων ή ραγδαίων μεταβολών.

Τα σενάρια βοηθούν τα γραμμικά στελέχη στη βελτίωση της καθημερινής τους επίδοσης, όσον αφορά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τη διοίκηση προϊόντων ή χαρτοφυλακίου και το σχεδιασμό της αγοράς. Κατά συνέπεια, η χρήση των σεναρίων από τη συγκεκριμένη κατηγορία στελεχών κρίνεται απαραίτητη. Προκειμένου όμως να καταστεί δυνατή η εφαρμογή των σεναρίων από τα γραμμικά στελέχη, χρειάζεται να εκτελεστούν τα παρακάτω τέσσερα βήματα:

- 1) Διαμόρφωση σεναρίων που να στηρίζονται σε παροντικά γεγονότα και τάσεις.
- 2) Αναγνώριση των επιχειρηματικών επιλογών που αφορούν κάθε σενάριο.
- 3) Παρουσίαση μίας απλής και ευκολονόητης διαδικασίας λήψης αποφάσεων με βάση τα σενάρια.
- 4) Καθορισμός ενός συνόλου γεγονότων, τα οποία θα λειτουργούν ως ενδείξεις προειδοποίησης για κάθε σενάριο [Ringland, 2003].

Σε κάθε περίπτωση, η χρήση της τεχνικής διαμόρφωσης σεναρίων απαιτεί ηγεσία (leadership) και όχι απλή διαχείριση (management). Η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από τη λήψη αποφάσεων με βάση τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η λήψη σωστών αποφάσεων προσδίδει ευελιξία στην επιχείρηση και αυξάνει την πιθανότητα απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για αυτό και απαιτείται ηγετική αντιμετώπιση της [Hanson, 2003].

6.5 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες μεθοδολογίες διαμόρφωσης σεναρίων, όπως αυτές προτείνονται από τη βιβλιογραφία. Κάποιες από τις απόψεις αυτές υιοθετούνται περισσότερο από κάποιες άλλες, ενώ κάποιες άλλες έχουν περισσότερο θεωρητική και ακαδημαϊκή αξία και δεν ενδείκνυνται για πρακτική εφαρμογή. Με την πάροδο του χρόνου, διατυπώνονται νέες απόψεις και διαμορφώνονται νέες μεθοδολογίες.

Κατά συνέπεια, προκύπτει το ερώτημα του ποια από τις μεθοδολογίες που αναλύθηκαν είναι η καταλληλότερη για την ανάπτυξη αξιόπιστων σεναρίων, τα οποία θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της ασάφειας. Στην πραγματικότητα όμως, δεν υπάρχει «σωστός» τρόπος διαμόρφωσης σεναρίων, καθώς αυτός εξαρτάται από τις συνθήκες λειτουργίας και το περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η επιλογή της μεθοδολογίας που θα υιοθετηθεί εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και τους στόχους της, για αυτό και θα πρέπει να επιλέγεται μετά από προσεκτική διερεύνηση των συνθηκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

7.1 Εισαγωγή

Τα σενάρια που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις διακρίνονται σε παραγωγικά, αυτά δηλαδή που εφαρμόζονται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση έχει επιρροή, και σε προσαρμοστικά, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση καταστάσεων πάνω στις οποίες η επιχείρηση δεν έχει κανέναν έλεγχο [Schriefer, 1999]. Ωστόσο, τα σενάρια είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Πιο συγκεκριμένα, τα σενάρια διαχωρίζονται με βάση το επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο διαμορφώνονται, το θέμα τους και το βαθμό αβεβαιότητας που καλούνται να αντιμετωπίσουν [Verity, 2003]. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία που ακολουθείται για τη διαμόρφωση των σεναρίων είναι η ίδια για όλες τις κατηγορίες. Επιπλέον, είναι απαραίτητο όλα τα είδη των σεναρίων να πληρούν τα κριτήρια της εσωτερικής συνέπειας, της συνάφειας και της εφικτότητας, προκειμένου να θεωρούνται αξιόπιστα.

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να περιγραφούν όλες οι κατηγορίες σεναρίων, όπως αυτές ορίζονται από τη βιβλιογραφία, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι εφαρμογές κάθε κατηγορίας.

7.2 Ανάλυση των Κατηγοριών Σεναρίων

Τα σενάρια είναι δυνατό να ενταχθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τα σενάρια εκείνα που απεικονίζουν μία μελλοντική κατάσταση, στην οποία αναμένεται να βρεθεί η επιχείρηση. Τα σενάρια αυτά χρησιμοποιούνται με στόχο την κινητοποίηση των στελεχών, ώστε να αναπτυχθούν στρατηγικές επιλογές, πολιτικές και εναλλακτικοί τρόποι δράσης για την αντιμετώπιση της κάθε κατάστασης.

Η δεύτερη κατηγορία αποτελεί μία εντελώς διαφορετική προσέγγιση. Υποθέτει ότι η πολιτική που θα ακολουθηθεί έχει καθοριστεί. Στη συνέχεια, η πολιτική και οι συνέπειές της ενσωματώνονται σε ένα σενάριο σχετικά με μία μελλοντική κατάσταση. Αυτός ο δεύτερος τύπος σεναρίων, αντί να προκαλεί συζητήσεις για τις πολιτικές, παρουσιάζει τις συνέπειες μίας συγκεκριμένης επιλογής ή ενός συνόλου επιλογών. Συνεπώς, ενώ η πρώτη κατηγορία σεναρίων ενεργοποιεί τη σκέψη, η δεύτερη είναι ένα εργαλείο ερμηνείας των συνεπειών μίας πολιτικής [Coates, 2000].

Προκειμένου να αξιολογηθεί το περιβάλλον κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, προτείνεται η χρήση πέντε ειδών σεναρίων. Σε κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται και οι πέντε αυτές κατηγορίες, ενώ σε κάποιες άλλες ενδέχεται να χρησιμοποιούνται μόνο δύο ή τρεις.

Ü Παγκόσμια (εξωτερικά) σενάρια

Τα σενάρια αυτά περιλαμβάνουν μακροοικονομικές μεταβλητές, όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα, τα

καταναλωτικά πρότυπα, οι γεωπολιτικές τάσεις και οι πιθανές μεγάλες δομικές αλλαγές στις διεθνείς μακροοικονομικές συνθήκες. Η πρόβλεψη τέτοιων μεταβλητών αποτελεί, συνήθως, το κύριο αντικείμενο της διερεύνησης του περιβάλλοντος για σκοπούς στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαφορά μεταξύ ενός συνόλου συμβατικών προβλέψεων και ενός παγκόσμιου σεναρίου, που περιέχουν τις ίδιες μεταβλητές, είναι το ότι στην περίπτωση του παγκόσμιου σεναρίου όλες οι προβλέψεις διακρίνονται από εσωτερική συνέπεια, κάτι που δε συμβαίνει πάντοτε όταν οι προβλέψεις προκύπτουν από άλλες πηγές. Επιπλέον, τα παγκόσμια σενάρια παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μεταβλητών. Σε κάθε περίπτωση, οι προβλέψεις αυτές, είτε σε συμβατική μορφή είτε με τη μορφή σεναρίων, χρησιμοποιούνται για την κατανομή των επιχειρησιακών πόρων ή ως συγκριτική μέτρηση επιδόσεων για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Τα παγκόσμια σενάρια διαμορφώνονται σε επιχειρησιακό (corporate) επίπεδο [Linneman & Klein, 1985], ενώ συστήνεται η χρήση τους από μεγάλες επιχειρήσεις [Foster, 1993].

Ü Κλαδικά σενάρια (εξωτερικά ή εσωτερικά/ εξωτερικά)

Τα σενάρια αυτά παρέχουν ευρείες εικόνες των ποικίλων εξωεπιχειρησιακών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με μία συγκεκριμένη επιχείρηση [Linneman & Klein, 1985], όπως η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και οι τεχνολογικές τάσεις [Foster, 1993]. Τα σενάρια αυτά μπορεί να είναι σχετικά απλά και να περιλαμβάνουν λίγες μεταβλητές ή να είναι πολύπλοκα, περιλαμβάνοντας εκατοντάδες γεγονότα ή ζητήματα. Για παράδειγμα, ένα σενάριο είναι δυνατό να περιέχει μία διατομική (cross – sectional) θεώρηση σχετικά με το πώς αναμένεται να συμπεριφερθούν οι συγκεκριμένες μεταβλητές / ζητήματα /

γεγονότα στο μέλλον, με χρήση ποιοτικών και ποσοτικών εργαλείων. Εναλλακτικά, ένα σενάριο είναι δυνατό να απεικονίζει μία αλληλουχία γεγονότων από το παρόν στο μέλλον, περιγράφοντας την εξέλιξη κάποιας μελλοντικής κατάστασης και παρουσιάζοντας πώς κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν ο ένας τον άλλο, καθώς και την ακολουθία και το χρονικό πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων αυτών. Τα συγκεκριμένα σενάρια αναπτύσσονται στο επιχειρησιακό αλλά και στο κατώτερο διοικητικό (lower managerial) επίπεδο, και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν το αντικείμενο της επιχείρησης και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται είναι απόλυτα ξεκάθαρα.

Ü **Διερευνητικά σενάρια**

Τα σενάρια αυτά εκτείνονται πέρα από τα όρια ενός κλάδου, αλλά είναι περισσότερο συγκεκριμένα σε σχέση με τα παγκόσμια σενάρια. Το συγκεκριμένο είδος σεναρίων είναι χρησιμοποιείται όταν διερευνούνται καινούργιες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η ανάπτυξή του είναι, ίσως, δυσκολότερη σε σχέση με την ανάπτυξη οποιασδήποτε άλλης κατηγορίας σεναρίων, διότι το προσωπικό της επιχείρησης δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένο με την ανίχνευση του περιβάλλοντος και του κλάδου.

Ü **Issue – oriented σενάρια (εξωτερικά)**

Τα σενάρια αυτά καλούνται συχνά και «θεματικά» σενάρια. Αναγνωρίζεται ένα σύνολο εξωγενών μεταβλητών, συναφών με την επιχείρηση, οι οποίες στη συνέχεια αξιολογούνται. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση η οποία λειτουργεί αποκλειστικά σε έναν κλάδο και κάνει μεγάλη χρήση ενέργειας, θα προσπαθήσει να αξιολογήσει το περιβάλλον της με βάση την τιμή και τη

διαθεσιμότητα ενέργειας. Πιθανότατα, θα αναπτυχθούν τριών ειδών σενάρια, τα οποία θα περιγράφουν συνθήκες: (α) υψηλής διαθεσιμότητας και χαμηλής τιμής, (β) τρέχουσα διαθεσιμότητα και τρέχουσες τιμές και (γ) έλλειψη ενέργειας και πολύ υψηλές τιμές. Τα τρία αυτά σενάρια είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν αυτοτελώς ή σε συνδυασμό. Τα θεματικά σενάρια χρησιμοποιούνται, κυρίως, όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει ζητήματα τόσο συγκεκριμένα, ώστε να αγνοούνται οι εκτιμήσεις που έχουν επιπτώσεις στην εταιρική βιωσιμότητα.

Ü Σενάρια εξωτερικών υποθέσεων (εσωτερικά)

Ο στόχος των συγκεκριμένων σεναρίων είναι να εξετάσουν τις ενέργειες της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη κάποιο υποτιθέμενο περιβάλλον. Τα σενάρια εξωτερικών υποθέσεων είναι η λιγότερο περίπλοκη μορφή σεναρίων, διότι αξιολογεί τη δυναμική της επιχείρησης, θεωρώντας ως δεδομένες τις εξωεπιχειρησιακές υποθέσεις. Οι μεταβλητές, από τις οποίες συντίθεται το σενάριο, είναι, ως επί το πλείστον, εσωτερικές. Τα σενάρια αυτά χρησιμοποιούνται στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι παλαιότερα η διαδικασία αυτή ονομαζόταν «χρηματοοικονομικό υπόδειγμα», «ανάλυση ευαισθησίας» ή «υπόδειγμα what – if», ενώ τις τελευταίες δεκαετίες υιοθετήθηκε ο όρος «σενάριο» [Linneman & Klein, 1985].

Όσον αφορά τις προοπτικές που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωσή τους, τα σενάρια διακρίνονται, αρχικά, σε διερευνητικά (exploratory) και προκαταβολικά (anticipatory) σεναρίων [Ducot & Lubben, 1980]. Για τα διερευνητικά σενάρια, σημείο εκκίνησης αποτελεί το παρόν, του οποίου οι

συνέπειες αναμένεται να εκδηλωθούν στο μέλλον [Godet, 2000]. Επομένως, η διαμόρφωσή τους περιλαμβάνει την προέκταση των συμπερασμάτων, τα οποία διατηρούν το φυσικό προσανατολισμό του χρόνου και διαμορφώνουν το συνήθη τρόπο θεώρησης του μέλλοντος [Jungermann, 1885]. Ως αποτέλεσμα, τα σενάρια παρουσιάζουν ρεαλιστικές, αλλά όχι απρόβλεπτες καταστάσεις, ενώ φαίνεται να αγνοούν γεγονότα που ενδέχεται να προκύψουν από μη αναγνωρίσιμες αιτίες. Ανάλογο, εννοιολογικά, με το διερευνητικό σενάριο είναι το δέντρο αποφάσεων, του οποίου οι ρίζες βρίσκονται στο παρόν και τα κλαδιά, τα οποία αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις αιτίου – αιτιατού, περιλαμβάνονται στο σενάριο [Bunn & Salo, 1993].

Από την άλλη, τα προκαταβολικά σενάρια διαμορφώνονται με βάση την αναζήτηση των πιθανών αιτίων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μία συγκεκριμένη μελλοντική κατάσταση [Godet, 2000]. Τα προκαταβολικά σενάρια δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους στόχους, ενώ αναζητούν επεξηγήσεις και όχι συνέπειες. Κατά συνέπεια, τα συγκεκριμένα σενάρια αναμένεται να είναι περισσότερο απρόβλεπτα, αλλά και πιο κατάλληλα για την ανακάλυψη νέων επιλογών [Bunn & Salo, 1993].

Επιπλέον, τα σενάρια είναι δυνατό να διακριθούν σε περιγραφικά (descriptive) και κανονιστικά (normative) [Ducot & Lubben, 1980]. Τα περιγραφικά σενάρια περιγράφουν μελλοντικά γεγονότα και τάσεις, χωρίς ωστόσο να περιέχουν αναφορές στην πιθανότητα πραγματοποίησης αυτών, ενώ τα κανονιστικά σενάρια περιέχουν τις ανησυχίες και τα κίνητρα αυτών που θα χρησιμοποιήσουν τα σενάρια [Bunn & Salo, 1993].

Άλλη μία διάκριση είναι μεταξύ των σεναρίων τάσης (trend) και των περιφερειακών (peripheral) σεναρίων [Ducot & Lubben, 1980]. Η διάκριση μεταξύ των δύο κατηγοριών βασίζεται στο πόσο απρόβλεπτο παρουσιάζεται ένα σενάριο. Τα σενάρια τάσης αποτελούν απλή προέκταση των υπάρχοντων σχεδιασμών στο μέλλον και περιλαμβάνουν λίγα (ή και καθόλου) απρόβλεπτα στοιχεία. Αντίθετα, τα περιφερειακά σενάρια εκχωρούν ακραίες τιμές στις μεταβλητές και απεικονίζουν αρκετά απρόβλεπτα στοιχεία [Bunn & Salo, 1993].

Ο Schnaars [1987] χρησιμοποίησε τους όρους «παραγωγικά» (deductive) και «επαγωγικά» (inductive) σενάρια με τρόπο παρόμοιο με τη διάκριση μεταξύ διερευνητικών και προκαταβολικών σεναρίων. Σύμφωνα με την παραγωγική προσέγγιση, κάθε σενάριο διαμορφώνεται αφού πρώτα καθοριστεί το αρχικό θέμα (π.χ. αισιόδοξο ή απαισιόδοξο), ενώ ακολουθεί ο καθορισμός των συναφών μεταβλητών. Αντίθετα, η επαγωγική προσέγγιση ξεκινά με την αναγνώριση των κύριων παραγόντων και των πιθανών αποτελεσμάτων τους και, στη συνέχεια, αναπτύσσονται τα σενάρια μέσα από συνδυασμό των πιθανών αποτελεσμάτων. Η παραγωγική προσέγγιση οδηγεί στη διαμόρφωση εσωτερικά συνεπών σεναρίων, αλλά ο αριθμός των σεναρίων που προκύπτουν είναι σχετικά μικρός. Από την άλλη, η επαγωγική προσέγγιση είναι προτιμότερη όσον αφορά την κατανόηση των σεναρίων, αλλά ενδέχεται να οδηγήσει σε αντικρουόμενα αποτελέσματα [Bunn & Salo, 1993].

Μια τελευταία τμηματοποίηση των σεναρίων γίνεται ανάλογα με το επίπεδο αβεβαιότητας που αυτά καλούνται να αντιμετωπίσουν. Στην περίπτωση αυτή, τα σενάρια διακρίνονται σε:

Ä Σενάρια οδηγούμενα από το όραμα (Vision – Driven Scenarios)

Τα σενάρια αυτά βοηθούν τα στελέχη να σκεφτούν πέρα από το καθιερωμένο πλαίσιο σκέψης και να αμφιβάλλουν για τις προβλέψεις τους. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών επιλογών, διευκολύνουν το διάλογο και τη μάθηση μέσα σε μία επιχείρηση και δημιουργούν ένα κοινό αίσθημα δέσμευσης για αλλαγή. Ωστόσο, τα σενάρια αυτού του είδους δεν χρησιμοποιούνται για τη λήψη βραχυπρόθεσμων αποφάσεων.

Ä Σενάρια οδηγούμενα από την απόφαση (Decision – Driven Scenarios)

Τα συγκεκριμένα σενάρια χρησιμοποιούνται για να στηρίξουν μία στρατηγική απόφαση, κατά την οποία δεν είναι ξεκάθαρη η άριστη εναλλακτική λόγω του υψηλού επιπέδου αβεβαιότητας. Τα σενάρια αυτά χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των στρατηγικών εναλλακτικών, βοηθώντας στον υπολογισμό των θετικών αποτελεσμάτων και των κινδύνων κάθε σεναρίου [Courtney, 2003].

7.3 Ανταγωνιστικά σενάρια (competitor scenarios)

Τα ανταγωνιστικά σενάρια αποτελούν μια ακόμα κατηγορία των σεναρίων. Ένα ανταγωνιστικό σενάριο ξεκινά με μια λογική αφήγηση σχετικά με σε ποιες ενέργειες αναμένεται να προβεί ένας ανταγωνιστής μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα και γιατί επιλέγει τις συγκεκριμένες ενέργειες. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα ανταγωνιστικό σενάριο αποτελεί μια άποψη του τι πρόκειται να κάνει ο ανταγωνιστής και σε καμία περίπτωση δεν πρόκειται για πρόβλεψη των ενεργειών του ανταγωνιστή.

Τα ανταγωνιστικά σενάρια αποτελούνται από τέσσερα στοιχεία:

Τελική κατάσταση

Η τελική κατάσταση αφορά τη στρατηγική του ανταγωνιστή και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της αγοράς. Μια δραστικά νέα στρατηγική απαιτεί από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων να διερευνήσουν τι ακριβώς είναι καινοτομικό σχετικά με τη στρατηγική.

Πλοκή

Η πλοκή περιγράφει τι πρέπει να κάνει ένας ανταγωνιστής προκειμένου να φτάσει στην τελική κατάσταση. Συχνά, οι πλοκές πρέπει να περιλαμβάνουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε μία ανταγωνίστρια επιχείρηση σε σχέση με τις διαδικασίες, την κουλτούρα, την ηγεσία κτλ.

Κατευθυντήριες δυνάμεις

Πρόκειται για τις δυνάμεις εκείνες που καθορίζουν την πλοκή. Κάποιες από αυτές περιλαμβάνουν το τι συμβαίνει ή τι ενδέχεται να συμβεί γενικά στην αγορά, ενώ άλλες αφορούν συγκεκριμένα τον ανταγωνιστή.

Λογική

Η λογική των σεναρίων αποτελεί την εξήγηση για το περιεχόμενο, την κατεύθυνση και την ένταση των αλλαγών που προκαλούνται από την πλοκή.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες ανταγωνιστικών σεναρίων, οι οποίες προκύπτουν από δύο διαφορετικές κατηγορίες what – if ερωτήσεων: τα μη περιορισμένα what – if σενάρια και τα περιορισμένα what – if σενάρια. Στην πρώτη κατηγορία,

τίθενται μη περιορισμένες (unconstrained) ή ανοιχτές (open – ended) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές περιορίζονται μόνο από την εμπειρία, τη φαντασία και τη δημιουργικότητα των εμπλεκόμενων στη διαδικασία διαμόρφωσης ανταγωνιστικών σεναρίων.

Τα περιορισμένα ανταγωνιστικά σενάρια ξεκινούν καθορίζοντας τις συνθήκες που θα επικρατούν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο μέλλον και, στη συνέχεια, θέτουν το ερώτημα: «Πώς αναμένεται να ενεργήσει ο ανταγωνιστής κάτω από αυτές τις συνθήκες;» Συνεπώς, τα σενάρια αυτά διερευνούν τις πρωτοβουλίες που αναμένεται να αναλάβει ο ανταγωνιστής προκειμένου να αντιμετωπίσει μία συγκεκριμένη μελλοντική κατάσταση ή προκειμένου να αντιδράσει αποτελεσματικά στις ενέργειες των υπόλοιπων ανταγωνιστών [Fahey^b, 2003].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

8.1 Εισαγωγή

Κάθε σενάριο θέτει ένα διαφορετικό σύνολο στρατηγικών προκλήσεων, ενώ προϋποθέτει διαφορετικές ικανότητες. Η εξερεύνηση αυτών μετατρέπει το αρχικό σενάριο μάθησης σε σενάριο για τη λήψη απόφασης. Τα σενάρια είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για:

- 1) Αναγνώριση των ενδείξεων προειδοποίησης
- 2) Αξιολόγηση της αυτονομίας των βασικών ικανοτήτων (core capabilities) μιας επιχείρησης
- 3) Εκτίμηση της αναλογίας κινδύνου – απόδοσης κάθε επιλογής [Schoemaker, 1995]
- 4) Ανάδειξη καλύτερων στρατηγικών επιλογών
- 5) Διεύρυνση των πνευματικών μοντέλων
- 6) Σύνδεση του οράματος με την επιχειρησιακή δράση [Heugens & van Oosterhout, 2001]
- 7) Αντιμετώπιση περιπτώσεων σχεδιασμού κάτω από συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας [Maddox et al., 1987]

Στο κεφάλαιο αυτό πρόκειται να αναλυθούν οι τομείς εφαρμογής των σεναρίων, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτησή τους.

8.2 Οφέλη Σεναρίων

Στο παρελθόν εντοπίστηκαν απρόβλεπτες ασυνέχειες στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες είχαν αρνητική επίπτωση στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων αυτών, τα σενάρια αποδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμα, καθώς:

- Επιταχύνουν τη συνειδητοποίηση της νέας πραγματικότητας
- Κάνουν κατανοητές τις μελλοντικές καταστάσεις αρκετά νωρίς
- Βοηθούν στη συνειδητοποίηση της κινητικότητας του περιβάλλοντος [Burt & van der Heijden, 2003] και στην αξιολόγηση αυτού [Linneman & Klein, 1885]
- Οδηγούν στην ενασχόληση με περισσότερο αποτελεσματικές στρατηγικές συζητήσεις
- Δημιουργούν πνευματικό υπόβαθρο για μια ισχυρή στρατηγική
- Διαμορφώνουν ένα σύνολο επιλογών δράσης
- Βοηθούν τα στελέχη να κατανοήσουν πώς πρέπει να αντιδράσουν και πότε
- Εντάσσουν την επιχείρηση σε μια συνεχή διαδικασία αποτελεσματικής μάθησης [Burt & van der Heijden, 2003]
- Βοηθούν την επιχείρηση να κατανοήσει τον ανταγωνισμό και, κατ' επέκταση, να τον αντιμετωπίσει αποτελεσματικά [Fahey^b, 2003]

Επιπλέον, η χρήση των σεναρίων ενδείκνυται σε περιπτώσεις έντονης αβεβαιότητας [Courtney, 2003], όπου υπάρχει έλλειψη δεδομένων και

σημαντικός αριθμός μη μετρήσιμων και ποσοτικοποιήσιμων παραγόντων. Τα σενάρια αποτελούν το γεφύρωμα μεταξύ πρόβλεψης και σχεδιασμού, αφού παρουσιάζουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Βοηθούν τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στην αγορά και στους πελάτες, έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν τη θέση που κατέχουν στην αγορά, με βάση το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον.
- Προωθούν μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Τα σενάρια δεν αναγνωρίζουν τις βραχυπρόθεσμες διαταραχές ενός συστήματος, αντίθετα δίνουν έμφαση στις μακροπρόθεσμες σχέσεις, με χρονικό ορίζονται 10 – 20 χρόνων [Huss, 1988].
- Παρέχουν ενδείξεις για τη δυναμική των επιχειρήσεων και για την αναγνώριση των σχέσεων αιτίου και αιτιατού [van der Heijden, 1994]. Το αν ένα σενάριο προβλέπει με ακρίβεια τη σειρά των γεγονότων, όπως αυτή πρόκειται να εκδηλωθεί στο μέλλον, είναι λιγότερο σημαντικό σε σχέση με την κατανόηση της δυναμικής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των μελλοντικών καταστάσεων, για τις οποίες θα πρέπει να προετοιμαστεί η επιχείρηση. Οι ενδείξεις που προκύπτουν από τα σενάρια βοηθούν τα στελέχη, όχι μόνο για την πρόβλεψη των μεταβολών, αλλά και για τον εντοπισμό των κατάλληλων συνθηκών για μία δομική αλλαγή.
- Εισάγουν στη διαδικασία πρόβλεψης ποιοτικά δεδομένα, όπως είναι οι στάσεις του καταναλωτικού κοινού, ζητήματα άσκησης ελέγχου, παγκόσμιες πολιτικές κτλ. [Huss, 1988]. Έτσι, τα σενάρια παρουσιάζουν εφικτές μελλοντικές καταστάσεις πιο αποτελεσματικά, σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν ποιοτικά δεδομένα [Linneman & Klein, 1985].

- Βοηθούν στην αντιμετώπιση των μεροληψιών. Κάθε πρόβλεψη περιλαμβάνει ένα είδος κρίσης όσον αφορά την προσέγγιση που επιλέγεται, τις μεταβλητές κτλ. Μέσω της άμεσης τεκμηρίωσης της εύλογης ακολουθίας των σταδίων που οδηγούν στην ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου σεναρίου, οι μεροληψίες αυτές είναι δυνατό να εντοπισθούν και να αποφευχθούν.
- Ενθαρρύνουν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία. Η διαμόρφωση σεναρίων προκαλεί αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων ομάδων κατά την αναγνώριση των παραγόντων επίδρασης, καθώς και κατά την αξιολόγηση των επιπτώσεων των σεναρίων. Κατά συνέπεια, παρέχεται η δυνατότητα ενίσχυσης της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των αντιπροσώπων διαφόρων τμημάτων ή γραμμών προϊόντος. Τα ίδια τα σενάρια αποτελούν ένα εξαιρετικό εργαλείο επικοινωνίας. Ακόμη και αν δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία σχετικά με ένα σενάριο, αυτό αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης των κύριων στρατηγικών αποφάσεων.
- Δημιουργούν ομαδικό πνεύμα [Huss, 1988] και μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση [Antidote^a, 1999]. Μέσω διαφόρων ομαδικών μεθοδολογιών, όπως ο καταγισμός ιδεών (brainstorming) και η μέθοδος των Δελφών, όχι μόνο βελτιώνεται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, αλλά, ταυτόχρονα, διαμορφώνεται ένα κλίμα ομοφωνίας, αμοιβαίας κατανόησης και κοινών επιδιώξεων [Huss, 1988].
- Αναγκάζουν τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει την ανάγκη για δραστικές αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης κατά τη διαδικασία σχεδιασμού, διαμόρφωσης στρατηγικής και κατανομής πόρων. Μάλιστα, τα σενάρια είναι δυνατό να οδηγήσουν στη διαμόρφωση μιας νέας, ευέλικτης και αποτελεσματικής κουλτούρας σχεδιασμού [Wilson, 1992].

- Βοηθούν στην αναγνώριση ποικίλων και πρωτοποριακών ιδεών [Huss, 1988] και στη διεύρυνση, ή ακόμα και στην ολοκληρωτική μεταβολή, των θεωρητικών μοντέλων των στελεχών. Στόχος είναι να αποκτήσει ο λήπτης απόφασης μία πληρέστερη θεώρηση του μελλοντικού κόσμου, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις [Chermack, 2004].
- Διευκολύνουν τη διενέργεια ανάλυσης ευαισθησίας (ελέγχουν το αποτέλεσμα διαφόρων θεωρήσεων και υποθετικών γεγονότων). Σε περίπτωση που υπάρχει ασυμφωνία σχετικά με την ένταση ή την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών, η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης των δύο απόψεων με βάση το τελικό σύνολο σεναρίων. Επιπλέον, η διαμόρφωση σεναρίων αποτελεί το πλαίσιο για τον έλεγχο των επιπτώσεων γεγονότων χαμηλής πιθανότητας, αλλά σημαντικής εμβέλειας, όπως είναι η δολοφονία ενός πολιτικού ηγέτη ή μία ξαφνική αύξηση της παγκόσμιας τρομοκρατικής δραστηριότητας.
- Ενθαρρύνουν τον ενδεχομενικό σχεδιασμό (contingency planning). Αντί να παρέχουν διαστήματα εμπιστοσύνης γύρω από μία και μόνο θεώρηση του μέλλοντος, όπως συμβαίνει με τις μεθόδους χρονοσειρών και οικονομετρικής ανάλυσης, τα σενάρια αποτελούν έναν συστηματικό τρόπο ανάπτυξης τελείως διαφορετικών, αλλά ταυτόχρονα και εφικτών, θεωρήσεων του μελλοντικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Αποτελούν ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης. Η διαμόρφωση σεναρίων είναι δυνατό να οδηγήσει στην αναγνώριση ενδείξεων σχετικά με τις συνθήκες που πρόκειται να διαμορφωθούν ως αποτέλεσμα σημαντικών αποκλίσεων από τις ιστορικές τάσεις. Επιπλέον, σηματοδοτεί τις αλλαγές

που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Όσο νωρίτερα γνωρίζει μία επιχείρηση το ενδεχόμενο σημαντικών αλλαγών, τόσο γρηγορότερα είναι σε θέση να ανταποκριθεί, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις [Huss, 1988].

- Ωθούν τα στελέχη να συνειδητοποιήσουν την έκταση της αβεβαιότητας, με αποτέλεσμα να μην εγκλωβίζονται σε ένα σταθερό περιβάλλον [Linneman & Klein, 1985]. Επιπλέον, τα σενάρια βοηθούν στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, ενώ παράλληλα αποφεύγεται η ανάγκη εκτίμησης υποκειμενικών πιθανοτήτων [Goodwin & Wright, 2001].
- Βοηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού επιτρέπουν την έγκαιρη θεώρηση του μέλλοντος [Antidote^a, 1999]. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιχείρηση είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει τις απειλές και να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες [Schoemaker, 1997], τις οποίες ενδεχομένως δεν έχουν εντοπίσει οι ανταγωνιστές της.
- Δημιουργούν στα άτομα την εντύπωση ότι η γνώμη τους αξίζει και λαμβάνεται υπόψη. Αυτή είναι και μια σημαντική διαφορά της μεθόδου των σεναρίων σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόβλεψης. Οι τελευταίες, από κάποιο σημείο και μετά, τείνουν να στηρίζονται περισσότερο σε «μαύρα κουτιά» για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αντίθετα, μέσω της ανάπτυξης σεναρίων οι απόψεις των συμμετεχόντων στη διαδικασία είναι σημαντικές και επηρεάζουν το αποτέλεσμα της διαδικασίας [Werner, 1990].
- Συντελούν στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχουν διαφορές στην επίδοση μίας επιχείρησης, οι οποίες

σχετίζονται με τη χρήση της μεθόδου διαμόρφωσης σεναρίων [Phelps et al., 2001]. Το ζήτημα αυτό πρόκειται να αναλυθεί περαιτέρω στη συνέχεια.

Οι επιχειρήσεις που αναμένεται να ωφεληθούν περισσότερο από τα σενάρια είναι αυτές που αντιμετωπίζουν τις ακόλουθες συνθήκες:

- Û Η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα υψηλή σε σχέση με την ικανότητα των στελεχών να την προβλέψουν ή να προσαρμοστούν σε αυτήν.
- Û Σημειώθηκαν αρκετές δυσάρεστες και δαπανηρές «εκπλήξεις» στο παρελθόν.
- Û Η ποιότητα στη στρατηγική σκέψη είναι χαμηλή (απαρχαιωμένη ή γραφειοκρατική).
- Û Στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση έχουν σημειωθεί, ή πρόκειται να σημειωθούν, σημαντικές μεταβολές.
- Û Απαιτείται η καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας και ενός πλαισίου επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να περιορίζεται η ποικιλομορφία.
- Û Υπάρχουν έντονες διαφορές στις απόψεις των στελεχών, ενώ παράλληλα πολλές από τις απόψεις αυτές είναι πράγματι αξιόλογες.
- Û Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης χρησιμοποιούν τις τεχνικές διαμόρφωσης σεναρίων [Schoemaker, 1997].

Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι κανένα από τα οφέλη της διαμόρφωσης σεναρίων δεν πρόκειται να πραγματοποιηθεί, εφόσον η επιχείρηση δεν έχει τη διάθεση να αλλάξει. Μάλιστα, η διάθεση για αλλαγή θα πρέπει να είναι ευδιάκριτη σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα της επιχείρησης,

καθώς και να ενισχύεται και να υποστηρίζεται διαρκώς από την ανώτερη διοίκηση [Coates, 2000].

8.3 Ψυχολογικές Επιπτώσεις Σεναρίων

Ένα σημαντικό όφελος που προκύπτει από τα σενάρια είναι ότι εστιάζουν, αλλά και επεκτείνουν, τον τρόπο σκέψης των στελεχών [Schoemaker, 1993]. Το αποτέλεσμα είναι η μείωση της υπερεμπιστοσύνης, αφού τα σενάρια παρέχουν τη δυνατότητα θεώρησης εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων, οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα αγνοούνταν [Hogarth & Makridakis, 1981]. Στην πράξη, αξίζει να δαπανηθεί χρόνος για τη μελέτη μη επιθυμητών σεναρίων, διότι τα άτομα τείνουν να αρνούνται και να υποεκτιμούν τις ενδείξεις εκείνες που έρχονται σε αντίθεση με τις απόψεις και τις προσδοκίες τους. Ομοίως, συχνά τα άτομα θεωρούν ότι τα επιθυμητά γεγονότα είναι πιθανότερο να συμβούν στα ίδια, παρά στους άλλους [Bunn & Salo, 1993]. Μάλιστα, είναι δύσκολο για τα στελέχη να σκέφτονται απειλητικές προοπτικές και να σχεδιάζουν για καταστάσεις που αναμένεται να προβούν καταστροφικές για την επιχείρηση [Becker, 1983]. Κατά συνέπεια, προκύπτει το ερώτημα σχετικά με το κατά πόσο τα σενάρια διευρύνουν τα υποκειμενικά διαστήματα εμπιστοσύνης των ατόμων, καθώς και το αν έχει σημασία αν ένα άτομο συμμετέχει στη διαδικασία διαμόρφωσης των σεναρίων ή απλά τα χρησιμοποιεί.

Αν και οι ακριβείς ψυχολογικές επιπτώσεις των σεναρίων παραμένουν ασαφείς (και είναι δύσκολο να γίνουν γενικεύσεις), φαίνεται να περιλαμβάνουν: **(α)** διαμόρφωση (framing), **(β)** διαθεσιμότητα (availability) και **(γ)** αποτελέσματα αγκύλωσης (anchoring effects). Τα καλά σενάρια παρέχουν πολλαπλές

διανοητικές οπτικές γωνίες ενός πολύπλοκου φαινομένου, προκειμένου να κινητοποιήσουν τη σκέψη των ατόμων και να επεκτείνουν τα πνευματικά τους όρια [Schoemaker, 1993]. Επιπλέον, τα σενάρια είναι δυνατό να βοηθήσουν και στο να ξεπεραστεί η μεροληψία της διαθεσιμότητας (availability bias), σύμφωνα με την οποία τα άτομα υποεκτιμούν ό,τι είναι δύσκολο να φανταστούν ή να θυμηθούν [Tversky & Kahneman, 1974].

Από την άλλη, τα σενάρια μεταθέτουν τη βάση από την οποία τα άτομα αντιμετωπίζουν το μέλλον. Για τα περισσότερα στελέχη, η συνήθης πνευματική «άγκυρα» είναι το παρελθόν και, συνήθως, δεν σκέφτονται πολύ πέρα από το όριο αυτό. Όμως, το παρελθόν ενδέχεται να αποδειχθεί ένας παραπλανητικός οδηγός για το μέλλον, ιδιαίτερα μετά από μεγάλες ασυνέχειες, όπως οι αλλαγές στους φόρους, η άρση του ελέγχου, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών κτλ. Ένας τρόπος μετακίνησης των παγιωμένων αντιλήψεων των ατόμων είναι μέσω ισχυρών εναλλακτικών σεναρίων, τα οποία αντικαθιστούν το παρελθόν ως το κύριο σημείο εκκίνησης.

Για την ενίσχυση των ψυχολογικών επιπτώσεων των σεναρίων είναι σημαντικό να διαπιστωθεί τι προκαλεί την αποδοχή των σεναρίων από τα άτομα. Ο βαθμός αποδοχής, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, εξαρτάται από την αξιοπιστία της πηγής των σεναρίων (ποιος τα διαμόρφωσε), από την αξιοπιστία περιεχομένου (τι περιλαμβάνουν) και από την αξιοπιστία του πομπού (ποιος τα παρουσιάζει). Επιπλέον, είναι δυνατό να παρουσιαστούν διάφορα αποτελέσματα που σχετίζονται με το περιεχόμενο των σεναρίων. Πιο συγκεκριμένα, τα σενάρια μπορούν να χαρακτηρισθούν ως ευρήματα,

υποθέσεις ή εικασίες. Αν ένα γεγονός ή ένα σενάριο παρουσιάζεται ως βέβαιο, δύσκολα θα αγνοηθεί από τα άτομα [Schoemaker, 1993]. Συνεπώς, για να ενισχυθούν οι ψυχολογικές επιδράσεις των σεναρίων, τα τελευταία είναι δυνατό να παρουσιαστούν σε παρελθοντικό χρόνο [Hawken et al., 1982].

Ένα εξίσου σημαντικό σημείο, το οποίο σχετίζεται με τα παραπάνω, αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν την εφικτότητα και την εσωτερική συνέπεια των σεναρίων. Καθώς μέχρι τώρα η σχέση αιτίου – αιτιατού είναι θεμελιώδης από ψυχολογικής άποψης, η ποιότητα της αιτιώδους λογικής κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στην ανάπτυξη σεναρίων. Παραδόξως, τα σενάρια που είναι περισσότερο λεπτομερή και συνεκτικά, θεωρούνται πιο αξιόπιστα. Στην πραγματικότητα, είναι λογικό ότι όσο περισσότερες λεπτομέρειες περιέχει ένα σενάριο, τόσο λιγότερο πιθανό είναι στατιστικά [Schoemaker, 1993]. Ωστόσο, συχνά τα άτομα υποπίπτουν στο σφάλμα σύζευξης (conjunction fallacy). Το σφάλμα σύζευξης πραγματοποιείται όταν τα άτομα θεωρούν ότι ο συνδυασμός δύο ανεξάρτητων γεγονότων έχει μεγαλύτερη πιθανότητα πραγματοποίησης, από ότι έχει κάθε γεγονός ξεχωριστά [Tversky & Kahneman, 1983]. Η έκταση στην οποία το συγκεκριμένο σφάλμα οφείλεται στην heuristic σκέψη, στην αιτιώδη λογική ή σε άλλους παράγοντες παραμένει ασαφής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σφάλμα σύζευξης ενθαρρύνει τα άτομα να λάβουν υπόψη τους σενάρια τα οποία φαίνονται απίθανα και που, σε άλλες περιπτώσεις, θα αγνοούσαν. Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα σενάρια χρησιμοποιούν μία μορφή μεροληψίας (το σφάλμα σύζευξης) για να αντιμετωπίσουν μία άλλη μορφή μεροληψίας, όπως είναι η υπερεμπιστοσύνη [Schoemaker, 1993].

8.4 Σφάλματα κατά τη Διαμόρφωση Σεναρίων

Κατά τη διαμόρφωση των σεναρίων, οι συμμετέχοντες είναι δυνατό να υποπέσουν σε κάποιες παγίδες, οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα σφάλματα διαδικασίας, δηλαδή τα προβλήματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα σφάλματα περιεχομένου, τα οποία αφορούν προβλήματα που εντοπίζονται στην ποιότητα των δεδομένων. Αναλυτικότερα, τα συνηθέστερα σφάλματα της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων είναι τα ακόλουθα:

8.4.1 Σφάλματα Διαδικασίας

1. Αποτυχία εξασφάλισης της υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης.

Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης είναι αυτά που θα αποφασίσουν για οποιαδήποτε μεταβολή πρόκειται να γίνει στη στρατηγική, για αυτό και είναι απαραίτητο να αναμιχθούν στη διαδικασία από την αρχή. Αν κάτι τέτοιο δε συμβεί, υπάρχει κίνδυνος τα στελέχη να μην είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν πλήρως τις μεταβολές που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον.

2. Μικρή συνεισφορά από εξωτερικούς συμβούλους

Στα αρχικά στάδια της διαδικασίας, όταν διερευνώνται γενικές ιδέες σχετικά με το μέλλον, κρίνεται ωφέλιμη η γνώση που παρέχεται από εξωτερικούς συμβούλους. Οι σύμβουλοι αυτοί μπορεί να είναι πελάτες, προμηθευτές, θεσμικά όργανα ελέγχου, αναλυτές κτλ. Η ποικιλομορφία των δεδομένων βοηθά στη διαμόρφωση μία πληρέστερης εικόνας για τις πιθανές μελλοντικές

οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

3. Έλλειψη συνεννόησης μεταξύ γραμμικών στελεχών και απλών εργαζομένων

Συνήθως, οι απλοί εργαζόμενοι είναι αυτοί που επιφορτίζονται με τη διενέργεια της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων. Ωστόσο, στη διαδικασία χρειάζεται να αναμιχθούν και τα επιτελικά στελέχη, καθώς πρόκειται να συνεισφέρουν σημαντική γνώση στην όλη διαδικασία.

4. Μη ρεαλιστικές προσδοκίες

Τα στελέχη χρειάζεται να κατανοήσουν: **(α)** την έκταση στην οποία η διαμόρφωση σεναρίων έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, **(β)** το γεγονός ότι το μέλλον δεν είναι δυνατό να προκύψει από απλή προέκταση του παρελθόντος και **(γ)** ότι, αν και είναι δυνατό να αναγνωριστούν οι βασικές τάσεις, υπάρχουν κύρια στοιχεία αβεβαιότητας, τα οποία είναι αδύνατο να προβλεφθούν, αλλά μπορούν μόνο να διερευνηθούν.

5. Όχι ξεκάθαροι ρόλοι

Είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι ρόλοι, ώστε να οριοθετηθεί η διαδικασία και να αποφευχθεί η απομάκρυνση από το στόχο. Συστήνεται η διαμόρφωση μίας ομάδας, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των διαδικασιών, τη θέση προθεσμιών, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών και τον καθορισμό των κύριων σημείων. Στη συνέχεια, ο ρόλος των στελεχών μεσαίου

επιπέδου είναι να διαχωρίσει τις κύριες τάσεις και τα στοιχεία αβεβαιότητας που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση.

6. Πάρα πολλά σενάρια

Προτείνεται η ανάπτυξη μέχρι πέντε σεναρίων, διαφορετικά αποσπάται η προσοχή των υπευθύνων, ενώ δαπανάται υπερβολικός χρόνος για την επεξεργασία των σεναρίων [Schoemaker, 1998, Antidote^d, 1999]. Προτιμότερο, όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι να αναπτύσσονται από δύο έως τέσσερα σενάρια [Courtney, 2003, van der Heijden, 1996, Mercer^a, 1995].

7. Περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος

Η διαμόρφωση σεναρίων είναι μια διαδικασία μάθησης, η οποία αφορά τη συνειδητοποίηση του τι πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σε οποιοδήποτε ενδεχόμενο μελλοντικό περιβάλλον. Συνεπώς, είναι προφανές ότι χρειάζεται να δαπανηθεί αρκετός χρόνος, προκειμένου η διαδικασία μάθησης να είναι ολοκληρωμένη.

8. Αποτυχία σύνδεσης των σεναρίων με τις υπάρχουσες διαδικασίες

Τα σενάρια δεν πρέπει να είναι αποκομμένα από τις υπόλοιπες δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης. Αντίθετα, είναι απαραίτητο να εντάσσονται στις υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως είναι η σύνταξη του προϋπολογισμού και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως η αξιολόγηση κινδύνου (risk assessment) και η ανάλυση των πραγματικών επιλογών (real options analysis).

9. Αποτυχία σύνδεσης των σεναρίων με την καθημερινότητα

Προκειμένου τα σενάρια να γίνουν πιο συγκεκριμένα και να αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον κόσμο, χρησιμοποιούνται τίτλοι, οι οποίοι λειτουργούν ως «ταμπέλες» για κάθε σενάριο. Οι τίτλοι αυτοί είναι δυνατό να αφορούν θέματα όπως συγχωνεύσεις, νέα προϊόντα, τολμηρές κινήσεις από τους ανταγωνιστές, μεταβολές στην άσκηση ελέγχου κτλ.

8.4.2 Σφάλματα Περιεχομένου

1. Αποτυχία υιοθέτησης μακροπρόθεσμου προσανατολισμού

Τα σενάρια διερευνούν ευκαιρίες με χρονικό ορίζονται πέντε, δέκα ή ακόμα και είκοσι χρόνια μπροστά. Το χρονικό πλαίσιο εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, το ρυθμό τεχνολογικών μεταβολών, το θεσμικό περιβάλλον κτλ. Ωστόσο, αρκετά συχνά οι επιχειρήσεις έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, αφού εστιάζουν στα υπάρχοντα προϊόντα, στις υφιστάμενες αγορές κτλ., με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα σενάρια που διαμορφώνουν.

2. Αποτυχία υιοθέτησης ενός ευρύτερου πεδίου σκέψης

Οι επιχειρήσεις πρέπει να κοιτάζουν πέρα από τα όρια του κλάδου στον οποίο λειτουργούν, ώστε να κατανοήσουν πώς κάποιοι παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η άρση ελέγχου, οι νέες τεχνολογίες κτλ., επηρεάζουν τους άλλους επιχειρησιακούς κλάδους. Δυστυχώς, συχνά οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να συνειδητοποιήσουν ότι οι αναταραχές που σημειώθηκαν στο παρελθόν ενδέχεται να επηρεάσουν το μέλλον. Απαιτείται η χρήση φαντασία,

αλλά και γνώσης, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα σύνολο εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων.

3. Υπερβολική προσοχή στις τάσεις και στις λεπτομέρειες

Η υπερβολική εστίαση στις τρέχουσες τάσεις οδηγεί σε ένα περιορισμένο σύνολο εναλλακτικών μελλοντικών αποτελεσμάτων. Αυτό συμβαίνει επειδή γίνεται απλή προέκταση του παρελθόντος στο μέλλον, με αποτέλεσμα να αγνοούνται αρκετά απρόβλεπτα ενδεχόμενα [Schoemaker, 1998, Antidote^d, 1999]. Επιπλέον, σφάλμα αποτελεί και η υπερβολική αναζήτηση λεπτομερειών. Πρόκειται για μια κατάσταση που απασχολεί κυρίως τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν μεγάλη πείρα στη διαμόρφωση σεναρίων [Fahey^a, 2003].

4. Υπερβολικά ομοιογενές εύρος απόψεων

Αρκετές επιχειρήσεις τείνουν να αντιμετωπίζουν το μέλλον σαν να πρόκειται για παραλλαγές του ίδιου θέματος, κάτι που δεν ισχύει. Αντίθετα, είναι απαραίτητο να συγκεντρώνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ιδιαίτερα μάλιστα εκείνα που διαμορφώνουν ένα μέλλον εντελώς διαφορετικό.

5. Έλλειψη εσωτερικής λογικής

Απαιτείται λεπτομερής έλεγχος των σεναρίων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν περιέχουν μη συμβατά στοιχεία (όπως για παράδειγμα πλήρης απασχόληση και μηδενικός πληθωρισμός). Τα σενάρια πρέπει να διακρίνονται από εσωτερική συνέπεια και λογική για να θεωρούνται αξιόπιστα.

6. Αδυναμία εύρεσης των βαθύτερων αιτίων

Αντί για την εστίαση στους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, όπως είναι το ύψος των επιτοκίων ή της απασχόλησης, τα σενάρια θα πρέπει να διερευνούν τους πιο δυσδιάκριτους παράγοντες.

7. Μη αμφισβήτηση του καθιερωμένου τρόπου σκέψης

Ένα σενάριο που επιβεβαιώνει απόλυτα τον συμβατικό τρόπο σκέψης έχει μικρή χρησιμότητα. Το ίδιο ισχύει και για ένα σενάριο που είναι υπερβολικά πολύπλοκο, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για κάποιον να το κατανοήσει. Πρέπει να υπάρξει ισορροπία μεταξύ των δύο καταστάσεων. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να περιληφθούν κάποιες εξεζητημένες απόψεις μέσα στα σενάρια, αλλά και να προκληθούν οι συμβατικές απόψεις.

8. Αδυναμία διαμόρφωσης δυναμικών σεναρίων

Ένα σενάριο δεν αποτελεί μία στατική απεικόνιση του μέλλοντος. Διηγείται μία ιστορία, κατέχει ένα ορισμένο πλαίσιο και δείχνει με ποιο τρόπο θα προκύψει από το παρόν η συγκεκριμένη μελλοντική κατάσταση.

9. Ασυνάφεια

Οι ιστορίες που περιγράφονται από τα σενάρια πρέπει να είναι συναφείς, ώστε οι λήπτες αποφάσεων να είναι σε θέση να τις λαμβάνουν υπόψη. Αν κάτι τέτοιο δεν ισχύει, τα σενάρια δεν πρόκειται να έχουν καμία επίδραση στη διαμόρφωση στρατηγικής.

10. Αποτυχία στην επίτευξη μιας πραγματικά σημαντικής ανακάλυψης

Ο στόχος της διαμόρφωσης σεναρίων είναι η ανάπτυξη νέων στρατηγικών επιλογών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν τις σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με το μέλλον σαν πολύτιμες επιλογές, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαδραματίσει βασικό ρόλο, στην περίπτωση που το συγκεκριμένο σενάριο υλοποιηθεί [Schoemaker, 1998, Antidote^d, 1999].

Ο O' Brien [2004] προτείνει ορισμένες στρατηγικές για την αποφυγή των παγίδων κατά τη διαμόρφωση σεναρίων. Αρχικά, είναι αναμενόμενο ότι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων θα επηρεάζουν τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της, ανάλογα με τον προσωπικό τους τρόπο θεώρησης των ενδεχόμενων μελλοντικών καταστάσεων, ο οποίος εξαρτάται από τα βιώματα και τις εμπειρίες τους. Ωστόσο, οι επιρροές αυτές είναι δυνατό να αποβούν ωφέλιμες για τη διαδικασία, αφού αποτελούν την αιτιολόγηση του γιατί διαφορετικές ομάδες αναπτύσσουν εντελώς διαφορετικά σενάρια πάνω στο ίδιο ζήτημα. Η ενσωμάτωση ποικίλων απόψεων στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων βοηθά στην ανάπτυξη πιο αντιπροσωπευτικών σεναρίων, στα οποία λαμβάνονται υπόψη όλα τα διαθέσιμα στοιχεία.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ιδιαίτερα σημαντική είναι η ποιότητα του περιεχομένου των σεναρίων. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαμόρφωση σεναρίων, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτό, προτείνεται η αύξηση των σταδίων της διαδικασίας διαμόρφωσης

σεναρίων, διατηρώντας ωστόσο τη λογική αλληλουχία των σταδίων. Τα βήματα που προτείνονται για τη διαμόρφωση αξιόπιστων σεναρίων είναι τα εξής:

- Καθορισμός του θέματος
- Καθορισμός των αβέβαιων και των προκαθορισμένων παραγόντων
- Περιορισμός των παραγόντων και καθορισμός του εύρους αυτών
- Επιλογή των θεμάτων και ορισμός των λεπτομερειών
- Έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των σεναρίων
- Παρουσίαση των σεναρίων
- Αξιολόγηση των επιπτώσεων των σεναρίων
- Ανάπτυξη και έλεγχος στρατηγικών

Στη συνέχεια, προτείνεται η μεταβολή του τρόπου παρουσίασης των σεναρίων και του εύρους των πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους για έρευνα αυτοί που συμμετέχουν στη διαδικασία. Ο τρόπος παρουσίασης των σεναρίων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Χρειάζεται να ληφθούν υπόψη τέσσερα στοιχεία: οι αποδέκτες των σεναρίων, ο τίτλος κάθε σεναρίου, η μορφή παρουσίασης των λεπτομερειών κάθε σεναρίου, καθώς και το λεκτικό επίπεδο συγγραφής των σεναρίων. Το καθένα από τα τέσσερα αυτά στοιχεία συμβάλλει στο να διατυπώνεται ένα σενάριο, να λαμβάνει την τελική του μορφή και να γίνεται κατανοητό από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία και τους αποδέκτες. Όσον αφορά το εύρος των διαθέσιμων πληροφοριών, είναι αναμενόμενο ότι χρειάζονται όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες, προκειμένου το σενάριο να είναι αξιόπιστο. Σήμερα, η αναζήτησή των απαιτούμενων πληροφοριών διευκολύνεται σημαντικά μέσω της ανάπτυξης και της διάδοσης του Διαδικτύου.

Το γεγονός αυτό ευνοεί τη γρηγορότερη και πληρέστερη αναζήτηση πληροφοριών πάνω σε οποιοδήποτε θέμα [Ο' Brien, 2004].

8.5 Εμπόδια κατά τη Διαμόρφωση Σεναρίων

Κατά τη διαμόρφωση σεναρίων είναι δυνατό να παρουσιαστούν κάποια εμπόδια, τα οποία δυσχεραίνουν την ανάπτυξη αξιόπιστων και αποτελεσματικών σεναρίων.

Αρχικά, σε αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζεται η συγκεντρωτική μορφή διοίκησης, σύμφωνα με την οποία υπάρχει ένα ή δύο στελέχη που επιφορτίζονται με όλες τις ευθύνες για την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό δημιουργεί συνθήκες πίεσης για τα στελέχη, με αποτέλεσμα, ο χρόνος που διατίθεται για σχεδιασμό να είναι περιορισμένος. Κάποια στελέχη μπορεί να διαθέτουν φυσική ικανότητα πρόβλεψης του μέλλοντος, κάτι τέτοιο όμως, δεν εξασφαλίζει σε καμία περίπτωση την ετοιμότητα της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των μελλοντικών καταστάσεων. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι συχνά παρατηρείται ανυπαρξία της κατάλληλης διοικητικής δομής για την υποστήριξη της ανάπτυξης της επιχείρησης, οδηγεί σε αμφιθυμία και δυσπιστία έναντι των σεναρίων.

Ένα άλλο πιθανό εμπόδιο είναι ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία κατανόησης των πλεονεκτημάτων της διαμόρφωσης σεναρίων και των ερευνών για το μέλλον θα διευκολυνθεί, όσο περισσότερο τα στελέχη συνειδητοποιούν ότι η

επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον, για αυτό και θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως στοιχείο του περιβάλλοντος αυτού. Συνεπώς, πρέπει τα στελέχη να διατυπώνουν τις ανησυχίες τους σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον [Godet, 2000].

Ο σημαντικότερος παράγοντας αλλαγής είναι η στρατηγική συζήτηση (strategic conversation). Μία αποτελεσματική στρατηγική συζήτηση πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο μη δομημένων σκέψεων, από τις οποίες θα προκύψουν λογικές ερμηνείες του κόσμου. Μέσω της στρατηγικής συζήτησης τα άτομα αποκαλύπτουν, μοιράζονται και αναδομούν τα θεωρητικά μοντέλα τους, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο δεκτικά στη θεώρηση νέων πιθανοτήτων [van der Heijden 1996]. Το κατά πόσο αυτή η συζήτηση όντως πραγματοποιείται μέσα σε μία επιχείρηση, είναι μία κρίσιμη ένδειξη εμπάθειας προς μία προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική στηρίζεται στα σενάρια. Κάποιες φορές, τα στελέχη τηρούν αμυντική στάση και δείχνουν απρόθυμα να υιοθετήσουν την τεχνική διαμόρφωσης σεναρίων, με αποτέλεσμα να μην εκτελείται επικοινωνιακή συζήτηση μεταξύ των στελεχών και των σχεδιαστών σεναρίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο είναι περισσότερο δεκτικές στο να εμπλακούν σε μία στρατηγική συζήτηση και να σκεφτούν το ενδεχόμενο ανάληψης ενός έργου διαμόρφωσης σεναρίων.

Επιπλέον, τα στελέχη των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων τείνουν να εστιάζουν στην εξασφάλιση της επιβίωσης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις ταμειακές ροές, στο κόστος και στους

υπάρχοντες πελάτες. Η κατάσταση αυτή δεσμεύει τα στελέχη σε ένα φαύλο κύκλο, αφού τα αναγκάζει να εστιάζουν σε εσωτερικά ζητήματα, αποσπώντας τα από το μελλοντικό σχεδιασμό. Πρόκειται για ένα δίλημμα που καλούνται να αντιμετωπίσουν αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να ισορροπήσουν μεταξύ της επίλυσης των τρεχόντων προβλημάτων και της προετοιμασίας τους για το μέλλον. Η τελευταία δραστηριότητα απαιτεί την αναγνώριση των αλλαγών του περιβάλλοντος, που αναμένεται να επηρεάσουν την επιχείρηση. Όταν γίνει κατανοητή αυτή η ανάγκη, είναι η κατάλληλη στιγμή για την έναρξη του σχεδιασμού με χρήση σεναρίων.

Αν και τα περισσότερα στελέχη των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων έχουν συνείδηση της αβεβαιότητας του μέλλοντος, τείνουν να προτιμούν τον τρόπο σκέψης που αφορά την πρόβλεψη μιας μοναδικής μελλοντικής κατάστασης και, στη συνέχεια, την αναζήτηση της καλύτερης λύσης. Όμως, η πρόβλεψη απαιτεί μια εκ των προτέρων απόφαση, σχετικά με το τι πρέπει να προβλεφθεί. Αυτό οδηγεί στην εστίαση στους υπάρχοντες πελάτες και τις τρέχουσες δραστηριότητες για το επόμενο στάδιο ανάπτυξης. Η πρόβλεψη οδηγεί σε έναν τρόπο σκέψης, και κατά συνέπεια σε αποφάσεις που δε διαφέρουν από τα καθιερωμένα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει απροθυμία διερεύνησης του περιβάλλοντος, για αυτό και το ενδιαφέρον για τεχνικές όπως η διαμόρφωση σεναρίων είναι χαμηλό.

Από την άλλη, όταν αναπτύσσουν εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις, οι υπεύθυνοι διαμόρφωσης σεναρίων εργάζονται βάσει μίας διαδικασίας, η οποία επιτρέπει την ύπαρξη αβεβαιότητας και ασάφειας στο εννοιολογικό περιβάλλον.

Τα άτομα αυτά αισθάνονται άνετα κάτω από τις συνθήκες αβεβαιότητας. Κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει και για τα στελέχη, τα οποία είναι πιθανό να αισθανθούν την κατάσταση ως απειλητική. Τότε, ένα νέο στοιχείο εντάσσεται στον κόσμο των στελεχών: ο φόβος. Ο φόβος παρουσιάζεται με δύο μορφές. Η πρώτη είναι ο φόβος της επιτυχίας. Η ανακάλυψη του ότι οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι δυνατό να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, κάνει τα στελέχη (κυρίως των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων) να αναρωτιούνται κατά πόσο μπορούν να τα καταφέρουν. Η δεύτερη μορφή φόβου είναι ο φόβος της αποτυχίας και ιδιαίτερα μάλιστα της αποτυχίας του έργου διαμόρφωσης σεναρίων. Αν τα στελέχη συμφωνήσουν να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων και το αποτέλεσμα κριθεί ανεπιτυχές, κλονίζεται η εικόνα τους μέσα στην επιχείρηση και, ενδεχομένως, η καριέρα τους.

Είναι αναμενόμενο ότι η διαδικασία που ακολουθείται για την επισκόπηση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος ενδέχεται να μην βρίσκεται μέσα στις ικανότητες του ιδιοκτήτη ή των στελεχών μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης. Έχει υποστηριχθεί ότι υπάρχει μία μυστική αντίληψη μεταξύ των στελεχών, σύμφωνα με την οποία οι εξωτερικοί σύμβουλοι έχουν απαντήσεις και συμβουλές για όλα τα θέματα που αφορούν τη διαμόρφωση σεναρίων. Ωστόσο, δεν είναι δυνατό οι σύμβουλοι που ασχολούνται με τη διαμόρφωση σεναρίων να έχουν πλήρη επίγνωση των συνθηκών που επικρατούν σε όλους τους κλάδους, οπότε δεν είναι σε θέση να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις. Η ενεργή ενασχόληση των ίδιων των στελεχών κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή έκβαση της διαδικασίας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί κάποιες φορές

αίσθημα ανεκπλήρωτων προσδοκιών και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην υιοθέτηση της διαμόρφωσης σεναρίων.

Ένα επιπλέον σημαντικό εμπόδιο κατά τη διαμόρφωση σεναρίων είναι το γεγονός ότι το όφελος που προκύπτει από τη διαδικασία δεν είναι πάντοτε εμφανές. Για αρκετά στελέχη, ιδίως σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, η στρατηγική σχετίζεται με την αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Συνεπώς, τα στελέχη αυτά δεν μπορούν πάντοτε να συνειδητοποιήσουν τη συμβολή της διαμόρφωσης σεναρίων σε αυτή. Οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση σεναρίων θα πρέπει να τονίσουν ότι η διαδικασία είναι σχεδιασμένη έτσι, ώστε να βοηθά τα στελέχη να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές αλλαγές που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση και, κατ' επέκταση, να διαχειριστούν τις αλλαγές αυτές και να εκμεταλλευτούν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες.

Μια ακόμη δυσκολία που παρουσιάζεται κατά τη διαμόρφωση σεναρίων αφορά τους χρόνους αδράνειας (lead times). Ακόμη και αν οι υπεύθυνοι είχαν στη διάθεσή τους αρκετούς μήνες, ή ακόμα και χρόνια, για την ολοκλήρωση του σχεδίου, υπάρχει πάντοτε κίνδυνος, ιδίως κατά την έναρξη της διαδικασίας. Ο κίνδυνος αυτός σχετίζεται με την πιθανότητα αντικατάστασης κάποιων μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια των εργασιών. Μία έρευνα για το μέλλον σπάνια συνεχίζεται μετά την αποχώρηση ή την αντικατάσταση του εμπνευστή και κύριου εκτελεστή της. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, συστήνεται η μείωση της διάρκειας του σχεδίου σε ένα χρόνο. Επιπλέον, συνιστάται ο διαχωρισμός μεταξύ μιας προκαταρκτικής διερευνητικής φάσης, κατά την οποία

αναγνωρίζονται τα σημεία ενδιαφέροντος, και μιας κανονιστικής φάσης, κατά την οποία καθορίζονται οι διάφορες στρατηγικές επιλογές [Godet, 2000].

Αξίζει να σημειωθεί ότι βασική αιτία για την εμφάνιση των παραπάνω εμποδίων είναι η ανυπαρξία ενός καλά καθορισμένου σκοπού. Υπάρχει ένα πλήθος διαστάσεων και παραμέτρων που πρέπει να αποφασιστούν σε κάθε έργο σεναρίου. Οι αποφάσεις αυτές είναι δυνατό να ληφθούν μόνο εφόσον έχει αποφασιστεί ο στόχος της διαδικασίας και το ποια πρέπει να είναι η κατάληξή της [Burt & van der Heijden, 2003]. Μία ακόμη σημαντική αιτία της μείωσης της αξιοπιστίας των σεναρίων είναι το γεγονός ότι δεν είναι ξεκάθαρο το πώς θα λειτουργήσουν τα σενάρια σε επιχειρήσεις με διαφορετικές κουλτούρες και διαφορετικά χαρακτηριστικά [Mason, 2003]. Είναι αναμενόμενο, ότι κάθε σενάριο θα έχει διαφορετική επίδραση στις επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθός τους, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, το εσωτερικό περιβάλλον τους, τη στρατηγική που ακολουθείται κτλ.

8.6 Μειονεκτήματα Σεναρίων

Αν και με τη διαμόρφωση σεναρίων αποφεύγεται η διατύπωση συγκεκριμένων προβλέψεων, η τεχνική έχει κάποια μειονεκτήματα. Εξετάζει μόνο κάποιες από τις ενδεχόμενες μελλοντικές καταστάσεις, με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται συχνά διάσταση απόψεων και αμφισβήτηση μεταξύ των στελεχών. Επιπλέον, τα σενάρια δεν βοηθούν στην εφαρμογή των σχεδίων, αφού δεν αποτελούν οδηγό δράσης για την επιχείρηση [Porper et al., 2005]. Τα παραπάνω, έχουν σαν αποτέλεσμα το γεγονός ότι η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων δε

χρησιμοποιείται τόσο όσο θα περίμενε κανείς. Οι κυριότερες αιτίες για την περιορισμένη χρήση των σεναρίων είναι οι ακόλουθες:

ü Σύγχυση, όσον αφορά τους ορισμούς και τις μεθοδολογίες

Η ευελιξία και η εφαρμοσιμότητα των τεχνικών της διαμόρφωσης σεναρίων μετριάζουν τη χρήση των σεναρίων. Όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, μία επιχείρηση είναι σε θέση να διαλέξει ανάμεσα σε αρκετές διαφορετικές μεθοδολογίες για το ποια θα υιοθετήσει [Verity, 2003]. Ως αποτέλεσμα, αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της επιλογής μιας μεθοδολογίας, η οποία δεν είναι κατάλληλη για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και τους σκοπούς της. Μάλιστα, τα στελέχη που δεν έχουν χρησιμοποιήσει σενάρια στο παρελθόν αισθάνονται σύγχυση σχετικά με το ποια μορφή σεναρίων θα πρέπει να υιοθετήσουν για κάθε περίπτωση.

Για να αντιμετωπιστεί αυτή η δυσκολία, είναι απαραίτητο οι εξωτερικοί σύμβουλοι που συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων να εξηγούν στα στελέχη αναλυτικά τις κατηγορίες σεναρίων, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών. Επιπλέον, θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα στελέχη να θέτουν ερωτήματα, προκειμένου να αποσαφηνίσουν τους εμπλεκόμενους όρους. Η πρόκληση για τους υποστηρικτές της διαμόρφωσης σεναρίων είναι να αποδώσουν μεγαλύτερη ευελιξία στις διάφορες μεθόδους και μεγαλύτερη ακρίβεια στην ορολογία που χρησιμοποιούν για την περιγραφή των μεθόδων αυτών [Millett, 2003].

ü Κόστος

Επικρατεί η αντίληψη ότι η διαμόρφωση σεναρίων είναι μία αρκετά δαπανηρή διαδικασία [Millett, 2003], καθώς απαιτείται η δέσμευση αρκετών πόρων από την επιχείρηση. Το επιχείρημα αυτό που αφορά το κόστος είναι απόλυτα εύλογο και αρκετά δύσκολο να ξεπεραστεί [Verity, 2003]. Υποστηρίζεται ότι η ομάδα που θα επιφορτιστεί με την ευθύνη εκτέλεσης της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων θα πρέπει να αποτελείται από 5 – 10 άτομα, τα οποία θα συναντούνται τακτικά, θα διενεργούν συνεντεύξεις και έρευνα [Millett, 2003]. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τουλάχιστον το 50% του χρόνου των στελεχών, για μία περίοδο μέχρι και έξι μήνες. Αρκετά συχνά, ζητείται και η συμβολή εξωτερικών συμβούλων και ειδικών. Είναι λοιπόν προφανής ο λόγος για τον οποίο οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν τις τεχνικές σεναρίων, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις τις εφαρμόζουν κάθε τρία ή πέντε χρόνια [Verity, 2003].

Το επίπεδο της προσπάθειας, ο προϋπολογισμός και η πολυπλοκότητα του έργου ανάπτυξης σεναρίων θα πρέπει να είναι ανάλογα με τη βαθμίδα διοίκησης και το μέγεθος της επιχείρησης [Millett, 2003]. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να υπολογίζεται το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης και των πόρων που θα δεσμευτούν κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων. Ωστόσο, το κόστος δεν είναι πάντοτε υψηλό. Πιο συγκεκριμένα, ενώ για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων και μεγάλου εύρους σεναρίων απαιτείται μεγάλο ύψος επενδύσεων, η ανάπτυξη σεναρίων που εστιάζουν στη λήψη βραχυπρόθεσμων αποφάσεων δεν απαιτεί τη δέσμευση πολλών επιχειρησιακών πόρων. Οι διαδικασίες των σεναρίων είναι αρκετά ευέλικτες,

επιτρέποντας έτσι σε κάθε επιχείρηση να τις προσαρμόζει στο μέγεθος και στις δυνατότητές της.

ÿ Εμπιστοσύνη και αβεβαιότητα

Το φιλοσοφικό υπόβαθρο της διαμόρφωσης σεναρίων είναι το ότι το μέλλον είναι αβέβαιο, άρα και μη προβλέψιμο. Ωστόσο, η άποψη αυτή δεν είναι εύκολα αποδεκτή από τα στελέχη. Παρόλο που στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκτενείς αναφορές σε περιπτώσεις κατά τις οποίες απρόβλεπτες μεταβολές του περιβάλλοντος ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να αλλάξουν ή και να εγκαταλείψουν τα σχέδιά τους, πολλά στελέχη διατηρούν την εμπιστοσύνη τους στις μεθόδους πρόβλεψης, θεωρώντας ότι η χρήση των κατάλληλων υποδειγμάτων είναι δυνατό να αποδειχθεί ωφέλιμη για την επιχείρηση. Για αυτό, δείχνουν ξεκάθαρη προτίμηση (όσον αφορά την αποδοχή και την κατανόηση) στις προσεγγίσεις της διαμόρφωσης σεναρίων που περιλαμβάνουν τη χρήση πιθανοτήτων [Verity, 2003]. Ο Millett [2003] υποστηρίζει ότι μία από τις αιτίες που τα σενάρια δεν έχουν ευρύτερη αποδοχή είναι το γεγονός ότι όσοι ανέπτυξαν συναφείς μεθοδολογίες απέφυγαν να συμπεριλάβουν σε αυτές το στοιχείο της πρόβλεψης.

Σύμφωνα με την εξελικτική ψυχολογία υπάρχει μία ακόμη εξήγηση. Υποστηρίζεται ότι, η αποδοχή της αβεβαιότητας και η αναγνώρισή της ως κάτι αναπόφευκτο υπερβαίνει τα όρια της ανθρώπινης φύσης. Η εμπιστοσύνη στους ηγέτες είναι μία αρετή αρκετά ελκυστική. Ακόμα και στις προβιομηχανικές κοινωνίες, η εμπιστοσύνη θεωρούνταν αρετή. Σταδιακά, με την πάροδο του χρόνου, το γνώρισμα αυτό έχει γίνει χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων. Ως

αποτέλεσμα, το ανθρώπινο μυαλό έχει αναπτυχθεί έτσι ώστε να διακρίνεται από υπερεμπιστοσύνη και έντονη αυτοπεποίθηση.

Σήμερα, στον επιχειρηματικό κόσμο, το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί πλεονέκτημα, αφού αρκετά συχνά κάποιος επιλέγεται για θέση υψηλού στελέχους λόγω της ισχυρής αυτοπεποίθησής του. Ωστόσο, έτσι δημιουργείται η αντίληψη ότι κανένα πρόβλημα δεν βρίσκεται έξω από τα όρια ελέγχου της διοίκησης. Η πείρα και η θεωρία της πολυπλοκότητας αποδεικνύουν ότι το μέλλον δεν είναι προβλέψιμο και ότι τυχαία γεγονότα συμβαίνουν διαρκώς, όμως είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση να αγνοούνται οι ενδείξεις που υποστηρίζουν αυτή τη διαπίστωση. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι αρκετά δύσκολο να αντιμετωπιστεί, για αυτό και πρέπει να τίθεται υπό αμφισβήτηση, διαφορετικά θα υιοθετηθεί ενστικτωδώς η αισιόδοξη άποψη ότι όλα είναι ελέγξιμα.

Επιπλέον, οι εξελικτικοί ψυχολόγοι παρέχουν μία εξήγηση για την προτίμηση των στελεχών σε τεχνικές όπως η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT. Στο παρελθόν, οι ευκαιρίες επιβίωσης για μία επιχείρηση αυξάνονταν, όταν οι υπεύθυνοι διαμόρφωναν γρήγορα άποψη για τις συνθήκες του περιβάλλοντος και προσαρμόζονταν σε αυτές. Οι μηχανισμοί μάθησης που αναπτύχθηκαν για τη διαδικασία αυτή στηρίζονταν στην κατηγοριοποίηση και την τυποποίηση. Συνεπώς, τα άτομα έχουν την τάση να κατατάσσουν τα φαινόμενα που έχουν ομοιότητες, αλλά διαφέρουν, σε κατηγορίες, κάτω από ενιαίους τίτλους. Πρόκειται για μία διαδικασία απλή και γρήγορη, η οποία βοηθά σημαντικά στη λήψη αποφάσεων [Verity, 2003].

Οι αιτίες της υπερεμπιστοσύνης ποικίλουν, από μία γενική τάση αισιοδοξίας σε επιχειρησιακά ή ατομικά blind spots. Όταν τα άτομα αναμειγνύονται στη διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων, η εμπιστοσύνη τους στις κρίσεις τους για το μέλλον μειώνεται. Επιπλέον, τα άτομα είναι περισσότερο δεκτικά σε διαφορετικές απόψεις, τις οποίες ίσως να μην αντιλαμβάνονταν καν, αν δεν συμμετείχαν στη διαδικασία [Schoemaker, 1993]. Είναι λοιπόν προφανές, ότι η υιοθέτηση της τεχνικής της διαμόρφωσης σεναρίων βοηθά στη διεύρυνση του πεδίου σκέψης των ατόμων. Το αποτέλεσμα είναι να αμφισβητούνται οι πάγιες αντιλήψεις και να μειώνεται η υπερεμπιστοσύνη στις μελλοντικές προβλέψεις.

Υπάρχει μία τάση για την ανάδειξη ισχυρών στελεχών, τα οποία επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής και την κοινοποίησή της στους μετόχους και στις ομάδες ενδιαφέροντος. Τα ηγετικά αυτά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν με ακρίβεια τι αξία αναμένεται να αποδώσει η επιχείρηση στους μετόχους και τους επενδυτές της το επόμενο τρίμηνο, τον επόμενο χρόνο, αλλά και σε ακόμα μεγαλύτερο διάστημα στο μέλλον. Οι τεχνικές σεναρίων δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της συγκεκριμένης μορφής στελεχών. Η διαδικασία διαμόρφωσης σεναρίων είναι ισχυρή, λόγω του ότι συμμετέχουν σε αυτή αρκετά άτομα, προσφέροντας διαφορετικούς τρόπους θεώρησης του μέλλοντος. Συνεπώς, δεν παρέχουν σημαντικά οφέλη σε περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται συγκεντρωτική μορφή διοίκησης [Verity, 2003].

ü Κουλτούρα της επιχείρησης

Σε μία έρευνα που διενεργήθηκε από τον Graetz [2002], ζητήθηκε από διαφορετικά σύνολα στελεχών από την ίδια επιχείρηση τηλεπικοινωνιών να

προχωρήσουν στη διαμόρφωση σεναρίων γύρω από ένα κοινό θέμα, ακολουθώντας μια προδιαγραμμένη διαδικασία. Πριν την έναρξη της διαδικασίας, κάθε στέλεχος συμπλήρωνε μία φόρμα ψυχομετρικής αξιολόγησης, η οποία ήταν σχεδιασμένη για να αναλύει τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά με βάση το ποιο ημισφαίριο του εγκεφάλου χρησιμοποιείται περισσότερο, η λογική ή η φαντασία. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων επέδειξε πώς οι διαφορετικές μορφές που κυριαρχούν σε κάθε ομάδα οδήγησαν στη διαφορετική έμφαση στα σενάρια που αναπτύχθηκαν. Η ομάδα που είχε τη χαμηλότερη απόδοση στη διαμόρφωση δημιουργικών, εφικτών και εσωτερικά συνεπών σεναρίων αποτελούνταν, κατά κύριο λόγο, από άτομα ορθολογικά, τα οποία δεν ήταν ιδιαίτερα πρόθυμα να εργαστούν σε ομάδες. Αντίθετα, όταν σε μία ομάδα δεν κυριαρχούσαν οι ορθολογικές, αναλυτικές και συστηματικές προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων, τα σενάρια που προέκυπταν ήταν δημιουργικά και εφικτά, χωρίς όμως να παρουσιάζουν εσωτερική συνέπεια.

Αν και κάτι τέτοιο δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη, η διαμόρφωση της ομάδας που θα συμμετάσχει στη διαδικασία ανάπτυξης σεναρίων είναι κρισιμότερη από ότι το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Η διαμόρφωση σεναρίων είναι μία τεχνική, η οποία απαιτεί την εισαγωγή ποικίλων μορφών δεδομένων, προκειμένου τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να κινητοποιούν τη σκέψη. Λόγω της φύσης της, αναμένεται να έχει καλύτερα αποτελέσματα αν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη συγκέντρωση και την ερμηνεία των πληροφοριών δεν περιορίζονται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο σκέψης. Για αυτό και οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ποικιλία απόψεων μεταξύ των στελεχών αξιοποιούν καλύτερα τα σενάρια, αφού τα

τελευταία τους παρέχουν πολλαπλές εναλλακτικές απόψεις σχετικά με το μέλλον και τη στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί.

Ωστόσο, ένα δεύτερο συμπέρασμα που προέκυψε από τη μελέτη αφορά το πόσο δύσκολο είναι να επιτευχθεί η ποικιλία στον τρόπο σκέψης. Η κυρίαρχη κουλτούρα της συγκεκριμένης εταιρείας τηλεπικοινωνιών ήταν αναλυτική, συστηματική και ορθολογική. Οι ομάδες που ήταν εκ φύσεως δημιουργικές, όταν βρίσκονταν κάτω από συνθήκες πίεσης άλλαζαν άμεσα, προκειμένου να προσαρμοστούν στην κυρίαρχη μορφή κουλτούρας. Ως αποτέλεσμα, τα σενάρια που προέρχονταν από αυτή τη μεταβολή δεν είναι όραμα, έμπνευση και φαντασία. Είναι λοιπόν προφανές ότι η κουλτούρα, το πλαίσιο και οι ικανότητες είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον καθορισμό του αποτελέσματος μίας διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων. Μάλιστα, η υφιστάμενη κουλτούρα μίας επιχείρησης έχει μία εξαιρετικά ισχυρή επίδραση.

Είναι απαραίτητο να σχηματιστούν ισορροπημένες ομάδες, αν τα σενάρια πρόκειται να περιλαμβάνουν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα, έτσι ώστε τα σενάρια να διευρύνουν τη σκέψη των στελεχών. Αν στη διαδικασία συμμετάσχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι, πρέπει να λάβουν υπόψη τους την κουλτούρα της επιχείρησης και να προσαρμόσουν τις συμβουλές τους σε αυτήν. Ασχέτως με το αν της διαδικασίας θα ηγούνται οι εξωτερικοί σύμβουλοι ή τα στελέχη της επιχείρησης, η επιλογή σχετικά με το πώς θα εξελιχθεί η διαδικασία ενδέχεται να μην είναι ξεκάθαρη, αφού η απόφαση εξαρτάται σημαντικά από την κουλτούρα της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό, ωστόσο, έχει ως αποτέλεσμα να μην αναπτύσσονται πάντοτε εναλλακτικές ισχυρές, τόσο

ώστε να μεταβάλλουν τον καθιερωμένο τρόπο σκέψης και θεώρησης της πραγματικότητας. Με άλλα λόγια, κάτι που μπορεί να φαίνεται σωστό για μία επιχείρηση ενδέχεται να είναι η πιο δυσεφάρμοστη διαδικασία [Verity, 2003].

ü Αδυναμία αντιμετώπισης στρατηγικής αδράνειας

Τα σενάρια αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική αδράνεια (strategic inertia). Η στρατηγική αδράνεια ορίζεται ως η εμμονή και η προσκόλληση σε μία παγιωμένη στρατηγική, η οποία ήταν επιτυχημένη στο παρελθόν [Wright, 2001, Wright & Goodwin, 1999]. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αντιμετώπιση των μελλοντικών καταστάσεων δημιουργεί έντονο άγχος στα στελέχη, με αποτέλεσμα αυτά να προσπαθούν να αποποιηθούν των ευθυνών τους και να δείχνουν σαφή προτίμηση στην υφιστάμενη στρατηγική, ακόμη και αν αυτή κρίνεται αποτυχημένη [Hodgkinson & Wright, 2002].

8.7 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκαν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση της διαμόρφωσης σεναρίων από μία επιχείρηση, καθώς και τα σφάλματα στα οποία είναι δυνατό να υποπέσει η επιχείρηση κατά την εφαρμογή της διαδικασίας διαμόρφωσης σεναρίων.

Αυτό που χρειάζεται να τονισθεί, είναι ότι δεν είναι δυνατό να διατυπωθεί μία άποψη σχετικά με το αν πρέπει τελικά να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τα σενάρια, καθώς δεν ισχύουν τα ίδια σε κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους, οι οποίες λειτουργούν σε διαφορετικούς

κλάδους, ενδεχομένως να αποκομίζουν διαφορετικά οφέλη από τη χρήση των σεναρίων. Κατά συνέπεια, η απόφαση μίας επιχείρησης σχετικά με το αν πρέπει ή όχι να υιοθετήσει τη μεθοδολογία των σεναρίων είναι μία ad hoc απόφαση, για τη λήψη της οποίας θα πρέπει να ληθούν υπόψη αρκετοί παράγοντες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

9.1 Εισαγωγή

Μια από τις κύριες αρμοδιότητες της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η αξιολόγηση της προόδου και της επίδοσης της επιχείρησης. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, να αποφασίζουν σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση λειτουργεί όπως θα έπρεπε και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον [Thompson & Strickland, 2001].

Μία πολύτιμη μέθοδος για τη βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Είναι αποδεκτό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την εναρμόνιση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και για την εξασφάλιση της επιβίωσής της στο μέλλον. Οι Miller & Cardinal [1994] επέκτειναν αυτή την άποψη, υποστηρίζοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός πράγματι επηρεάζει την επίδοση μιας επιχείρησης, ασχέτως από το αν πρόκειται για μικρή ή μεγάλη επιχείρηση, για επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου ή εργασίας.

Ωστόσο, ιδιαίτερη σημασία έχει η διερεύνηση του κατά πόσο η διαμόρφωση σεναρίων είναι δυνατό να επηρεάσει θετικά την επίδοση μιας επιχείρησης. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι παράμετροι που ορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα εντοπίζεται η συνεισφορά της διαμόρφωσης σεναρίων στη βελτίωση της επίδοσης.

9.2 Ορισμός Επίδοσης

Η επίδοση (performance) της επιχείρησης, αν και αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα επιχειρησιακής βελτίωσης, δεν έχει διερευνηθεί απόλυτα [Chermack, 2003]. Ο όρος «επίδοση» έχει δεχθεί αυστηρή κριτική, διότι θεωρείται ότι δεν λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο στοιχείο σε μια επιχείρηση ή σε μια προσπάθεια βελτίωσης. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι η σωστή εφαρμογή της θεωρίας βελτίωσης επίδοσης αποδεικνύει ότι η συνεισφορά της ανθρώπινης γνώσης στη διαδικασία είναι απαραίτητη.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των λειτουργιών [Wheelen & Hunger, 2004]. Έχει ορισθεί ως: «η εκτίμηση του αποτελέσματος ενός συστήματος υπό μορφή αγαθών και υπηρεσιών». Η επίδοση είναι επίτευξη και εκπλήρωση, όχι δυνατότητα ή ικανότητα [Swanson, 1999]. Η επίδοση θεωρείται αποτέλεσμα που σχετίζεται άμεσα με την αποστολή, που σημαίνει ότι ο στόχος της προσπάθειας βελτίωσης θα καθορίσει τα αποτελέσματα της επίδοσης [Chermack, 2003].

9.3 Επίπεδα Επίδοσης

Οι μεταβολές στην επίδοση είναι δυνατό να αξιολογηθούν σε τρία επίπεδα, τα οποία είναι τα εξής:

Ü Το επίπεδο της επιχείρησης

Η επίδοση στο επίπεδο της επιχείρησης ορίζεται με βάση τρεις βασικούς παράγοντες: **(1)** τους στόχους της επιχείρησης, **(2)** το σχεδιασμό της επιχείρησης και **(3)** τη διοίκηση της επιχείρησης. Οι στόχοι της επιχείρησης περιλαμβάνουν, συνήθως, εστίαση στην παραγωγικότητα, στο κόστος και στις προσπάθειες για αύξηση των κερδών [Chermack, 2003]. Οι αναλυτές που ασχολούνται με τη βελτίωση της επίδοσης σχεδιάζουν μια επιχείρηση, όπου οι στόχοι θα είναι εύκολο να επιτευχθούν [Rummler & Brache, 1995]. Οι στόχοι, η επίδοση, οι πόροι και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων λειτουργιών είναι πεδία που απαιτούν συχνή αξιολόγηση, προκειμένου να καθοριστεί τι πρέπει να γίνει (στόχοι), ποιες είναι οι απαραίτητες σχέσεις (σχεδιασμός) και πώς θα απομακρυνθούν τα εμπόδια για την επίτευξη των στόχων (διοίκηση). Το επιχειρησιακό επίπεδο επίδοσης αποτελεί το υπόβαθρο για την κατανόηση, την ανάλυση και τη διαχείριση των άλλων δύο επιπέδων επίδοσης.

Ü Το επίπεδο των διαδικασιών

Αν και συχνά αντιμετωπίζονται ως ο τρόπος με τον οποίο ολοκληρώνεται μία εργασία, οι διαδικασίες είναι δυνατό να ορισθούν ως αλυσίδες αξίας, στις οποίες κάθε στάδιο προσθέτει αξία στο προηγούμενο στάδιο [Chermack, 2003]. Βασιζόμενοι στην αντίληψη ότι οι αποτελεσματικές διαδικασίες δημιουργούν αποτελεσματικούς οργανισμούς, οι Rummler & Brache [1995] υποστήριξαν ότι οι στόχοι, ο σχεδιασμός και η διαχείριση των διαδικασιών είναι τα κύρια στοιχεία

για τη βελτίωση της επίδοσης. Οι στόχοι των διαδικασιών θεωρούνται μέρος των γενικών στόχων της επιχείρησης, για αυτό και θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, που να μετατρέπουν αποτελεσματικά τις εισροές σε αποτελέσματα. Η διαχείριση, ανάλυση και προσαρμογή των στόχων, της επίδοσης και των πόρων διασφαλίζουν τη διατήρηση της επίδοσης των διαδικασιών σε υψηλά επίπεδα. Αν και το συγκεκριμένο επίπεδο επίδοσης είναι αυτό με τη μεγαλύτερη δυνατότητα για συνεισφορά στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης, συχνά αγνοείται, καθώς η κατανόησή του δεν είναι πάντοτε εύκολη.

Ü Το επίπεδο της εργασίας

Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, που να υποστηρίζουν τα στάδια των διαδικασιών, να διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων των διαδικασιών και, κατ' επέκταση, των στόχων της επιχείρησης. Η διαχείριση των εργασιών αποτελεί συνάρτηση:

- Των προδιαγραφών επίδοσης
- Των επιπτώσεων
- Της ανάδρασης
- Των γνώσεων και ικανοτήτων
- Των μεμονωμένων ικανοτήτων

Τα στοιχεία αυτά της διαχείρισης εργασιών βοηθούν στην επίτευξη των στόχων των διαδικασιών, αλλά και της επιχείρησης συνολικά [Chermack, 2003].

9.4 Το Θεωρητικό Υπόβαθρο της Βελτίωσης Επίδοσης

Η βελτίωση της επίδοσης εντοπίζεται σε δύο σημεία: **(α)** στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και **(β)** στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της

επιχείρησης και της μακροπρόθεσμης θέσης της στην αγορά [Thompson & Strickland, 2001]. Το θεωρητικό υπόβαθρο της βελτίωσης επίδοσης συνίσταται σε οικονομικό, ψυχολογικό και συστηματικό. Κάθε θεωρητικό υπόβαθρο είναι αρκετά γενικό, ενώ παρέχεται η δυνατότητα για περαιτέρω διερεύνηση.

ü Οικονομικό Υπόβαθρο (economic foundation)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πλαίσιο, μια ένδειξη της βελτίωσης επίδοσης είναι τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα η απόδοση επένδυσης. Το οικονομικό υπόβαθρο στηρίζεται στις θεωρίες προσφοράς και ζήτησης, έλλειψης πόρων και διαχείρισης κεφαλαίων [Chermack, 2003].

ü Ψυχολογικό Υπόβαθρο (psychological foundation)

Το ψυχολογικό υπόβαθρο περιλαμβάνει τις θεωρίες μάθησης, παροχής κινήτρων, επεξεργασίας πληροφοριών, δυναμικής των ομάδων, καθώς και άλλες θεωρίες που βασίζονται στην ψυχολογία και αφορούν το πώς τα άτομα συμπεριφέρονται και λαμβάνουν τις αποφάσεις τους μέσα σε μία επιχείρηση [Swanson, 1999]. Πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν ότι το ενδιαφέρον έχει πλέον στραφεί σε φιλοσοφικές προσεγγίσεις, όπως η ομαδική μάθηση (team learning), η κοινωνική κατασκευαστική μάθηση (social constructionist learning) κ.ά., οι οποίες παρέχουν ισχυρά θεωρητικά επιχειρήματα και εφαρμογές στον τομέα των επιχειρήσεων. Οι εναλλακτικές προσεγγίσεις για μάθηση θα πρέπει να αξιολογούνται κατά τη μέτρηση επίδοσης. Η εξέταση των θεωρητικών μοντέλων, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και των μεθόδων επίλυσης προβλημάτων παρέχει τη δυνατότητα για αξιολόγηση των ψυχολογικών μέτρων

της βελτίωσης επίδοσης, ιδιαίτερα μέσα από το πλαίσιο της διαμόρφωσης σεναρίων.

ü Υπόβαθρο Συστήματος (system foundation)

Η θεωρία συστημάτων (system theory) έχει επεκταθεί σε ένα σύνολο υποπεδίων, όπου περιλαμβάνονται η θεωρία του χάους, πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα, βιολογικά συστήματα που εφαρμόζονται στον άνθρωπο και ένας έντονα αφαιρετικός τρόπος σκέψης, στοιχείο του οποίου αποτελεί η τεχνητή νοημοσύνη. Σύμφωνα με το υπόβαθρο συστήματος, οι παράγοντες που αποτελούν ένα επιχειρηματικό πρόβλημα δεν είναι δυνατό να αναγνωρισθούν και να επιλυθούν ξεχωριστά από τη λειτουργία τους σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο. Η θεωρία συστημάτων υποστηρίζει ότι η βελτίωση της επίδοσης απαιτεί την ενασχόληση με πολύπλοκα προβλήματα [Chermack, 2003].

9.5 Η Διαμόρφωση Σεναρίων και τα Επίπεδα Βελτίωσης Επίδοσης

Η σύνδεση μεταξύ της διαμόρφωσης σεναρίων και της θεωρίας βελτίωσης επίδοσης είναι προφανής, ωστόσο η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων χρησιμοποιείται ακόμη και όταν δεν υπάρχει ανάγκη για βελτίωση της επίδοσης. Η ανάγκη για βελτίωση της επίδοσης είναι δυνατό να αποτελέσει έναν σημαντικό στόχο για τη διαμόρφωση σεναρίων, συντελώντας έτσι στην επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου.

Αρχικά, η διαμόρφωση σεναρίων πρέπει να παράγει αποτελέσματα στο επιχειρησιακό επίπεδο [Chermack, 2003]. Σε μία έρευνα των Phelps et al.

[2001], επιχειρείται η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ της επίδοσης της επιχείρησης και της υιοθέτησης της τεχνικής διαμόρφωσης σεναρίων. Τα έργα ανάπτυξης σεναρίων αξιολογήθηκαν στους κλάδους εμπορίας εμφιαλωμένου νερού και πληροφορικής. Στον κλάδο του νερού, τα μέτρα επιχειρηματικής επίδοσης περιελάμβαναν: **(1)** απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, **(2)** ποιότητα του νερού, **(3)** διακύμανση της πίεσης του νερού και **(4)** αστάθεια της προσφοράς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι συγγραφείς απέδειξαν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της επίδοσης (μετρούμενη σε όρους επιπέδου υπηρεσιών και χρηματοοικονομικής απόδοσης) και της χρήσης της διαμόρφωσης σεναρίων. Μάλιστα, διαπιστώθηκε βελτίωση της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης, με παράλληλη όμως μείωση των επιπέδων εξυπηρέτησης. Ωστόσο, το μικρό μέγεθος δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα δεν επέτρεψε την επιβεβαίωση της συσχέτισης σε ισχυρότερα στατιστικά επίπεδα. Στο σημείο αυτό χρειάζεται να σημειωθεί ότι τα συμπεράσματα που προέκυψαν αφορούν τη χρήση ή τη μη χρήση των σεναρίων και όχι το βαθμό χρήσης. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι, ενώ η χρήση της διαμόρφωσης σεναρίων έχει σημαντική επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης, δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ της έκτασης της χρήσης των σεναρίων και της βελτίωσης της επίδοσης.

Όσον αφορά τον κλάδο της πληροφορικής, τα μέτρα επιχειρηματικής επίδοσης περιελάμβαναν: **(1)** ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων – πελατών, **(2)** απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων και **(3)** καθαρά κέρδη. Και εδώ παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της διαμόρφωσης σεναρίων και της βελτίωσης της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης. Ωστόσο,

παρατηρήθηκε μία λιγότερο ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της χρήσης σεναρίων και της ανάπτυξης πελατείας, ενός παράγοντα που είναι δυνατό να θεωρηθεί ως έμμεσο μέτρο του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι και σε αυτή την περίπτωση δεν υπήρχε η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων, καθώς το χρησιμοποιούμενο δείγμα ήταν σχετικά μικρό. Σε κάθε περίπτωση, από τα αποτελέσματα των δύο παραπάνω ερευνών προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις, μέσω της διαμόρφωσης σεναρίων, έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη χρηματοοικονομική τους επίδοση, αρκεί να αποδεχτούν την αντιμετώπιση της εξυπηρέτησης πελατών ως δευτερεύοντα στόχο [Phelps et al., 2001].

Άλλες μελέτες, όπως για παράδειγμα οι περιπτώσεις της Shell Oil [Wack^a, 1985, Wack^b, 1986], της British Airways [Moyer, 1996] και της Nokia [van der Heijden et al., 2002], εξέτασαν το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είχαν επιτυχή πορεία, ακόμη και σε ακραίες καταστάσεις του περιβάλλοντος. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διαμόρφωση σεναρίων είναι δυνατό να βοηθήσει στη βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων, οι οποίες αντιμετωπίζουν αβέβαιες και διαρκώς μεταβαλλόμενες μελλοντικές καταστάσεις [Chermack, 2003, Phelps et al., 2001].

Όσον αφορά το επίπεδο των διαδικασιών, η διαμόρφωση σεναρίων είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη εναλλακτικών διαδικασιών και τον εντοπισμό αποτελεσματικότερων μέσων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Κάποια εννοιολογικά επιχειρήματα υπέρ της χρήσης των σεναρίων στο επίπεδο των διαδικασιών αντιμετωπίζουν τα σενάρια ως μέσα για τη

διοίκηση των λειτουργιών και τη μεταφορά γνώσης. Οι μελέτες που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των σεναρίων, όταν αυτά εφαρμόζονται σε επίπεδο διαδικασιών, είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αν ληφθεί υπόψη ότι στο επίπεδο διαδικασιών υπάρχουν οι περισσότερες δυνατότητες για βελτίωση της επίδοσης.

Τέλος, είναι αποδεκτό ότι περισσότερες ενδείξεις για βελτίωση επίδοσης υπάρχουν στο επίπεδο εργασίας, καθώς, στην πλειοψηφία τους, οι αναφορές της χρήσης σεναρίων αναφέρονται στη βελτίωση της ατομικής επίδοσης. Ωστόσο, δεν υπάρχουν εμπειρικά αποτελέσματα που να αφορούν τη βελτίωση της ατομικής επίδοσης [Chermack, 2003]. Τα σενάρια βοηθούν τα άτομα να αντιληφθούν εκ νέου την πραγματικότητα, ενώ αποτελούν το κίνητρο για δημιουργική σκέψη και αποτελεσματική επικοινωνία [van der Heijden et al., 2002]. Η χρήση των σεναρίων έχει ως στόχο τη βελτίωση της ατομικής επίδοσης, παρόλο που κάτι τέτοιο δεν έχει αποδειχθεί απόλυτα.

9.6 Η Διαμόρφωση Σεναρίων και το Θεωρητικό Υπόβαθρο της Βελτίωσης Επίδοσης

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκαν τα τρία επίπεδα βελτίωσης της επίδοσης, σε συνάρτηση με τη διαμόρφωση σεναρίων. Στο σημείο αυτό, πρόκειται να εξετασθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της βελτίωσης επίδοσης, προκειμένου να αξιολογηθούν τα είδη της επίδοσης.

Ä Η διαμόρφωση σεναρίων και το οικονομικό υπόβαθρο

Η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων πρέπει να επιφέρει χρηματοοικονομικό όφελος για την επιχείρηση, προκειμένου να δικαιολογηθεί το κόστος εφαρμογής της. Είναι αποδεκτό ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τη διαμόρφωση σεναρίων έχουν να επιδείξουν μία ιδιαίτερα ικανοποιητική πορεία. Κατά συνέπεια, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαμόρφωση σεναρίων βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και να παραμείνουν οικονομικά βιώσιμες σε δύσκολες περιόδους.

Τα μέτρα της οικονομικής επίδοσης περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης, την πορεία των μετοχών της και την αξία των μετόχων. Επιπλέον, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και των εργασιών είναι δυνατό να οδηγήσουν σε οικονομικά αποτελέσματα που βασίζονται στο χρόνο ή στη βελτίωση σε ποιότητα και ποσότητα. Ακριβώς όπως μία προσπάθεια αναδιάρθρωσης των διαδικασιών ή επανεκπαίδευσης στις εργασίες αναμένεται να οδηγήσουν σε βελτίωση του δείκτη απόδοσης χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων, έτσι ακριβώς αναμένεται να λειτουργήσει και η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων [Chermack, 2003].

Ä Η διαμόρφωση σεναρίων και το ψυχολογικό υπόβαθρο

Η κατανόηση του ψυχολογικού πλαισίου μέσα στο οποίο τα στελέχη προσεγγίζουν το μέλλον και λαμβάνουν αποφάσεις είναι καίριας σημασίας για τη βελτίωση της στρατηγικής σκέψης [van der Heijden et al., 2002]. Η διαμόρφωση σεναρίων βασίζεται στο ψυχολογικό υπόβαθρο της θεωρίας και

έχει στόχο να μεταβάλλει την άποψη των ατόμων, να προκαλέσει τις υποθέσεις τους και να παρέχει ένα καινούργιο πλαίσιο, στο οποίο κεντρικό στοιχείο θα είναι η μάθηση.

Στο κέντρο της σύνδεσης της διαμόρφωσης σεναρίων με την επιχειρησιακή μάθηση βρίσκεται το γεγονός ότι τα άτομα πρέπει να αμφισβητούν διαρκώς τις καθιερωμένες αντιλήψεις, σχετικά με το τι είναι αληθινό ή πραγματικό [Chermack, 2003]. Ο Senge [1994] υποστήριξε την ύπαρξη μίας άμεσης σύνδεσης μεταξύ των θεωρητικών μοντέλων και της διαμόρφωσης σεναρίων. Συνεπώς, μέσα από την επισκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας που αφορά τη διαμόρφωση σεναρίων, είναι δυνατό να δοθεί εξήγηση για τις μεταβολές στα θεωρητικά μοντέλα, καθώς και για το πώς οι μεταβολές αυτές συντελούν στη βελτίωση της διαμόρφωσης στρατηγικής και της λήψης αποφάσεων πάνω σε ζητήματα καίριας σημασίας.

Ä Η διαμόρφωση σεναρίων και το υπόβαθρο συστήματος

Η θεωρία συστήματος και η εφαρμογή της οδηγούν τους υπεύθυνους για τη διαμόρφωση σεναρίων σε διαφορετικούς τρόπους θεώρησης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση είναι δυνατό να αντιμετωπισθεί ως ένα σύστημα ή ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος. Η σημασία της συγκεκριμένης θεώρησης έγκειται στη διαπίστωση του γεγονότος ότι οι αλλαγές που συντελούνται σε μια επιχείρηση έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, την κοινότητα, ακόμα και σε όλο τον κόσμο [Chermack, 2003].

9.7 Η Συμβολή της Διαμόρφωσης Σεναρίων στην Απόκτηση και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η επισκόπηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών δεν επαρκεί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονη μεταβλητότητα στις προτιμήσεις των καταναλωτών και από ραγδαίες μεταβολές στον τεχνολογικό τομέα [Walsh, 2005]. Αντίθετα, είναι απαραίτητη η ανάλυση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν κατά πόσο μια επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές. Από την ανάλυση αυτή προκύπτει η αναγνώριση και ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων.

Πόρος (resource) είναι ένα στοιχείο ενεργητικού, μία διαδικασία, μία ικανότητα ή μία γνώση που ελέγχεται από την επιχείρηση. Για να διαπιστωθεί εάν ένας πόρος αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competency), χρησιμοποιείται το πλαίσιο VRIO [Value, Rareness, Imitability, Organization]. Πρόκειται για τέσσερις ερωτήσεις, μέσω των οποίων αξιολογούνται οι βασικοί πόροι της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ελέγχεται αν κάθε πόρος:

1. **Αξία (value):** Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. **Σπανιότητα (rareness):** Κατέχεται και από άλλες επιχειρήσεις;
3. **Μιμητικότητα (imitability):** Είναι δαπανηρή η αντιγραφή του από άλλες επιχειρήσεις;
4. **Επιχείρηση (organization):** Η επιχείρηση είναι οργανωμένη έτσι, ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί το συγκεκριμένο πόρο;

Αν η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική, τότε ο πόρος θεωρείται πυρήνας ανταγωνισμού (core competency). Οι πυρήνες ανταγωνισμού περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες εκείνες που η επιχείρηση κάνει πολύ καλά. Όταν οι πυρήνες ανταγωνισμού είναι ανώτεροι από των ανταγωνιστών, ονομάζονται διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies) και οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Wheelen & Hunger, 2004].

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι λογικό ότι σημαντικότερη κρίνεται όχι η απόκτηση, αλλά η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κατά πολύ δυσκολότερη σε σχέση με την απόκτηση αυτού. Κατά συνέπεια, κρίνεται απαραίτητη η προσπάθεια της επιχείρησης να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς αυτό είναι που εξασφαλίζει, σε σημαντικό βαθμό, την επιβίωση και ανάπτυξη της.

Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger [2004], η δυνατότητα διατήρησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από δύο στοιχεία: τη διάρκεια και τη μιμητικότητα. Αναλυτικότερα:

Ü Διάρκεια (durability)

Πρόκειται για το ρυθμό με τον οποίο οι πόροι (resources) και οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core capabilities) απαξιώνονται. Για παράδειγμα, μία καινούργια τεχνολογία είναι δυνατό να απαξιώσει ένα core competency μιας επιχείρησης ή να το μετατρέψει σε μη συναφές.

Ü Μιμητικότητα (imitability)

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης είναι δυνατό να αντιγραφούν από άλλους. Καθώς οι ικανότητες μιας επιχείρησης της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, έναντι των ανταγωνιστών της, είναι αναμενόμενο ότι οι τελευταίοι θα προσπαθήσουν να μιμηθούν τις συγκεκριμένες ικανότητες. Ένας πυρήνας ανταγωνισμού είναι εύκολα αντιγράψιμος, εφόσον παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

§ Διαφάνεια (transparency): είναι το κατά πόσο οι άλλες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων που στηρίζουν τη στρατηγική μιας άλλης επιχείρησης.

§ Δυνατότητα μεταφοράς (transferability): είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για την υποστήριξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

§ Αντιγραψιμότητα (replicability): είναι ικανότητα των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τις ικανότητες και τους πόρους μιας επιχείρησης, με στόχο να μιμηθούν την επιτυχία της επιχείρησης αυτής.

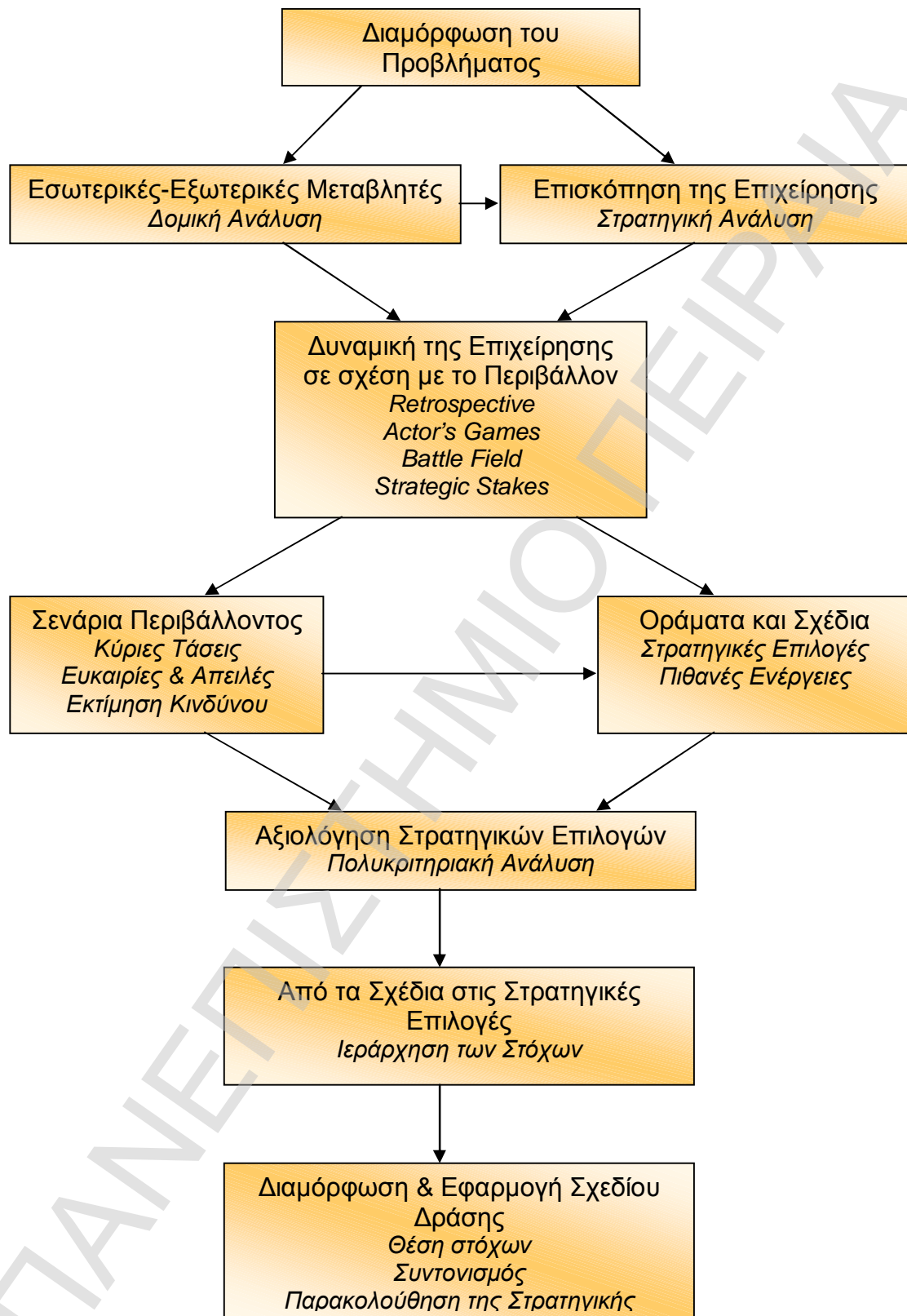
Τα καλά σενάρια παρέχουν τη δυνατότητα θεώρησης εναλλακτικών παραγόντων, οι οποίοι αναμένεται να επηρεάσουν το μέλλον. Κατά συνέπεια, τα στελέχη είναι σε θέση να εντοπίζουν ευκαιρίες, η εκμετάλλευση των οποίων ενδέχεται να οδηγήσει στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, είναι λογικό ότι οι ευκαιρίες αυτές ίσως να μην λαμβάνονταν υπόψη αν δεν χρησιμοποιούνταν τα σενάρια. Μέσω των σεναρίων, η επιχείρηση είναι καλύτερα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει

οποιαδήποτε μελλοντική κατάσταση, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες και αποφεύγοντας τις παρουσιαζόμενες απειλές [Schoemaker, 1997].

Ιδιαίτερα χρήσιμα στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τα ανταγωνιστικά σενάρια (competitor scenarios). Όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η συγκεκριμένη κατηγορία σεναρίων εστιάζει στις ενέργειες των ανταγωνιστών, ενώ ο στόχος της είναι η προετοιμασία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση διαφόρων μελλοντικών καταστάσεων. Επιπλέον, μέσα από τα ανταγωνιστικά σενάρια, μια επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών της και να προβλέψει τις στρατηγικές τους επιλογές και κινήσεις [Fahey, 2003].

9.8 Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η χρήση της διαμόρφωσης σεναρίων είναι δυνατό να συντελέσει στη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης. Μάλιστα, η διαπίστωση αυτή ενισχύεται από διάφορες μελέτες που είναι διαθέσιμες στη βιβλιογραφία. Επιπλέον, η μεθοδολογία της διαμόρφωσης σεναρίων ενδέχεται να βοηθήσει σημαντικά στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που ενισχύει την ανάγκη υιοθέτησής της από τις επιχειρήσεις.



Πηγή: M. Godet, *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

10.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκε και αναλύθηκε η μέθοδος της διαμόρφωσης σεναρίων, καθώς και η εφαρμογή της στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο αυτό, παρατίθενται τα συμπεράσματα που εξήχθηκαν, καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

10.2 Συμπεράσματα

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη αφορά τη διαπίστωση της αναγκαιότητας της προσπάθειας πρόβλεψης του μέλλοντος από τις επιχειρήσεις. Χωρίς κάποια στοιχειώδη πρόβλεψη ή θεώρηση των ενδεχόμενων μελλοντικών καταστάσεων, οι επιχειρήσεις δεν θα καταφέρουν να επιβιώσουν μέσα στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, οι ραγδαίες μεταβολές που συντελούνται διαρκώς στον επιχειρηματικό κόσμο καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη τη διαδικασία πρόβλεψης. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά το παρελθόν, οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόβλεψης αποδείχθηκαν ανεπαρκείς σε περιπτώσεις έντονων αλλαγών. Το αποτέλεσμα είναι να κρίνεται επιτακτική η ανάγκη χρήσης μιας περισσότερο αξιόπιστης μεθόδου πρόβλεψης, όπως είναι η διαμόρφωση σεναρίων.

Είναι αποδεκτό ότι τα σενάρια επιφέρουν σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση, καθώς τη βοηθούν να βελτιώσει τη θέση της μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και να προετοιμαστεί για το μέλλον. Βοηθούν στη θεώρηση των εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων χωρίς μεροληψίες, ενθαρρύνουν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία δημιουργώντας έναν κοινό κώδικα μέσα στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα ενισχύουν το ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα. Επιπλέον, βοηθούν σημαντικά στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι όλα τα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση και χρήση των σεναρίων δεν πρόκειται να εμφανισθούν, αν η ίδια η επιχείρηση δεν έχει τη διάθεση να αλλάξει και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Ιδιαίτερη αξία έχει η συμβολή των σεναρίων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο ότι τα σενάρια επιτρέπουν την αναγνώριση ποικίλων και πρωτοποριακών ιδεών, παρέχοντας έτσι στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που πρόκειται να παρουσιαστούν μελλοντικά και, ταυτόχρονα, να αποφύγει τις απειλές. Επιπλέον, η χρήση των σεναρίων συντελεί, συχνά, και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την επιβίωση της επιχείρησης. Από την άλλη, διαπιστώθηκε ότι η διαμόρφωση σεναρίων συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης, παρουσιάζοντας θετική επίδραση και στα τρία επίπεδα επίδοσης.

Ωστόσο, η ένταξη των σεναρίων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση δεν επιτυγχάνει να επιλύσει όλα τα προβλήματα της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο ότι τα σενάρια δεν αποτελούν ακριβή πρόβλεψη του τρόπου με τον οποίο πρόκειται να εξελιχθεί το μέλλον, ούτε περιορίζουν τις ισχύουσες συνθήκες αβεβαιότητας. Αντίθετα, τα σενάρια συντελούν στο να είναι η επιχείρηση καλύτερα προετοιμασμένη, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ακόμη και τις πιο απρόβλεπτες καταστάσεις και να προσαρμοστεί σε αυτές. Τα σενάρια αποτελούν απεικονίσεις των ενδεχόμενων μελλοντικών καταστάσεων και όχι ακριβή πρόβλεψη του μέλλοντος, για αυτό δεν θα πρέπει να παρερμηνεύονται προς αυτή την κατεύθυνση.

Επιπλέον, τα σενάρια παρουσιάζουν και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία περιορίζουν την έκταση της εφαρμογής τους από τις επιχειρήσεις. Το κυριότερο, ίσως, μειονέκτημα των σεναρίων είναι το ιδιαίτερα υψηλό κόστος που συνοδεύει τη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησής τους. Το γεγονός αυτό καθιστά απαγορευτική την υιοθέτηση της διαμόρφωσης σεναρίων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, τα στελέχη έχουν την τάση να δείχνουν υπερεμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, για αυτό και δεν θεωρούν αναγκαία τη χρήση των σεναρίων για τη λήψη αποφάσεων και τη θεώρηση των εναλλακτικών μελλοντικών καταστάσεων. Τέλος, τα σενάρια δεν επιτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική αδράνεια, την προσκόλληση, δηλαδή, σε μια παγιωμένη στρατηγική, η οποία αποδείχθηκε επιτυχημένη στο παρελθόν. Από τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων δεν είναι τέλεια, αντίθετα παρουσιάζει σημαντικά

μειονεκτήματα και, για αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιείται με τη δέουσα προσοχή.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει το ερώτημα κατά πόσο τα σενάρια έχουν την ίδια εφαρμογή, αλλά και τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους ή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η απόφαση της επιχείρησης για το αν θα υιοθετήσει ή όχι την τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων είναι μια ad hoc απόφαση, για τη λήψη της οποίας είναι απαραίτητο να συνυπολογισθεί ένας αριθμός παραγόντων.

10.3 Προτάσεις για Έρευνα

Λόγω του ότι, στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε η υιοθέτηση της μεθοδολογίας διαμόρφωσης σεναρίων από τις επιχειρήσεις σε θεωρητικό επίπεδο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε μια περισσότερο πρακτική αντιμετώπιση του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η πρακτική διερεύνηση του κατά πόσο η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων έχει πράγματι θετικές συνέπειες για μια επιχείρηση, καθώς και σε ποιο βαθμό οι συνέπειες αυτές αναμένεται να επηρεάσουν την πορεία και την εξέλιξή της.

Ένα επιπλέον πεδίο διερεύνησης είναι αυτό που αφορά τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την υιοθέτηση της διαμόρφωσης σεναρίων από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους. Ακόμη και αν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, γεγονός που

σημαίνει ότι αντιμετωπίζουν το ίδιο εξωτερικό περιβάλλον, δεν είναι βέβαιο το κατά πόσο η εφαρμογή των σεναρίων θα έχει τα ίδια αποτελέσματα και στις δυο περιπτώσεις. Μέσα από τη συγκεκριμένη εμπειρική μελέτη, θα διαπιστωθεί κατά πόσο το εσωτερικό περιβάλλον και η κουλτούρα μιας επιχείρησης επηρεάζουν τη διαμόρφωση σεναρίων και τις συνέπειες αυτής.

Η έρευνα αυτή είναι δυνατό να επεκταθεί και σε επιχειρήσεις ίδιου μεγέθους, οι οποίες όμως λειτουργούν σε διαφορετικούς κλάδους. Είναι αναμενόμενο, ότι οι επιχειρήσεις ενός περισσότερο δυναμικού κλάδου θα αντιμετωπίζουν συνθήκες εντονότερης αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, σε σχέση με επιχειρήσεις αντίστοιχου μεγέθους, οι οποίες όμως δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο με χαμηλότερη μεταβλητότητα. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα έχει η πρακτική απόδειξη αυτής της διαπίστωσης, καθώς και η διερεύνηση του ρόλου των σεναρίων σε καθεμιά από τις δύο περιπτώσεις.

Τέλος, θα πρέπει να μελετηθεί αν η φύση μιας επιχείρησης επηρεάζει την εφαρμογή της μεθοδολογίας της διαμόρφωσης σεναρίων και τις συνέπειές της. Πιο συγκεκριμένα, το αν μια επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας ή εντάσεως κεφαλαίου, ενδέχεται να δημιουργεί διαφορετικά δεδομένα για το αν πρέπει ή όχι να υιοθετηθεί η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων, για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί κατά την ανάπτυξη σεναρίων και για το είδος των σεναρίων που θα χρησιμοποιηθούν σε κάθε περίπτωση.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Antidote^a, Talking about Scenarios, CSBS Publications, Issue 22, σελ. 7 – 8, 1999
- 2) Antidote^b, Variations on a Theme, CSBS Publications, Issue 22, σελ. 20 – 22, 1999
- 3) Antidote^c, Creating the Future, CSBS Publications, Issue 22, σελ. 14 – 16, 1999
- 4) Antidote^d, Pitfalls in Scenario Planning, CSBS Publications, Issue 22, σελ. 32 – 33, 1999
- 5) R. Baldock, Five Futures, Management Review, Vol. 88, No. 9, σελ. 52 – 55, 1999
- 6) P. Bartram, Prophet Making, Director, σελ. 76 – 79, 2001
- 7) H.S. Becker, Scenarios: A Tool of Growing Importance to Policy Analysts in Government and Industry, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 23, σελ. 95 – 120, 1983
- 8) R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, K. van den Heijden, The Origins in Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning, Futures, Vol. 37, σελ. 795 – 812, 2005
- 9) J. Brauers, M. Weber, Scenarios: A Tool of Growing Importance to Policy Analysts in Government and Industry, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 23, σελ. 31 – 47, 1988
- 10) D.W. Bunn, A.A. Salo, Forecasting with Scenarios, European Journal of Operational Research, Vol. 68, σελ. 291 – 303, 1993

- 11) G. Burt, K. van der Heijden, First Steps: Towards Purposeful Activities in Scenario Thinking and Future Studies, Futures, Vol. 35, σελ. 1011 – 1026, 2003
- 12) T.J. Chermack, A Methodology for Assessing Performance – Based Scenario Planning, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 10, No. 2, σελ. 55 – 63, 2003
- 13) T.J. Chermack, Improving Decision – Making with Scenario Planning, Futures, Vol. 36, σελ. 295 – 309, 2004
- 14) T.J. Chermack, Studying Scenario Planning: Theory, Research Suggestions and Hypotheses, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 72, σελ. 59 – 73, 2003
- 15) T.J. Chermack, S.A. Lynham, W.E.A. Ruona, A Review of Scenario Planning Literature, Futures, Vol. 17, No. 2, σελ. 7 – 31, 2001
- 16) T.J. Chermack, L. van der Merwe, The Role of Constructivist Learning in Scenario Learning, Futures, Vol. 35, σελ. 445 – 460, 2003
- 17) J.F. Coates, Scenario Planning, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, σελ. 115 – 123, 2000
- 18) H. Coleman, What Enables Self – Organizing Behaviour in Business, Emergence, Vol. 1, No. 1, σελ. 33 – 48, 1999
- 19) H. Courtney, Decision – Driven Scenarios for Assessing Four Levels of Uncertainty, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 1, σελ. 14 – 22, 2003
- 20) P.J. Dortmans, E. Eiffe, An Examination of Future Scenarios Using Historical analogy, Futures, Vol. 36, σελ. 1049 – 1062, 2004
- 21) C. Ducot, G.J. Lubben, A Typology for Scenarios, Futures, Vol. 12, No. 1, σελ. 51 – 57, 1980

- 22) G.A. Duczynski, A Practitioner's Experience of Using Field Anomaly Relaxation to Craft Futures, Futures Research Quarterly, Vol. 16, No. 3, σελ. 19 – 33, 2000
- 23) Economist Newspaper, The Next Big Surprise: Scenario Planning (Wanted: A New Way of Planning the Future), 2001
- 24) J. Elkington, A. Trisoglio, Developing Realistic Scenarios for the Environment – Lessons from Brent Spar, Long Range Planning, Vol. 29, σελ. 762 – 769, 1996
- 25) L. Fahey^a, How Corporations Learn from Scenarios, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 2, σελ. 5 – 15, 2003
- 26) L. Fahey^b, Competitor Scenarios, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 1, σελ. 32 – 44, 2003
- 27) B.S. Flowers, The Art and Strategy of Scenario Writing, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 2, σελ. 29 – 33, 2003
- 28) M.J. Foster, Scenario Planning for Small Businesses, Long Range Planning, Vol. 26, No. 1, σελ. 123 – 129, 1993
- 29) M. Galt, G. Chicoine – Piper, N. Chicoine – Piper, A. Hodgson, Idon Scenario Thinking: How to Navigate the Uncertainties of Unknown Futures, Idon Ltd, Pitlochry, 1997
- 30) D. Gambetta, Can we Trust? In Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition), Department of Sociology, University of Oxford, 2000
- 31) J. Gausemeier, A. Fink, O. Schlake, Scenario Management: An Approach to Develop Future Potentials, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 59, σελ. 111 – 130, 1998

- 32) D.M. Georgoff, R.G. Murdick, Manager's Guide to Forecasting, Harvard Business Review, σελ. 110 – 120, 1986
- 33) M. Godet, Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, London, 2001
- 34) M. Godet, From Forecasting to "La Prospective": A New Way of Looking at Futures, Journal of Forecasting, Vol.1, σελ. 293 – 301, 1982
- 35) M. Godet, Forefront: How to Be Rigorous with Scenario Planning, Foresight, Vol. 2, No. 1, σελ. 5 – 9, 2000
- 36) M. Godet, Scenarios and Strategic Management, Butterworth, London, 1987
- 37) M. Godet, The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 65, σελ. 3 – 22, 2000
- 38) P. Goodwin, G. Wright, Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: A Role for Decision Analysis, Journal of Management Studies, Vol. 38, 2001
- 39) T.J. Gordon, Trend – Impact Analysis, Futures Research Methodology, AC/UNU Millennium Project, 1994
- 40) F. Graetz, Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities, Management Decision, Vol. 40, No. 5, σελ. 456 – 463, 2002
- 41) J. Hanson, Scenario Planning Requires Leadership, Credit Union Magazine, σελ. 36 – 38, 2003
- 42) C. Harries, Correspondence to What? Coherence to What? What Is Good Scenario – Based Decision Making?, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 70, σελ. 797 – 817, 2003

- 43) Harvard Management Update, Scenario Planning Reconsidered, σελ. 4 – 6, 2000
- 44) P. Hawken, J. Ogilvy, P. Schwartz, Seven Tomorrows, Bantou Books, New York, 1982
- 45) P.P.M.A.R. Heugens, J. van Oosterhout, To Boldly Go Where No Man Has Gone Before: Integrating Cognitive and Physical Features in Scenario Studies, Futures, Vol. 33, σελ. 861 – 872, 2001
- 46) G.P. Hodgkinson, G. Wright, Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure, Organizational Studies, Vol. 23, No. 6, σελ. 949 – 977, 2002
- 47) R.H. Hogarth, S. Makridakis, Forecasting and Planning: An evaluation, Management Science, Vol. 27, σελ. 115 – 138, 1981
- 48) C. Humenick, Scenario Success, Credit Union Management, Vol. 23, No. 2, σελ. 14, 2000
- 49) W.R. Huss, A Move Toward Scenario Analysis, International Journal of Forecasting, Vol. 4, σελ. 377 – 388, 1988
- 50) W.R. Huss, E.J. Honton, Scenario Planning – What Style Should You Use?, Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, σελ. 21 – 29, 1987
- 51) H. Jungermann, Inferential Processes in the Construction of Scenarios, Journal of Forecasting, Vol. 4, σελ. 321 – 327, 1985
- 52) H. Kahn, A.J. Wiener, The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty – Three Years, Macmillan, New York, 1967
- 53) H.E. Klein, R.E. Linneman, The Use of Scenarios in Corporate Planning – Eight Case Histories, Long Range Planning, Vol. 14, No. 5, σελ. 69 – 77, 1981

- 54) J. Leemhuis, Using Scenarios to Develop Strategies, Long Range Planning, Vol. 18, No. 2, σελ. 30 – 37, 1985
- 55) R. Linneman, H.E. Klein, The Use of Multiple Scenarios by US Industrial Companies: A Comparison Study 1977 – 1981, Long Range Planning, Vol. 16, No. 6, σελ. 94 – 101, 1983
- 56) R.E. Linneman, H.E. Klein, Using Scenarios in Strategic Decision Making, Business Horizons, σελ. 64 – 74, 1985
- 57) R. Lynch, Corporate Strategy, Pitman Publishing, London, 1997
- 58) C.A.R. MacNulty, Scenario Development for Corporate Planning, Futures, Vol. 9, σελ. 128 – 138, 1977
- 59) N. Maddox, W.P. Anthony, W. Wheatley, Creative Strategic Planning Using Imagery, Long Range Planning, Vol. 20, No. 5, σελ. 118 – 124, 1987
- 60) A. Martelli, Scenario Building and Scenario Planning: State of the Art and Prospects of Evolution, Futures Research, 2001
- 61) D.H. Mason, Scenario – Based Planning: Decision Models for the Learning Organization, Planning Review, σελ. 7 – 12, 1994
- 62) D.H. Mason, Tailoring Scenario Planning to the Company Culture, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 2, σελ. 25 – 28, 2003
- 63) D.H. Mason, J. Herman, Scenarios and Strategies: Making the Scenario about the Business, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 1, σελ. 23 – 31, 2003
- 64) D. Mercer^a, Scenarios Made Easy, Long Range Planning, Vol. 28, No. 4 σελ. 81 – 86, 1995
- 65) D. Mercer^b, Simpler Scenarios, Management Decision, Vol. 33, No. 4, σελ. 32 – 40, 1995

- 66) T. Meristo, Not Forecasts but Multiple Scenarios when Coping with Uncertainties in the Competitive Environment, European Journal of Operational Research, Vol. 38, σελ. 350 – 357, 1989
- 67) C.C. Miller, L.B. Cardinal, Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research, The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, σελ. 1649 – 1665, 1994
- 68) S. Millett, How Scenarios Trigger Strategic Thinking, Long Range Planning, Vol. 21, No. 5, σελ. 61 – 68, 1988
- 69) S. Millett, The Future of Scenarios: Challenges and Opportunities, Strategy and Leadership, Vol. 31, No. 2, σελ. 16 – 24, 2003
- 70) H. More, Scenario Planning or Does Your Organization Rain Dance?, www.Management.co.nz, σελ. 32 – 34, 2003
- 71) K. Moyer, Scenario Planning at British Airways – A Case Study, Long Range Planning, Vol. 29, No. 2, σελ. 172 – 181, 1996
- 72) F.A. O'Brien, Scenario Planning – Lessons for Practice from Teaching and Learning, European Journal of Operational Research, Vol. 152, σελ. 709 – 722, 2004
- 73) J.A. Ogilvy, Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford University Press, Oxford, 2002
- 74) G.D. Peterson, G.S. Cumming, S.R. Carpenter, Scenario Planning: A Tool for Conservation in an Uncertain World, Conservation Biology, Vol. 17, No. 2, 2003
- 75) R. Phelps, C. Chan, S.C. Kapsalis, Does Scenario Planning Affect Performance? Two Explanatory Studies, Journal of Business Research, Vol. 51, σελ. 223 – 232, 2001

- 76) S.W. Popper, R.J. Lempert, S.C. Bankes, Shaping the Future, Scientific American, Vol. 292, No. 4, σελ. 66 – 71, 2005
- 77) M.E. Porter, Competitive Strategy, New York: Free Press, 1980
- 78) R.S. Raubitschek, Multiple Scenario Analysis and Business Planning, In: R. Lamb, P. Shrivastava (editors), Advances in Strategic Management, Vol. 5, Greenwich, CA:JAI Press, σελ. 181 – 205, 1988
- 79) R. Rhyne, Field Anomaly Relaxation: The Art of Usage, Futures, Vol. 27, σελ. 657 – 674, 1995
- 80) G. Ringland, Scenario Planning: Managing for the Future, Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1998
- 81) G. Ringland, Scenario Planning: Persuading Operating Managers to Take Ownership, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 6, σελ. 22 – 28, 2003
- 82) G.C Robbins, Scenario Planning: A Strategic Alternative, SMU Magazine, 1994
- 83) G.A. Rummler, A.P. Brache, Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, San Francisco, Jossey – Bass, 1995
- 84) J.E. Russo, P.J. Schoemaker, Decision Traps, Doubleday Publishing Co, New York, 1989
- 85) S.P. Schnaars, How to Develop and Use Scenarios, Long Range Planning, Vol. 20, σελ. 105 – 114, 1987
- 86) S.P. Schnaars, M.T. Topol, Multiple Scenarios in Sales Forecasting, International Journal of Forecasting, Vol. 3, σελ. 405 – 419, 1987
- 87) A. Schriefer, Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not, Strategy & Leadership, Vol. 27, No. 4, σελ. 56 – 57, 1999

- 88) P.J. Schoemaker, Disciplined Imagination: From Scenarios to Strategic Options, International Studies of Management and Organization, Vol. 27, No. 2, σελ. 43 – 70, 1997
- 89) P.J. Schoemaker, Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, σελ. 193 – 213, 1993
- 90) P.J. Schoemaker, Scenario planning: A Tool for Strategic Thinking, Sloan Management Review, σελ. 25 – 39, 1995
- 91) P.J. Schoemaker, Twenty Common Pitfalls in Scenario Planning, In: L. Fahey, R.M. Randall (editors), Learning From the Future: Comprehensive Foresight for Scenarios, John Wiley & Sons, 1998
- 92) P.J. Schoemaker, When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration, Journal of Forecasting, Vol. 10, σελ. 549 – 564, 1991
- 93) P.J. Schoemaker, K. van der Heijden, Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell, Planning Review, Vol. 20, No. 3, σελ. 41 – 46, 1992
- 94) P. Schwartz, Composing a Plot for Your Scenario, Planning Review, Vol. 20, σελ. 4 – 46, 1992
- 95) P. Schwartz, The Art of the Long View, New York, Doubleday, 1991
- 96) P. Schwartz, J.A. Ogilvy, Plotting Your Scenarios, In: L. Fahey, R. Randall (editors): Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios, New York, Wiley, σελ. 57 – 80, 1998
- 97) P. Schwartz, L. Wilkinson, S. Baenen, The Future of American Business, Journal of Business Strategy, σελ. 41 – 48, 1997

- 98) C. Selin, The Art and Science of Scenario Planning: Research Management Processes under Rapid Change, The Danish Institute for studies in research and research policy, Vol. 9, σελ. 126 – 134, 2003
- 99) C. Selin, Trust and the Illusive Force of Scenarios, Futures xx, σελ. 1 – 14, 2005
- 100) P. Senge, Learning to Alter Mental Models, Executive Excellence, Vol. 11, No. 3, σελ. 16 – 17, 1994
- 101) D.G Simpson, Key Lessons for Adopting Scenario Planning in Diversified Companies, Planning Review, Vol. 20, No. 3, σελ. 10, 1992
- 102) A.C. Smith, Complexity Theory for Organizational Future Studies, Foresight, Vol. 7, No. 3, σελ. 22 – 30, 2005
- 103) D. Stauffer, Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning, Harvard Management Update, 2002
- 104) R.A. Swanson, The Foundations of Performance Improvement and Implications for Practice, In: R.J. Torraco (editor), Performance Improvement Theory and Practice, San Francisco, Berrett – Koehler, 1999
- 105) A.A Thompson, A.J. Strickland, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw – Hill, 2001
- 106) K. Tucker, Scenario Planning, Association Management, Vol. 51, No. 4, σελ. 71 – 75 & 126, 1999
- 107) A. Tversky, D. Kahneman, Extensional vs. Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement, Psychological Review, Vol. 90, σελ. 293 – 315, 1983
- 108) A. Tversky, D. Kahneman, Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, Science, Vol. 185, σελ. 1124 – 1132, 1974

- 109) P. van Asselt, D.S. Rothman, An Updated Scenario Typology, *Futures*, Vol. 35, No. 5, σελ. 423 – 443, 2003
- 110) K. van der Heijden, Probabilistic Planning and Scenario Planning, In: G. Wright, P. Ayton (editors), Subjective Probability, Chichester, Wiley, 1994
- 111) K. van der Heijden, Scenarios: The Art of Strategic Conversation, Wiley, Chichester, UK, 1996
- 112) K. van der Heijden, K. Bradfield, G. Burt, G. Cairns, G. Wright, The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios, John Wiley & Sons, New York, 2002
- 113) J.H. Vanston, W.P. Frisbie, S.C. Loprfato, D.I. Poston, Alternate Scenario Planning, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 10, σελ. 159 – 180, 1977
- 114) J. Verity, Scenario Planning as a Strategy Technique, *European Business Journal*, σελ. 185 – 195, 2003
- 115) U. von Reibnitz, Scenario Techniques, McGraw – Hill CmbH, Hamburg, 1988
- 116) P. Wack^a, Scenarios: Shooting the Rapids, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 6, σελ. 139 – 150, 1985
- 117) P. Wack^b, Scenarios: Uncharted Waters Ahead, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 5, σελ. 73 – 89, 1985
- 118) P.R. Walsh, Dealing with the Uncertainties on Environmental Change by Adding Scenario Planning to the Strategy Reformulation Equation, *Management Decision*, Vol. 43, No. 1, σελ. 113 – 122, 2005
- 119) W. Wehrmeyer, A. Clayton, K. Lum, Foresighting for Development, *GMI*, Vol. 37, σελ. 24 – 36, 2002

- 120) M. Werner, Planning for Uncertain Futures: Building Commitment through Scenario Planning, Business Horizons, σελ. 55 – 58, 1990
- 121) B. Wernerfelt, A. Karnani, Competitive Strategy Under Uncertainty, Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 2, σελ. 187 – 194, 1987
- 122) T.L. Wheelen, J.D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/ Prentice Hall, 2004
- 123) I. Wilson, Teaching Decision Makers to Learn from Scenarios: A Blueprint for Implementation, Planning Review, Vol. 20, No. 3, σελ. 18 – 22, 1992
- 124) A.D. Wright, Scenario Planning: A Continuous Improvement Approach to Strategy, Total Quality Management, Vol. 11, No. 4 – 6, σελ. 433 – 438, 2000
- 125) G. Wright, Strategic Decision Making, Chichester, Wiley, 2001
- 126) G. Wright, P. Goodwin, Future – Focussed Thinking: Combining Scenario Planning with Decision Analysis, Journal of Multi – Criteria Decision Analysis, Vol. 8, σελ. 311 – 321, 1999