



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: «Διοίκηση Έργων και Προγραμμάτων»

Ακαδημαϊκό Έτος: 2020 – 2021

Διαδικασίες πρόγνωσης και εταιρική στρατηγική

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΣΙΟΓΚΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

A.M.: 77192023

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ

Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΦΙΤΣΙΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Γ΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Λάρισα, Φεβρουάριος 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Γλυκερία Καραγκούνη που με την εκπαιδευτική της εμπειρία και την επιστημονική της κατάρτιση στάθηκε πολύτιμη αρωγός στην προσπάθειά μου για επιτυχή έκβαση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας. Η συνεχής εποπτεία, η καθοδήγηση και οι υποδείξεις της, καθ' όλη την διάρκεια συγγραφής της συγκεκριμένης εργασίας, ήταν καθοριστική για την εκπόνησή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ. Κυριακάκη Ελευθέριο και Παγωνούδη Δημήτριο, Ιδρυτή και Υπεύθυνο Ανάπτυξης της Mikel Coffee Company, τον κ. Ιωάννη Νταβέλη, Αντιπρόεδρο του Ομίλου Animus, τον κ. Ιωάννη Τσερέπα, Πρόεδρο και Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας Lariplast S.E. και τέλος, τον κ. Τόλη Κωνσταντίνο, Υπεύθυνο Γραφείου Τύπου & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε, για την συνεργασία και την συμβολή τους στην υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας, μέσω της παραχώρησης συνεντεύξεων, οι οποίες ήταν πολύ επικοινωνιακές, χρήσιμες και αναγκαίες στην συλλογή των απαραίτητων στοιχείων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

I. Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η συμβολή της στον αναπτυσσόμενο τομέα της θεωρίας των διαδικασιών εταιρικής πρόγνωσης. Η σάρωση του περιβάλλοντος και η αξιολόγηση της αβεβαιότητας είναι από τις σημαντικότερες διαχειριστικές δραστηριότητες στη στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων. Στόχος η ανάδειξη του πώς η πρόγνωση και ο σχεδιασμός μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται για να βελτιώσουν μακροπρόθεσμες προγνώσεις, που στηρίζουν τη στρατηγική λήψη αποφάσεων και βελτιώνουν την στρατηγική της κάθε εταιρείας, μέσω καλύτερης προετοιμασίας για αλλαγή. Παρόλο που η σημασία των διεργασιών πρόγνωσης στη διαδικασία στρατηγικής είναι καλά τεκμηριωμένη, υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα σχετικά με το πώς οι συγκεκριμένες διαδικασίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση στρατηγικής και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από τον κλάδο και το μέγεθος στο οποίο ανήκει.

Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται τα οφέλη της εταιρικής πρόγνωσης σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Αυτό που λείπει σε μεγάλο βαθμό αφορά το πώς διαμορφώνεται η στρατηγική με βάση την πρόγνωση στις συνήθεις επιχειρήσεις. Ακόμη, δεν είναι γνωστό το τι συμβαίνει όσον αφορά στην ύπαρξη διαδικασιών προγνώσεων και την αξιοποίηση αυτών στην ελληνική πραγματικότητα. Επιπλέον, οι μέχρι στιγμής έρευνες, σχετικά με την πρόγνωση επικεντρώθηκαν στις τεχνικές και τις πρακτικές για την ανάλυση της «κατάστασης» της αβεβαιότητας που σχετίζονται με την πιθανή πορεία εξέλιξης των αναδυόμενων μοχλών αλλαγής. Δόθηκε λιγότερη προσοχή στην «επίδραση» του αντίκτυπου των παραγόντων αλλαγής στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και στην «απόκριση» καθώς και στο πώς η έγκαιρη αντίδραση προσδίδει τελικά το πλεονέκτημα εκμετάλλευσης αυτών των οδηγών.

Αυτό το κενό προσπαθεί να καλύψει η συγκεκριμένη εργασία και αυτά είναι τα κύρια ζητήματα που λαμβάνονται υπόψη, μέσω μιας ποιοτικής προσέγγισης, σε τέσσερις περιπτώσιολογικές μελέτες, του ελληνικού επιχειρείν. Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών πρόγνωσης και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας στη διαδικασία σχεδιασμού εταιρικών προγραμμάτων, παρέχοντας παράλληλα χρήσιμη πληροφόρηση σε τοπικές επιχειρήσεις, για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και την προστασία της στρατηγικής τους από τις έντονες

μεταβολές και αλλαγές του επιχειρηματικού αλλά και κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος.

Λέξεις Κλειδιά: Εταιρική Πρόγνωση, Στρατηγική, Στρατηγική Ευελιξία, Αβεβαιότητα, Αλλαγή.

II. Abstract

The purpose of this diploma thesis is its contribution to the evolving field of corporate forecasting theory. Studying the environment and assessing uncertainty are among the most important management activities in strategy and decision making. The goal is to highlight how forecasting and planning can complement each other in order to improve long-term forecasts, which support the decision-making strategy and improve each company's strategy, through better preparation for change. Although the importance of forecasting processes in the strategy process is well documented, there is limited empirical research on how these processes contribute to strategy shaping and creating a competitive advantage in a business regardless of the industry and size to which it belongs.

The benefits of corporate forecasting in large multinational companies are identified in the international literature. What is definitely missing is how the forecasting strategy is formulated in ordinary businesses. It is also not known what happens in terms of the existence of forecasting procedures and their utilization in the Greek reality. In addition, research on forecasting so far has focused on techniques and practices for analyzing the "state" of uncertainty associated with the possible evolution of emerging levers of change. Less attention was paid to the results of the impact of change agents on the company's competitive position and "response" as well as how the timely response ultimately gives the advantage of exploiting these drivers.

This work tries to fill this gap and these are the main issues that are taken into account, through a qualitative approach, in four case studies of Greek business. Overall, the survey results may help improve the effectiveness of forecasting processes and add value to the corporate program design process, while providing useful information to local businesses to enhance their competitiveness and protect their strategy from Intense changes and changes in the business and socio-economic environment.

KEY-WORDS: Corporate foresight, Strategy, Strategic Flexibility, Uncertainty, Change.

Περιεχόμενα

I. Περίληψη.....	3
II. Abstract.....	5
III. Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1ο: Εννοιολογικές προσεγγίσεις της στρατηγικής	15
1.1. Εταιρική στρατηγική	15
1.2. Στρατηγική υπό αβεβαιότητα.....	16
1.3 Ανάλυση περιβάλλοντος (εσωτερικού-εξωτερικού)	17
1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής	18
1.5 Στρατηγική λήψη αποφάσεων - Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων	19
Κεφάλαιο 2ο: Εταιρική Στρατηγική και Πρόγνωση.....	22
2.1 Πρόγνωση	27
2.1.1 Ορισμός της πρόγνωσης βάσει γνώσης.....	30
2.2 Αναγνώριση αλλαγών και προγνώσεις.....	31
2.3 Στρατηγική λήψη αποφάσεων (SDM).....	32
2.3.1 Όταν οι εταιρείες ασχολούνται με την πρόγνωση	33
2.3.2. Πως πραγματοποιείται η πρόγνωση	35
2.4 Στρατηγική πρόγνωση και στρατηγική ευελιξία	38
2.4.1. Στρατηγική πρόγνωση και ορθολογισμός αποφάσεων	40
2.5 Εργαλεία και μέθοδοι για τον προσδιορισμό και πρόγνωση παραγόντων αλλαγής.....	42
2.6 Ερμηνεία και πρόγνωση	43
2.6.1. Κατανόηση των αποτελεσμάτων πρόγνωσης.....	44
2.6.2. Ερμηνεία και εγγενείς προκαταλήψεις	45
2.7 Διαμόρφωση στρατηγικών πρόγνωσης	48
2.8 Σύνοψη	49
Κεφάλαιο 3ο : Μεθοδολογία της έρευνας	54
3.1 Ερευνητική προσέγγιση.....	54
3.2 Ερευνητική στρατηγική	55
3.3 Μελέτη Περίπτωσης.....	56
3.3.1 Μελέτη Περίπτωσης & Ερευνητικός Σχεδιασμός	57
3.3.2 Επιλογή μελετών περίπτωσης.....	58
3.4 Συλλογή δεδομένων	59
3.4.1 Συνεντεύξεις	60
Κεφάλαιο 4ο : Μελέτες Περίπτωσης	63
4.1 Mikel Coffee Company – παρουσίαση της εταιρείας.....	63
4.1.1 Ιστορικό	64

4.1.2. Πρόγνωση	65
4.1.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση	66
4.1.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας	68
4.1.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	69
4.2 Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ANIMUS	71
4.2.1 Ιστορικό	72
4.2.2. Πρόγνωση	73
4.2.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση	74
4.2.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας	76
4.2.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	77
4.3. LARIPLAST S.A.	78
4.3.1 Ιστορικό	79
4.3.2. Πρόγνωση	82
4.3.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση	82
4.3.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας	85
4.3.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	86
4.4. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.	88
4.4.1 Ιστορικό	89
4.4.2. Πρόγνωση	92
4.4.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση	92
4.4.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας	94
4.4.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής	95
Κεφάλαιο 5ο : ΑΝΑΛΥΣΗ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	98
5.1. Αναγνώριση Αλλαγών και πρόγνωση	98
5.2. Κατανόηση της προνοητικότητας	101
5.3. Διαμόρφωση στρατηγικής	102
Κεφάλαιο 6ο : Συμπεράσματα.....	106
Περιορισμοί και μελλοντικές κατευθύνσεις	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
Πίνακας 1. Κατάλογος ερωτηθέντων	120
Παραρτήματα.....	121
Παράρτημα Α: Οδηγός συνέντευξης.....	121

III. Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός αποτελεί την κύρια λειτουργία της διοίκησης και περιλαμβάνει το σύνολο δραστηριοτήτων των ηγετικών στελεχών, οι οποίες καθορίζουν τους στόχους ενός οργανισμού, αλλά και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους. Βασική ευθύνη της διοίκησης αποτελεί να προετοιμάσει τον οργανισμό, με απώτερο σκοπό να προσαρμοστούν έγκαιρα οι αρχικοί στόχοι στην εκάστοτε πραγματικότητα και ταυτόχρονα να παρεμποδιστούν καθυστερήσεις και οικονομικά προβλήματα. Σήμερα πολλές εταιρείες και οργανισμοί καταβάλλουν προσπάθειες για την παρακολούθηση και διερεύνηση των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, ιδίως σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες και τα γεγονότα στα κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικά και οικολογικά τοπία που περιβάλλουν τις δραστηριότητές τους. Η πρόγνωση και η κατανόηση της αλλαγής καθίστανται όλο και πιο σημαντικές, αφού οι εταιρείες δεν ανταγωνίζονται μόνο στο παρόν, αλλά και στο μέλλον. (Vecchiato, Roveda, 2010)

Η βιβλιογραφική επισκόπηση καλύπτει την περιοχή της εταιρικής στρατηγικής, το στρατηγικό σχεδιασμό και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την περιβαλλοντική αβεβαιότητα και την οργανωτική μάθηση. Η παραδοσιακή προσέγγιση της στρατηγικής δίνει έμφαση στο ρόλο του σχεδιασμού ως κύριο παράγοντα επιτυχίας (Grant, 2010). Πολλές επιχειρήσεις έχασαν την ηγετική τους θέση γιατί άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές. Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της (Παπαδάκης, 2016) Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Mintzberg (1998), οι ραγδαίες αλλαγές των αγορών δεν συνάδουν με το σχεδιασμό ως εργαλείο επιτυχίας των επιχειρήσεων.

Επομένως, η εταιρική στρατηγική θα πρέπει διαρκώς να προσαρμόζεται στο περιβάλλον, κάτι που οδήγησε στην ανάπτυξη του όρου «foresight», εκείνων δηλαδή των διαδικασιών που συμβάλλουν στο χειρισμό της αβεβαιότητας (Vecchiato, 2012). Οι ερευνητές και οι ειδικοί στον τομέα της στρατηγικής πρόγνωσης, υποστηρίζουν ότι ο ρόλος της δεν είναι στην πραγματικότητα να προβλέψει το μέλλον όπως ακριβώς θα είναι, αλλά να προετοιμάσει τον οργανισμό για τις μελλοντικές προκλήσεις (Vecchiato, 2015). Η εταιρική πρόγνωση θέτει τις προϋποθέσεις για μια διαδικασία μάθησης που ευνοεί τη στρατηγική ευελιξία του οργανισμού, δηλαδή την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η στρατηγική πρόγνωση είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και ιδιαίτερα σημαντική στα πλαίσια πραγματικής αβεβαιότητας όπου οι παρεμβάσεις δεν μπορούν να σκιαγραφηθούν. Αυτό έχει προκαλέσει ερευνητικό ενδιαφέρον για ανάλυση του ευρύτερου πλαισίου μέσα στο οποίο αναδύεται ή αποτυγχάνει η πρόγνωση. Το ερευνητικό ενδιαφέρον σήμερα για τα αποτελέσματα της στρατηγικής πρόγνωσης κινείται γύρω από δύο βασικούς παράγοντες. Πρώτον, οι οργανισμοί θέλουν να κατανοήσουν πιθανές επιπτώσεις των αναδυόμενων τεχνολογιών, οι οποίες ξεπερνούν τα όρια την ικανότητά τους να προετοιμαστούν για ένα άγνωστο μέλλον και, δεύτερον, εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η στρατηγική πρόγνωση μπορεί να οδηγήσει σε ευέλικτα, αλλά επιθυμητά οργανωτικά αποτελέσματα όπως προσαρμοστική μάθηση και καινοτομία. (Sarpong et al., 2013)

Έτσι, σε ένα περιβάλλον με χαμηλή τάση για αλλαγή, οι μάνατζερ είναι σε θέση να προβλέψουν την εξέλιξη της αγοράς και ως εκ τούτου να καταναείμουν με σύνεση τους πόρους τους για τη βελτιστοποίηση των ενεργειών της εταιρείας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Mintzberg et al., (1998), καθώς οι αγορές τείνουν να εξελίσσονται γρηγορότερα, φαίνεται ότι ο σχεδιασμός μόνο δεν είναι αρκετός ως πηγή αποτελεσματικότητας για την εταιρεία. Αναδύονται σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την προσέγγιση του σχεδιασμού, όπως: οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν τους πελάτες τους σήμερα και στο μέλλον, πρέπει να γνωρίζουν τους ανταγωνιστές τους σήμερα και στο μέλλον και να διακρίνουν τις δυνατότητες που θα τις κάνουν μοναδικές σήμερα και στο μέλλον. Εάν ο τρόπος που «βλέπει» μια εταιρεία σήμερα είναι όμοια με τον τρόπο που κοιτάζει το μέλλον της, τότε η εταιρεία δεν μπορεί να περιμένει να παραμείνει ηγέτης της αγοράς. (Prahalad & Hamel 2003)

Η εταιρική πρόγνωση εντοπίζει, παρατηρεί και ερμηνεύει παράγοντες που προκαλούν αλλαγές (π.χ. τις τάσεις στις αγορές, ή νέες αγορές, τεχνολογίες κοκ), προσδιορίζει πιθανές επιπτώσεις και ενεργοποιεί κατάλληλες οργανωτικές αποφάσεις, προετοιμάζοντας τον οργανισμό για αλλαγή και επιτρέποντας στην επιχείρηση να κατευθύνεται προς ένα επιθυμητό μέλλον. Κατά τους Hojland & Rohrbeck, (2016) αποτελείται από μια διαδικασία με τα εξής βήματα: α) εντοπισμός και απορρόφηση δεδομένων για το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. τεχνολογικά, πολιτικά κοκ), β) μέθοδοι «μετάφρασης δεδομένων» για να γίνουν πραγματοποιήσιμες

ιδέες (π.χ. για καινοτομία, για μάρκετινγκ, ή την ανάπτυξη της εταιρείας γενικότερα), είτε με επίσημες είτε με ανεπίσημες διαδικασίες δικτύωσης και επικοινωνίας των μελών της επιχείρησης.

Η ανίχνευση τάσεων και σημάτων γίνονται ακόμη πιο στρατηγικής σημασίας σε ένα ευμετάβολο περιβάλλον. Στην πραγματικότητα, αναζητώντας νέες ευκαιρίες, οι εταιρείες πρέπει όχι μόνο να αναλύσουν τα λάθη του παρελθόντος ή να κατανοήσουν τη «σημερινή αγορά», αλλά και να εντοπίσουν τα πιθανά σενάρια που εμπλέκονται στην «αγορά του αύριο». *Αυτό συνεπάγεται τη σημασία της σάρωσης του περιβάλλοντος, για την ανίχνευση παραγόντων αλλαγής, την παρακολούθηση των τάσεων και, στη συνέχεια, την ανάλυση των σημερινών και πιθανών μελλοντικών διαδρομών της εταιρείας.* Δεδομένης της σημασίας των διαδικασιών της πρόγνωσης, το πρόβλημα που στη συνέχεια προκύπτει αφορά την ένταξη αυτών των διαδικασιών στις επιλογές και αποφάσεις της εταιρείας. Επομένως, τη μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε εταιρεία αποτελεί η προσαρμογή στο περιβάλλον της, πρόκληση η οποία, αναλόγως με το αν θα επιτευχθεί ή όχι, θα την οδηγήσει είτε στην επιβίωση, είτε στην αποτυχία. Ένας οργανισμός είναι στην πραγματικότητα ένα σύνθετο προσαρμοστικό σύστημα που λειτουργεί ανάλογα με τις προσδοκίες του, αλλά τροποποιεί τη συμπεριφορά του ως αποτέλεσμα της μάθησης από το περιβάλλον του, από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, από την εξέλιξη του κλάδου κλπ. (Battistella, 2011)

Η παρούσα εργασία θα διερευνήσει αν οι διαδικασίες πρόγνωσης μπορούν να είναι ορατές ως θεμελιώδης βάση, για τις εταιρείες που επεξεργάζονται την ανταγωνιστική στρατηγική τους, που τους διασφαλίζει απόδοση και τους παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη και οικοδόμηση βιωσιμότητας. Κατόπιν αυτών και δεδομένης της προσπάθειας επέκτασης εφαρμογής των διεργασιών πρόγνωσης σε όλες τις επιχειρήσεις, διερευνάται το πώς η εταιρική πρόγνωση συνδέεται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, το αν η πρόγνωση παραγόντων αλλαγής συντελεί στην αύξηση προστιθέμενης αξίας των εταιρικών προγραμμάτων και εάν τελικά ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Διερευνάται το τι συμβαίνει στις ελληνικές επιχειρήσεις και εάν η παρακολούθηση και διερεύνηση των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής στο επιχειρηματικό περιβάλλον πραγματοποιείται στις τοπικές επιχειρήσεις.

Το βασικό ερευνητικό ζήτημα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία αφορά στην εξέταση του *αν και πώς* χρησιμοποιούν οι εταιρείες στην ελληνική πραγματικότητα την πρόγνωση για τον εντοπισμό των παραγόντων αλλαγής. Ακόμη

επιχειρείται η ανάδειξη συνιστωσών που συμβάλουν στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων που προκύπτουν από την διερεύνηση των παραγόντων αλλαγής για την εταιρεία και εν τέλει αν η εταιρεία επιτυγχάνει την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών στην διαμόρφωση της στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τον προβληματισμό που διέπει την παρούσα διπλωματική εργασία είναι:

Βασικό ερευνητικό ερώτημα:

«Πώς βελτιώνουν οι επιχειρήσεις την εταιρική στρατηγική τους μέσω των διαδικασιών πρόγνωσης, ώστε να επιτύχουν την καλύτερη προετοιμασία στις αλλαγές που πιθανά θα τις καθορίσουν;»

Ερευνητικό Ερώτημα 1: «Πως χρησιμοποιεί μια εταιρεία την πρόγνωση για τον εντοπισμό των παραγόντων αλλαγής;»

Ερευνητικό Ερώτημα 2: «Πως κατανοούν οι εταιρείες την επίδραση που έχει η σωστή ερμηνεία και μετάφραση των πληροφοριών που λαμβάνουν μέσω αυτών των διαδικασιών;»

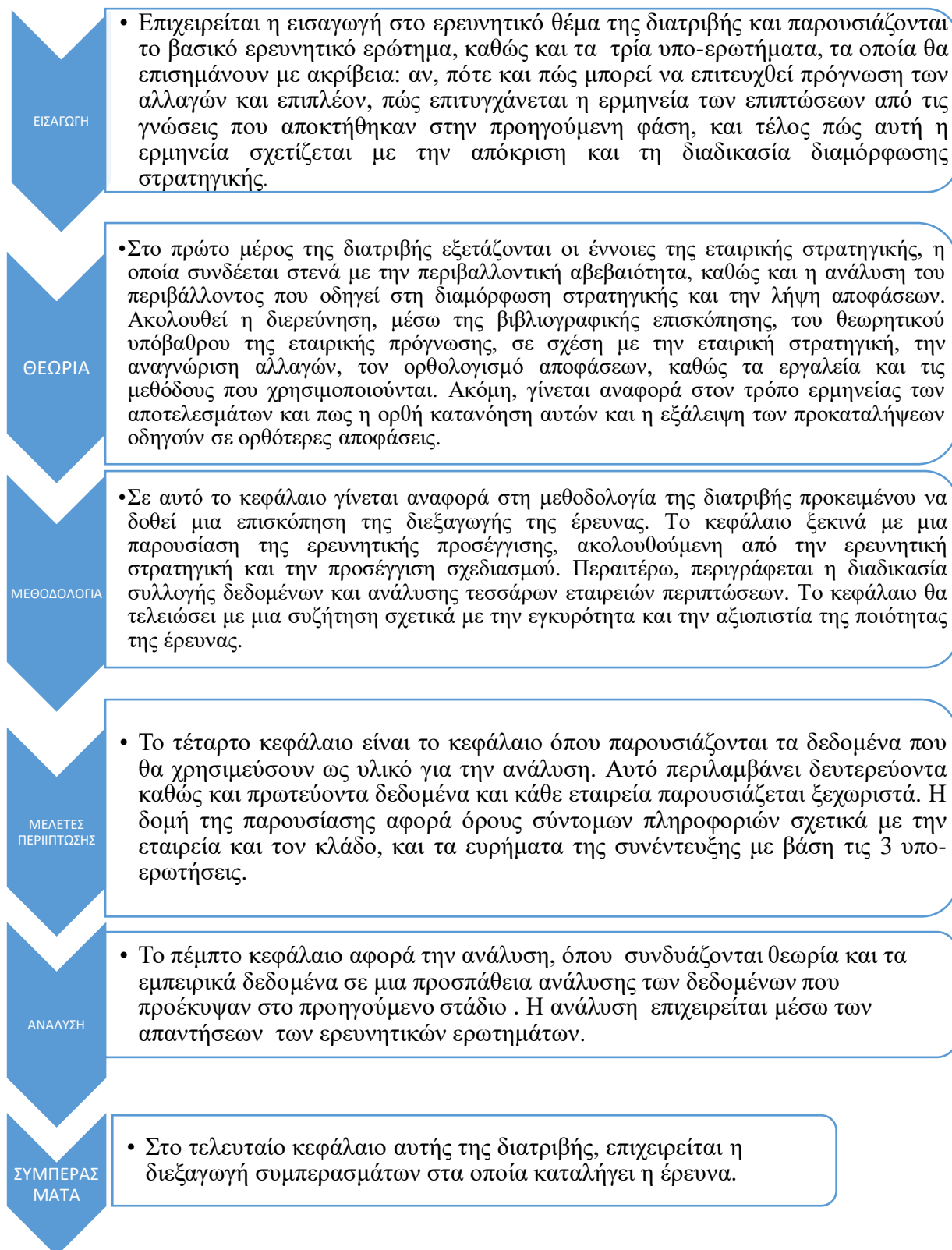
Ερευνητικό Ερώτημα 3: «Πως ενσωματώνονται τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής;»

Στο πρώτο μέρος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, το οποίο συνιστά τη θεωρητική θεμελίωση της εργασίας, εξετάζονται οι έννοιες της εταιρικής στρατηγικής, η οποία συνδέεται στενά με την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, καθώς και η ανάλυση του περιβάλλοντος που οδηγεί στη διαμόρφωση στρατηγικής και την λήψη αποφάσεων. Ακολουθεί η διερεύνηση, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, του θεωρητικού υπόβαθρου της εταιρικής πρόγνωσης, σε σχέση με την εταιρική στρατηγική, την αναγνώριση αλλαγών, τον ορθολογισμό αποφάσεων, καθώς τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Ακόμη, γίνεται αναφορά στον τρόπο ερμηνείας των αποτελεσμάτων και πως η ορθή κατανόηση αυτών και η εξάλειψη των προκαταλήψεων οδηγούν σε ορθότερες αποφάσεις.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελεί τον βασικό κορμό της, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, όπου γίνεται αναφορά στην ερευνητική προσέγγιση, την ερευνητική στρατηγική και σχεδιασμό της έρευνας, την επιλογή εταιρειών μελέτης περιπτώσεων, η οποία αποτελεί μέρος της συλλογής δεδομένων καθώς και των συνεντεύξεων, οι οποίες αποτελούν την πηγή πληροφοριών κατά τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας περιπτώσεων μελέτης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται όλα τα δεδομένα που θα χρησιμεύσουν ως υλικό για την ανάλυση, μέσω των τεσσάρων εταιρειών που έχουν επιλεγεί για την έρευνα. Κάθε εταιρεία παρουσιάζεται ξεχωριστά, με αναφορές σε όρους σύντομων πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία, τον κλάδο και τα ευρήματα της συνέντευξης βάσει των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων και υπό-ερωτημάτων.

Τέλος, επιχειρείται η ανάλυση, όπου θεωρία και εμπειρικά δεδομένα συνδυάζονται. Η ανάλυση δομείται επίσης από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.



ΜΕΡΟΣ Α΄
(ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ)

Κεφάλαιο 1ο: Εννοιολογικές προσεγγίσεις της στρατηγικής

«Η στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων... διαφορετικό από των αντιπάλων» (Porter, What is strategy?, 1996)

1.1. Εταιρική στρατηγική

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροζωίας οφείλουν να καταρτίσουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Η ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης εξασφαλίζει τον συντονισμό του σχεδιασμού. Η παραδοσιακή προσέγγιση της στρατηγικής δίνει έμφαση στο ρόλο του σχεδιασμού ως κύριου μοχλού για επιτυχία (Grant, 2010). Η στρατηγική ορίζεται ως ο προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Άλλοι αποτελούν μέρος της αποστολής ή του οράματος της εταιρείας, ενώ άλλοι επισημαίνουν τον καθορισμό δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στηριζόμενοι στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση τους, ενώ αποσκοπεί στην απόκτηση και στη διασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την εταιρεία. Αναφορικά με τους εμπλεκόμενους παράγοντες (ανταγωνιστές, πελάτες, επιχειρήσεις), η στρατηγική ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός καταβάλλει προσπάθειες προκειμένου να διαφοροποιηθεί θετικά από τους ανταγωνιστές, αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία, ώστε ν' ανταποκριθεί καλύτερα στον πελάτη. (Mintzberg et. al., 1998; Johnson et al., 2008; Lawler et. al., 2013) Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί καλά σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον βασίζεται σε δύο χαρακτηριστικά:

- Την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των ανταγωνιστικών δυνάμεων του περιβάλλοντος και του τρόπου με τον οποίο ενεργούν και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.
- Την ικανότητά της να κινητοποιεί και να διαχειρίζεται τους πόρους που απαιτούνται για την ανταγωνιστική στρατηγική με την πάροδο του χρόνου. (Peteraf, 1993; Magretta, 2011)

Ο συνδυασμός των πόρων και ικανοτήτων εξαρτάται από την ανταγωνιστική στρατηγική και δε θα πρέπει να διαφοροποιείται σχετικά με τα πλεονεκτήματα που

διαθέτει η εταιρεία. (De Nisi et al., 2003) Επιπρόσθετα, είναι εφικτό να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες για επιτυχία, όπου είναι δυνατό ν' αναπτυχθεί μια νέα ικανότητα ή δεξιότητα και παράλληλα να παρουσιαστεί ένας πολυδιάστατος ανταγωνισμός σε πολλές αγορές, εφόσον συνδέονται διαφορετικές δραστηριότητες μέσα στο εταιρικό περιβάλλον. Συνεπώς, αποτελεί επιδίωξη η κατάρτιση βέλτιστης στρατηγικής στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι σε μεμονωμένους τομείς. (Myloni et. al., 2007; Lawler et. al., 2013)

1.2. Στρατηγική υπό αβεβαιότητα

Ο στρατηγικός προσανατολισμός συνδέεται στενά με την περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Οι Walker et al., (2003) αναφέρουν την αβεβαιότητα ως εγγενή παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την καθιέρωση στρατηγικής της επιχείρησης. Πράγματι, η επιχειρηματική στρατηγική αφορά στη δημιουργία της βάσης και της κατεύθυνσης για μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης (Grant, 2010). Αν και οι αγορές αλλάζουν και οι εταιρείες αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες αναδυόμενες τάσεις, το επιχειρηματικό περιβάλλον παρέχει πληροφορίες που επιτρέπει να καθοριστεί μια στρατηγική κατεύθυνση για την εταιρεία.(Courtney et al., 1997).

Η θεμελιώδης αβεβαιότητα είναι πανταχού παρούσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον: η εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και η ταχεία τεχνολογική αλλαγή έχουν αυξήσει σημαντικά την αστάθεια και την πολυπλοκότητα του ανταγωνιστικού τοπίου. Η αυξανόμενη εσωτερική και εξωτερική διασύνδεση των οργανισμών οδηγεί συχνά σε αναδυόμενη και απρόβλεπτη συμπεριφορά. (Haarhaus & Liening, 2020) Ως εκ τούτου, σχετικά με την αναταραχή και τις ασάφειες που αναδύονται από πολύπλοκα διασυνδεδεμένα συστήματα, είναι γεγονός πως η ικανότητα των οργανισμών να αντιμετωπίζουν αυξανόμενους βαθμούς αβεβαιότητας θεωρείται ζωτικής σημασίας για της εταιρεία. (Vecchiato, 2015)

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος της στρατηγικής διατύπωσης, γιατί επηρεάζει όχι μόνο τη διαθεσιμότητα πόρων για την επιχείρηση και την αξία των ικανοτήτων, αλλά και των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών.(Jabnoun et al., 2003). Η σχέση μεταξύ των εταιρειών και περιβάλλοντος, στη χάραξη στρατηγικού πλάνου, έχει δύο μεγάλες διαστάσεις (Rumelt, 1996). Από τη μία πλευρά, η εταιρεία με βασική αποστολή την προσπάθεια εναρμόνισής της με το περιβάλλον της. Από την άλλη πλευρά, ο Rumelt (1996) αναφέρει, ότι η εταιρεία

πρέπει να στοχεύει στο να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προλαμβάνει και τις άλλες εταιρείες να προσπαθούν επίσης να κερδίσουν αυτό το στοίχημα. Πράγματι, οι Johnson et al. (2008) αναφέρουν, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των σημερινών οργανισμών είναι λιγότερο πιθανό να προέλθει από τους φυσικούς πόρους με το πιο πιθανό να προέρχεται από τον τρόπο που πραγματοποιούνται γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό και από την εμπειρία που έχει συσσωρεύσει. Έτσι, η οργανωτική γνώση θα μπορούσε να είναι και βάση της στρατηγικής ικανότητας μιας εταιρείας.

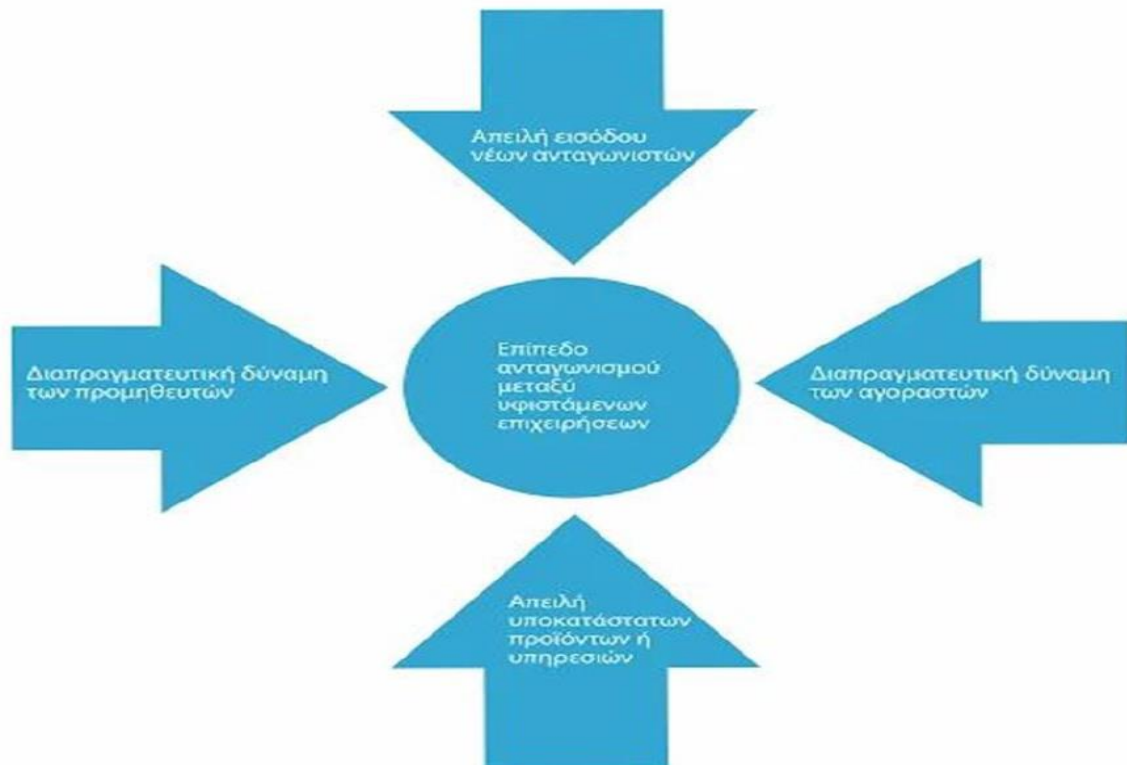
1.3 Ανάλυση περιβάλλοντος (εσωτερικού-εξωτερικού)

Αξίζει να επισημανθεί η σπουδαιότητα της στρατηγικής ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστικών εταιρειών στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και ως εργαλείο αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων κατά τη φάση κατάρτισης στρατηγικού πλάνου, οφείλουν να δίνουν την απαραίτητη σημασία στα εργαλεία των δυνάμεων και αδυναμιών, της αλυσίδας αξίας και των πόρων και ικανοτήτων. Επιπρόσθετα, καθίστανται ιδιαίτερης σημασίας τα εργαλεία της ανάλυσης του ανταγωνισμού και των στρατηγικών ομάδων, της ανάλυσης του κύκλου ζωής του κλάδου. (Akan et al., 2006)

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, προβάλλει ως σημαντική αναγκαιότητα η διεξοδική διερεύνηση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, με απώτερο στόχο η αξιολόγηση σπουδαίων παραγόντων και συμβάντων. Πρωταρχικό μέλημα αποτελεί ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών, οι οποίες θα συντελέσουν στη διαμόρφωση καλά καταρτισμένης στρατηγικής. Στο αρχικό στάδιο της ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτείται ο προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Θα πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση αναφορικά με τις δυνατότητές του και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο είναι ή θα είναι ενεργό. Η ανάλυση των δεδομένων είναι γνωστή ως ανάλυση SWOT. (Helms & Nixon, 2010; Gurel & Tat, 2017)

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Ο βαθμός της έντασης καθορίζεται από πέντε ανταγωνιστικούς παράγοντες (δυνάμεις του ανταγωνισμού). Τα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την κατάρτιση ενός πλάνου στρατηγικής της επιχείρησης οφείλουν ν' αξιολογήσουν και ν' αναλύσουν με

ιδιαίτερη προσοχή τα συγκεκριμένα στοιχεία, προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να αμυνθεί και να επηρεάσει τους παράγοντες (δυνάμεις ανταγωνισμού) προς δικό της συμφέρον. Παράλληλα δύναται να εντοπίσει τις ευκαιρίες, ώστε να τις αξιοποιήσει κατάλληλα και ταυτόχρονα να διακρίνει τις απειλές, ώστε να περιορίσει κατά το μεγαλύτερο βαθμό τις επιπτώσεις που προκαλούν. Όσο πιο ισχυροί είναι οι παράγοντες, τόσο μεγαλύτερες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, προκειμένου να καταφέρουν να επιτύχουν υψηλότερα κέρδη.(Hitt et al., 2010)



Σχήμα 1: Παράγοντες Ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter, Πηγή: <https://www.businessmentor.gr>

1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, ουσιαστικά οι διευθυντές ή οι διευθύνων σύμβουλοι, είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό της αποστολής και των εταιρικών στόχων, αλλά και για την κατάστρωση ενός στρατηγικού σχεδίου, με σκοπό την επιτυχή πορεία στον κλάδο τους. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων εφαρμόζουν μια ποικιλία εργαλείων και μεθόδων για τη λήψη των αποφάσεων κατά τη φάση της διαδικασίας σχεδιασμού. (Magretta, 2011)

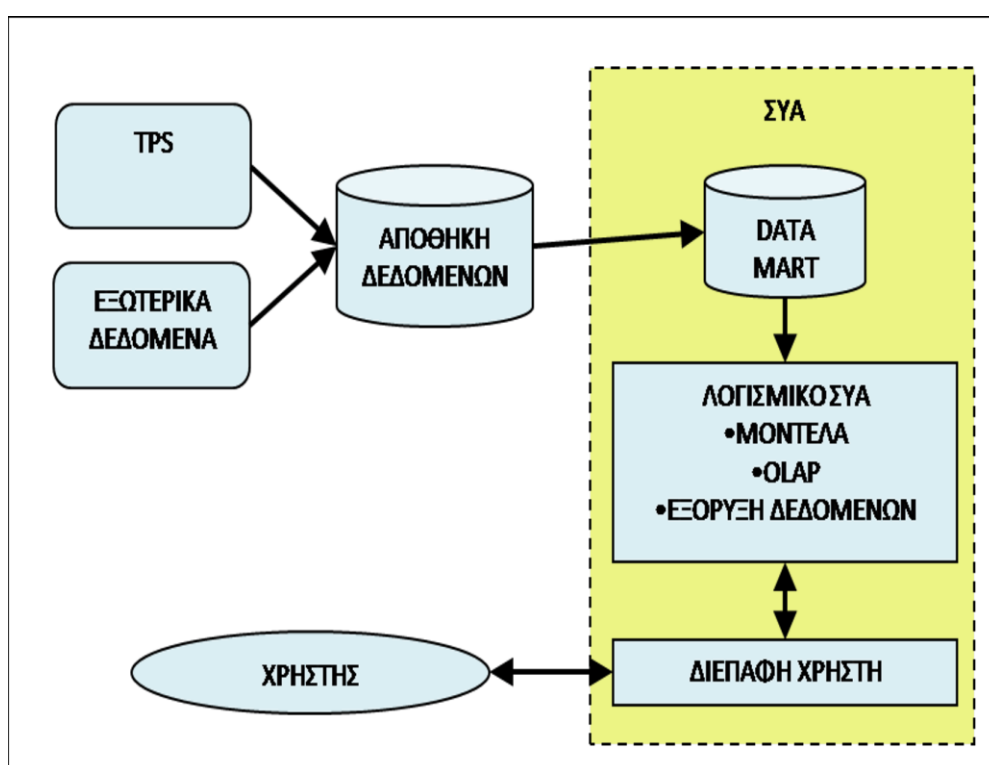
Η στρατηγική διαχείριση προσανατολίζεται στη διαμόρφωση επιχειρηματικής σχέσης με το περιβάλλον της. Τα στρατηγικά μέτρα αποσκοπούν στην αναθεώρηση και στην τροποποίηση της εσωτερικής οργάνωσης της εταιρείας για την υλοποίηση των στόχων της. Η κύρια αιτία των στρατηγικών μέτρων αποτελούν οι συνήθεις μεταβολές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία. Η στρατηγική διαχείριση συμπεριλαμβάνει τρία στάδια, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την εφαρμογή του, τα οποία αποτελούν η στρατηγική ανάλυση, η επιλογή στρατηγικής και η εφαρμογή της στρατηγικής. Μάλιστα, τα τρία στάδια είναι αλληλεξαρτώμενα, δεδομένου ότι η υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει την ύπαρξη της στρατηγικής ανάλυσης, η οποία ακολούθως προβάλλει ως αναγκαιότητα την επιλογή μιας παρόμοιας στρατηγικής. (Mintzberg et al., 1998, Chang, 2016)

Από τη στιγμή που μια εταιρία έχει επιλέξει τη στρατηγική που θ' ακολουθήσει θα πρέπει να εφαρμόσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα χρησιμοποιήσει για να είναι σε θέση να επιφέρει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, όπου και θα της προσδώσουν τη μέγιστη προστιθέμενη αξία. Το πλαίσιο των πόρων της επιχείρησης συνδυάζει τις εσωτερικές (βασική αρμοδιότητα) και τις εξωτερικές προοπτικές (δομή του κλάδου) αναφορικά με τη στρατηγική. (Collins & Montgomery, 1995) Η αξία των καθορισμένων πόρων προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση με τις δυνάμεις της αγοράς. Μάλιστα, διαπιστώνεται πως υφίσταται μια σειρά πέντε δοκιμών ως πολύτιμη πηγή. (Hitt et. al., 2010)

1.5 Στρατηγική λήψη αποφάσεων - Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

Η πρόκληση της αντιμετώπισης αυξανόμενων επιπέδων περιβαλλοντικής αβεβαιότητας προώθησε την ανάπτυξη και βελτίωση μελλοντικών προσανατολισμένων πρακτικών και τεχνικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ) αποτελούν αλληλεπιδραστικά συστήματα, τα οποία χρησιμοποιούν αναλυτικές μεθόδους με απώτερο στόχο την ανάπτυξη κατάλληλων μοντέλων, που στοχεύουν στην υποβοήθηση των αποφασιζόντων στη διαμόρφωση εναλλακτικών λύσεων και στην επιλογή της καταλληλότερης για εφαρμογή, ενώ συμβάλουν αποτελεσματικά και στην εταιρική διαχείριση. Παράλληλα παρέχουν σημαντική βοήθεια στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες μπορεί να είναι ραγδαία μεταβαλλόμενες και υπάρχει δυσκολία να προβλεφθούν εκ των προτέρων. Στην ανάπτυξη των συστημάτων υποστήριξης των

αποφάσεων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο αρκετοί επιστημονικοί κλάδοι.(Vecchiato, 2015) Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων παρέχουν βοήθεια στο σύνολο των σταδίων μιας διαδικασίας λήψης απόφασης, ενώ τα πληροφορικά συστήματα υποστηρίζουν τη νοητική φάση και την επιχειρησιακή έρευνα, η οποία στηρίζει βασικά τη φάση επιλογής και σε δεύτερο στάδιο τη φάση σχεδίασης. Προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης των συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (ΣΥΑ) απαιτούνται τρεις βασικές κατευθύνσεις, οι οποίες αποτελούν η διερεύνηση της επιστημονικής σκέψης, η έρευνα και η εφαρμογή. (Andriole, 1989; Παπουτσής & Γιαννακόπουλος, 2003)



Σχήμα 2: Η Δομή ενός Συστήματος Υποστήριξης Απόφασης(Πηγή: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1228/2/Kef_2.pdf)

Στη σύγχρονη επιχείρηση παρουσιάζονται ορισμένες φορές δυσχερείς εξελίξεις οι οποίες δημιουργούν προβλήματα ή απειλές, όπως για παράδειγμα αποτελούν η πτώση των πωλήσεων, η υποκατάσταση τοπικού προϊόντος. Εφόσον δεν υπάρξει άμεση αντιμετώπιση, εμφανίζονται αρνητικά αποτελέσματα και συνέπειες όπως η ελάττωση των κερδών και η αύξηση της ανεργίας. Διαπιστώνεται πως στις συγκεκριμένες περιπτώσεις πρέπει να λαμβάνονται ορθές αποφάσεις χωρίς σημαντικές καθυστερήσεις. (Sauter, 1997). Η λήψη των αποφάσεων εμπεριέχει τέσσερα στάδια: (Ματσατσίνης, 2010)

- ✓ Διάγνωση προβλήματος, απειλής ή ευκαιρίας.
- ✓ Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων και επιλογών.
- ✓ Αξιολόγηση καταστάσεων.
- ✓ Επιλογή βέλτιστης εναλλακτικής.

Κεφάλαιο 2ο: Εταιρική Στρατηγική και Πρόγνωση

Κατά την τελευταία δεκαετία, η τεχνολογική ανάπτυξη, όπως η ψηφιοποίηση και το διαδίκτυο, δημιούργησαν νέους χώρους ευκαιριών, οι οποίοι διερευνώνται από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη ελκυστικών νέων αγορών. Ταυτόχρονα, οι τεχνολογικές εξελίξεις διαταράσσουν καθιερωμένες βιομηχανίες στις οποίες αναδυόμενες τεχνολογίες μεταβάλλουν τους υπάρχοντες κανόνες του παιχνιδιού και επιτρέπουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα. (Rohrbeck & Kum, 2018) Ένας οργανισμός οφείλει να διαθέτει ένα σχέδιο δράσης και ν' αναπτύσσει ένα κατάλληλο μοντέλο πρόγνωσης, ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίσει μία σταθερά ανοδική πορεία μελλοντικά. (Gordon et al., 2020)

Οι επιστημονικοί κλάδοι της πρόγνωσης και του σχεδιασμού συνδέονται βαθιά, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Η στρατηγική πρόγνωση αφορά τη σάρωση του περιβάλλοντος για νέα γεγονότα και μοχλούς αλλαγής και, στη συνέχεια, την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών για την πρόβλεψη της εξέλιξης της αλλαγής, των συνεπειών τους στην οργάνωση και των απαντήσεων ή αποφάσεων, που είναι πιο κατάλληλες για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά την εφαρμογή μελλοντικών αρχών σχεδιασμού προσανατολισμένων στη δημιουργία οραμάτων προώθησης και υλοποίησης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Οι ερευνητές σε κάθε κλάδο αφιερώνουν την προσοχή στη διερεύνηση των πιο αποτελεσματικών οργανωτικών διαδικασιών για τη δημιουργία επιτυχημένων μακροπρόθεσμων κατευθύνσεων. (Buehring & Bishop, 2020)

Ένα σημαντικό ζήτημα στην έρευνα για την εταιρική πρόγνωση είναι ότι πολλές φορές, αποδίδεται με έναν στενό, στατικό ορισμό (Rohrbeck, 2010). Σε αυτή τη μελέτη, η πρόγνωση γίνεται κατανοητή με έναν ευρύτερο τρόπο, μέσω παράθεσης ορισμών, οι οποίοι απεικονίζουν τις πολλές όψεις και αξίες της. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την πρόγνωση και το πλαίσιο από οποίο προέρχεται. Σε στρατηγικό πλαίσιο περιγράφεται ως διαδικασία που καθορίζει τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για να αποφασίσουν μελλοντική πορεία δράσης της εταιρείας (Vecchiato 2012).

Ο Habegger (2010) ορίζει την πρόγνωση ως μια σκόπιμη προσπάθεια διεύρυνσης των ορίων αντίληψης για αναδυόμενα ζητήματα και καταστάσεις. Ο Amsteus (2011) σηματοδοτεί αυτόν τον εκλεκτικισμό των αντιλήψεων της

πρόγνωσης όπου, στην προσπάθειά του να προσδιορίσει τι αφορά η εταιρική πρόγνωση, τα συνθέτει σε μια μετρήσιμη έννοια. Η προγνωστική όψη ορίζεται τότε ως μια συμπεριφορά με τρεις διαστάσεις: 1) Βαθμός ανάλυσης των σημερινής αβεβαιότητας και βαθμός μετακίνησης της ανάλυσης που παρουσιάζεται με την πάροδο του χρόνου. 2) Βαθμός ανάλυσης μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης και 3) Βαθμός ανάλυσης μαθημάτων δράσης για να φτάσει στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

Όσο οι αγορές εξελίσσονται δυναμικά, το επίπεδο αβεβαιότητας αυξάνεται και οι προγνώσεις για μελλοντικές τάσεις γίνονται επιτακτικές. Για να αντιμετωπιστεί μια δυναμική αγορά, οι εσωτερικές αλλαγές φαίνεται να είναι ο μόνος τρόπος επιτυχίας για τις εταιρείες: «Ο βασικός παράγοντας της ανώτερης απόδοσης είναι η ικανότητα αλλαγής. Η επιτυχία μετριέται από την ικανότητα επιβίωσης, αλλαγής και τελικά επαναπροσδιορισμού της εταιρείας συνεχώς με την πάροδο του χρόνου» (Brown et al., 1998)

Κατά συνέπεια, οι αλλαγές στο εσωτερικό της εταιρείας πρέπει να θεωρηθούν ως ο ακρογωνιαίος λίθος για βιώσιμη επιχειρηματική απόδοση. Επομένως, η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να είναι συνεχής και προσαρμοσμένη στο περιβάλλον, αντί να είναι σταθερή σε άκαμπτες συνήθειες διαδικασίες. (Fiksel et al., 2013).

Η ανάγκη ανάπτυξης ερευνών που αφορούν το μέλλον οδήγησε στην ανάπτυξη του όρου «εταιρική πρόγνωση», ο οποίος χρησιμοποιείται συνήθως για να καλύψει το ευρύ φάσμα των προσεγγίσεων και δραστηριοτήτων αντιμετώπισης της αβεβαιότητας (Vecchiato, 2012). Υπάρχει μια κοινή παρανόηση ότι η πρόγνωση είναι η πράξη που προβλέπει το μέλλον. Οι περισσότεροι ερευνητές σήμερα, κάνουν διάκριση μεταξύ εκείνης της πρόγνωσης ως τρόπου πρόβλεψης του μέλλοντος και εκείνης, ως εξερεύνηση εναλλακτικών μελλοντικών προγραμμάτων εντός συγκεκριμένου πλαισίου πολιτικής της εταιρείας. (Berkhout et al., 2002). Ωστόσο, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως απλοποίηση και γενίκευση της έννοιας. Η πρόγνωση αφορά περισσότερο το ενδεχόμενο μέλλον και τα αποτελέσματα σε μια σειρά τομέων, με μοναδικό στόχο τη λήψη αποφάσεων για το ποιες ενέργειες μπορεί να λάβει ο οργανισμός σήμερα, ώστε να «δημιουργήσει» το καλύτερο δυνατό μέλλον (Horton, 1999).

Το 1994 οι Hamel & Prahalad, και οι δύο αναγνωρισμένοι εμπειρογνώμονες στρατηγικής, έγραψαν ένα βιβλίο με τίτλο “Competing for the Future” επειδή συνειδητοποίησαν ότι η στατική κατανόηση του κόστους, των δομών, των πόρων ή δεξιοτήτων δεν ήταν αρκετά να εξηγήσουν πώς ορισμένες εταιρείες ήταν σε θέση να συνεχίζουν να ανακαλύπτουν εκ νέου τους εαυτούς τους και να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές παρά τις φαινομενικά ανυπέρβλητες ανισότητες. Βλέπουμε ότι μερικοί διευθυντές μπορούν να επενδύουν στη δημιουργία δεξιοτήτων για νέες αγορές ή προϊόντα που δεν έχουν ακόμη δημιουργηθεί, και ότι σπεύδουν να διαλύσουν τμήματα στρατηγικής, μειώνοντας το μέγεθος των εξόδων, ώστε να επικεντρωθούν στην κατασκευή προϊόντων και αγορών του αύριο.

Οι Hamel & Prahalad (1994) συνειδητοποίησαν ότι υπάρχει μια πτυχή της στρατηγικής και της ανάπτυξης ικανοτήτων που θεωρούν ότι δεν υπολογίζονταν, ότι υπήρχε ένα κενό μεταξύ θεωρίας και παρατήρησης, και γι αυτό η στρατηγική βρισκόταν σε κρίση. Ως αποτέλεσμα, επανεξέτασαν τη στρατηγική και η ανανεωμένη άποψη που προέκυψε είναι ότι «δεν αρκεί η βέλτιστη θέση μιας εταιρείας στις υπάρχουσες αγορές - η πρόκληση είναι να διαπεράσει την ομίχλη της αβεβαιότητας και να αναπτύξει εξαιρετική πρόγνωση για το πού θα βρίσκονται οι αυριανές αγορές. Οι εταιρείες δεν ανταγωνίζονται μόνο εντός των ορίων των υφιστάμενων αγορών, ανταγωνίζονται ώστε να διαμορφώσουν και τη δομή των μελλοντικών αγορών».

Η αυξημένη ταχύτητα και πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος απαιτεί νέες προσεγγίσεις που επιτρέπουν την πρόγνωση και ερμηνεία των τάσεων, καθώς και τη χρήση των γνώσεων που αποκτήθηκαν για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπου ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών έχει δημιουργήσει μέσω των διαδικασιών των εταιρικών προγνώσεων. (Tsoukas & Shepherd, 2004)

Η πρόγνωση είναι μια βασική επιχειρηματική ικανότητα και, ως μέρος της «οικονομίας της γνώσης», έχει δεσμούς με άλλους επιχειρηματικούς τομείς «γνώσης» όπως η καινοτομία (Horton, 1999). Όταν συνδέεται με το πεδίο της στρατηγικής είναι πολύ συχνά προσανατολισμένη στην πρακτική και θεωρείται ως λειτουργία ικανή να παράγει μια συλλογική στρατηγική αλλαγής στην κλίμακα των επιχειρήσεων, άλλους οργανισμούς ή ένα ολόκληρο σύστημα καινοτομίας (Treyer, 2009). Έρευνες σχετικά με το σχεδιασμό της διαδικασίας και τον βαθμό εφαρμογής της στρατηγικής πρόγνωσης διεξάγονται συχνά, αλλά οι μέθοδοι διεξάγονται και συζητούνται στη

βιβλιογραφία πιο σπάνια. Σύμφωνα με τον Vecchiato (2012), ερευνητές έχουν τεκμηριώσει ότι πολλές μεγάλες επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς όπως η ενέργεια, η αυτοκινητοβιομηχανία, οι τηλεπικοινωνίες και η τεχνολογία της πληροφορίας εφάρμοξε τακτικά τεχνικές προσανατολισμένες στο μέλλον. Παρ' όλα αυτά, οι Hamel και Prahalad (1994) εξηγούν ότι η αδυναμία πολλών εκ των διοικούντων να κοιτάζουν μπροστά για τρόπους που θα ανακαλύψουν εκ νέου τις αγορές, τους έχει οδηγήσει σε αρκετά μεγάλες δαπανηρές δυσλειτουργίες με τεράστιο κόστος κάλυψης. Οι ερευνητές κατηγορούν τα στελέχη ότι είναι υπερβολικά στενόμυαλοι στην τήρηση συμβάσεων εταιρικής στρατηγικής. Ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές στην εξέλιξη της αγοράς, που ανεβάζουν το επίπεδο αβεβαιότητας για τις εταιρείες. Οι δραστηριότητες πρόγνωσης διευκολύνουν τις γνωστικές ικανότητες του οργανισμού να αντιλαμβάνονται τις αναδυόμενες ευκαιρίες καθώς και τους κινδύνους και επιτρέπουν στην εταιρεία να μάθει αρκετά για το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της. Ως εκ τούτου, υποστηρίζονται οι τεχνικές και οι πρακτικές δυνατότητες που ενισχύουν την οργανική ευελιξία και τη μάθηση όταν οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα. (Haarhaus & Liening, 2020)

Επομένως, θα πρέπει να μελετήσουμε πώς οι εταιρείες μπορούν να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για τις αναπόφευκτες γρήγορες αλλαγές. Εταιρείες που χαράζουν χρόνο για εξερεύνηση της αβεβαιότητας και ενσωματώνουν προσεγγίσεις μελλοντικών προγραμμάτων πρόγνωσης στις διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής τους είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια πιο ισχυρή στρατηγική (Conway, 2012). Αυτές οι εταιρείες θα είναι καλύτερα προετοιμασμένες στην αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Σε τελική ανάλυση, ο στόχος δεν είναι να προβλεφθεί το μέλλον, αλλά να αποφευχθεί το λάθος.

Ιστορικό υπόβαθρο της Εταιρικής Πρόγνωσης

Ιστορικά μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις κύριες φάσεις (Rohrbeck et al., 2015).

1950: γέννηση του πεδίου: Η εταιρική πρόγνωση προέκυψε ως ερευνητικό ρεύμα στη δεκαετία του 1950. Το νέο πεδίο είχε δύο κύριες ρίζες. Η πρώτη ήταν η γαλλική «προγνωστική» σχολή, που ιδρύθηκε από τον φιλόσοφο και υψηλόβαθμο δημόσιο υπάλληλο Gaston Berger. Η δεύτερη ήταν το σχολείο «πρόγνωσης», που βασίστηκε στο έργο του Herman Kahn στο RAND Corporation στις ΗΠΑ. Και τα δύο σχολεία διαφέρουν στη θεμελιώδη φιλοσοφία τους. Ενώ το σχολείο «πρόγνωσης»

πρότεινε εξελιγμένες μεθόδους και βασίστηκε στην ιδέα ότι ειδικοί αναλυτές θα συμμετείχαν σε εργασίες πρόγνωσης και ανάλυσης, η «προγνωστική σχολή» ευνόησε τις λιτές μεθόδους, οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν από κοινού απευθείας από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων.

1960 και 1970: η εποχή των σεναρίων: Στη δεκαετία του 1960, ο τομέας της εταιρικής πρόγνωσης είδε μια ποικιλία επιτυχημένων εφαρμογών στο μεθοδολογικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της μεθόδου σεναρίου από την Royal Dutch/Shell προκάλεσε μεγάλο ενδιαφέρον για τις εταιρικές μεθόδους πρόγνωσης. Η ομάδα σχεδιασμού της Shell χρησιμοποίησε τις συστηματικές προσεγγίσεις της πρόγνωσης για να εντοπίσει δύο βασικούς παράγοντες αλλαγής, την εξάντληση των πετρελαϊκών πόρων στις ΗΠΑ και την επιδείνωση των σχέσεων της Δύσης με τις χώρες του ΟΠΕΚ(Οργανισμός Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η Shell να είναι η μόνη μεγάλη εταιρεία πετρελαίου που ήταν προετοιμασμένη για την πετρελαϊκή κρίση που ακολούθησε τον πόλεμο Yom Kippur. Αυτή η επιτυχία πυροδότησε την εφαρμογή της τεχνικής σεναρίου από έναν αυξανόμενο αριθμό εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των Motorola, General Electric και United Parcel Service.

1980 και 1990: επαγγελματικοποίηση μεθόδων και διαδικασιών: Τη δεκαετία του 1980 οι αγορές γίνονται όλο και πιο κορεσμένες. Κατά συνέπεια, εταιρείες που αναζητούσαν ανώτερες θέσεις στις αγορές τους χρειάζονταν να αναβαθμίσουν τα εργαλεία επιχειρηματικού και εταιρικού σχεδιασμού τους και τότε ήταν που εμφανίστηκαν νέες μέθοδοι εταιρικής πρόγνωσης. Μέθοδοι όπως χαρτογράφηση και συνεχείς περιβαλλοντικές προσεγγίσεις σάρωσης εμφανίστηκαν και υιοθετήθηκαν από έναν αυξανόμενο αριθμό εταιρειών.

2000 και μετά: οργανωτική ολοκλήρωση: Η εφαρμογή των εταιρικών διεργασιών πρόγνωσης οδήγησε πολλές εταιρείες στη δημιουργία οργανωτικών συνηθειών που διευκόλυναν την ανάπτυξη συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικών με το μέλλον. Ωστόσο, πολλές εταιρείες εξακολουθούν να αναφέρουν προκλήσεις στη μετάφραση αυτών των πληροφοριών. Το θεμελιώδες δίλημμα φαίνεται να είναι διττό: από τη μία πλευρά, μια μεγάλη ποικιλία πηγών δεδομένων πρέπει να αξιοποιηθεί απαιτώντας αποτελεσματική ερμηνεία από τους ανώτερους διευθυντές. Από την άλλη πλευρά, ο περιορισμένος χρόνος και η προσοχή της ανώτατης διοίκησης απαγορεύει την επαρκή έκθεση στα πρωτογενή δεδομένα. Τα τελευταία χρόνια, η έρευνα και η

πρακτική των εταιρικών προγνώσεων έχουν επικεντρωθεί όλο και περισσότερο σε τρόπους διεκπεραίωσης των διαδικασιών. Η εταιρική πρόγνωση συμβάλλει μέσω ενός ρόλου ενορχήστρωσης στην κάλυψη των κενών στις υπάρχουσες λειτουργίες, όπως Έρευνα & Ανάπτυξη, διαχείριση καινοτομίας, στρατηγική διαχείριση, διαχείριση κινδύνων και εταιρική ανάπτυξη. (Rohrbeck et al, 2015)

2.1 Πρόγνωση

Η στρατηγική πρόγνωση εξελίσσεται σταδιακά σε μια ιδέα που συζητείται ευρέως για τα οφέλη της ως προς την καλύτερη προετοιμασία και ανταπόκριση των οργανισμών στις μελλοντικές εξελίξεις. Επιτρέπει στους οργανισμούς και τις εταιρείες να διατηρούν την ευελιξία της έγκαιρης προσαρμογής και αντίδρασης σε επερχόμενες αλλαγές πιο αποτελεσματικά. (Haarhaus & Liening, 2020)

Καταπολεμώντας ταραχώδη περιβάλλοντα, η διοίκηση μπορεί πολύ γρήγορα να καταφύγει στη μείωση του κόστους, κάτι που είναι αντιδραστικό και πολλές φορές αναποτελεσματικό μακροπρόθεσμα (Bradley et al., 2012). Αντ' αυτού, οι manager πρέπει να επαν-επικεντρωθούν στη στρατηγική και να προσπαθήσουν να προλάβουν παρά να αντιδράσουν. Ένα από τα κεντρικά ερωτήματα στις θεωρίες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ή να δημιουργήσουν στρατηγικούς πόρους σε μια αξία μικρότερη από την αξία χρήσης τους (Ahuja et al., 2005). Οι ερευνητές επισημαίνουν περαιτέρω ότι, οι διοικούντες θεωρούν γενικά ότι αυτά είναι που έχουν αντίκτυπο στην ανάπτυξη ικανοτήτων, και ότι η δημιουργία ή ανάπτυξη πόρων, δυνατοτήτων και τελικά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαρτάται από την ικανότητα του διαχειριστή να τα αναγνωρίζει και να τα αναπτύσσει εγκαίρως. Με άλλα λόγια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από το εάν οι διοικούντες έχουν την διορατικότητα να γνωρίζουν ποιες ενέργειες είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δυστυχώς, όπως φαίνεται από τις πολλές πτωχεύσεις και το κλείσιμο επιχειρήσεων, η διοίκηση πλανάται. (Horton, 1999).

Γενικά, οι εταιρείες γνωρίζουν τάσεις της αγοράς, εξελίξεις και μηνύματα που προέρχονται από το εξωτερικό και προσπαθούν να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στη συνοχή μεταξύ αυτού και της εσωτερικής κατεύθυνσης της εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, συχνά αποτυγχάνουν να το κάνουν με επιτυχία. Η Polaroid για παράδειγμα, μια εταιρεία πολύ αγαπημένη πριν από την εποχή των ψηφιακών

φωτογραφικών μηχανών, είχε δυσκολίες να αντιμετωπίσει την ψηφιακή απεικόνιση λόγω ακατάλληλων διαχειριστικών πεποιθήσεων και γνώσεων (Tripsas & Gavetti, 2000).

Στη βιβλιογραφία, η στρατηγική πρόγνωση γίνεται κατανοητή με δύο διαφορετικούς τρόπους. Από τη μία πλευρά, οι ερευνητές την αντιλαμβάνονται ως μια διαδικασία, ενώ την άλλη πλευρά, θεωρείται ως οργανωτική ικανότητα. (Rohrbeck και Gemünden, 2008).

Το άρθρο των Daft and Weick (1984) θεωρείται ως ένα από τα πρώτα που υπογραμμίζουν τη σημασία των διαδικασιών για την ανάπτυξη πρόγνωσης. Δεδομένου ότι οι προτάσεις στρατηγικής πρόγνωσης βασίζονται σε μια λογική γραμμικής διαδικασίας, μερικές φορές επικρίνονται επειδή δεν αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο η πρόγνωση εφαρμόζεται στην πραγματικότητα στις εταιρείες (Rohrbeck et al., 2015) Στην πραγματικότητα, οι εταιρείες εφαρμόζουν την πρόγνωση μάλλον ως ένα συνεχές σύνολο πρακτικών και όχι ως μια διαδικασία με ξεκάθαρη αρχή και τέλος.

Ο Sauter (1997) ορίζει την πρόγνωση ως «ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης υψηλής ποιότητας, συνεκτικής και λειτουργικής πρόγνωσης όπου χρησιμοποιεί τις γνώσεις που προκύπτουν με οργανωτικά χρήσιμους τρόπους. Για παράδειγμα: ανίχνευση δυσμενών συνθηκών, πολιτική καθοδήγησης, στρατηγική διαμόρφωσης και διερεύνηση νέων αγορών, προϊόντων και υπηρεσιών».

Επιπλέον, αναλύσεις στο οργανωτικό και μεθοδολογικό πλαίσιο της εταιρικής και στρατηγικής πρόγνωσης σε ένα δείγμα μεγάλων διεθνών εταιρειών, όπως οι εταιρείες Shell, Nokia, Philips, Siemens, Starbucks, Kodak κ.α., αποδεικνύουν τη βαρύτητα της διαμόρφωσης μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και τη σύνδεσή της εγγενώς με την ανάλυση της «πρόγνωσης» των μελλοντικών παραγόντων αλλαγών που ενδέχεται να επηρεάσουν τη δομή του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας (Vecchiato και Roveda, 2010).

Όλες αυτές οι εταιρείες, σύμφωνα με τους Vecchiato και Roveda, (2010), αποτελούν σημαντικά παραδείγματα, επειδή ξεκίνησαν πολύ νωρίς την συστηματική ενασχόληση με την εταιρική πρόγνωση ως μια συνεχή διαδικασία ενσωματωμένη στη διαμόρφωση στρατηγικής. Καθώς σταδιακά εξέταζαν τον αντίκτυπο της πρόγνωσης, έμαθαν πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν το πλάνο τους και να ενσωματώσουν τα

αποτελέσματα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι γνώσεις και τα υλικά που αντλούμε από αυτές τις περιπτώσεις μας επιτρέπουν να υποστηρίξουμε και να τελειοποιήσουμε τα συμπεράσματά μας σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας των επιπτώσεων των παραγόντων αλλαγής και, κυρίως, να διερευνήσουμε το είδος των συμπεριφορών και των στρατηγικών στάσεων που μπορεί να υιοθετήσει μια εταιρεία. (Vecchiato και Roveda, 2010).

Παραδείγματα του ρόλου της εταιρικής πρόγνωσης από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, ο Eastman Kodak ήταν ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην παραδοσιακή βιομηχανία απεικόνισης που βασίζεται σε φιλμ. Η εταιρεία είχε ήδη ξεκινήσει λίγα χρόνια πριν να διενεργεί ερευνητικές δραστηριότητες στην ψηφιακή απεικόνιση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Το 1983 η εταιρεία δημιούργησε ένα ad-hoc τμήμα για την εξερεύνηση νέων τεχνολογιών στην ψηφιακή απεικόνιση, τις επικοινωνίες και την επιστήμη των υπολογιστών. Η Kodak στοχεύει στη βελτίωση μέσω της ψηφιακής απεικόνισης όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της βιομηχανίας που βασίζεται στον κινηματογράφο. Έπρεπε να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στην «κερδοφόρα συμμετοχή στους πέντε συνδέσμους της αλυσίδας απεικόνισης: λήψη εικόνας, επεξεργασία, αποθήκευση, έξοδο και παράδοση εικόνων για άτομα και μηχανές οπουδήποτε». Παρά τις προσπάθειες αυτές, στις αρχές της δεκαετίας του 2000 η Kodak αντιμετώπισε σημαντική μείωση των εσόδων και των κερδών. Γιατί; Η Kodak ανέλυσε την αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας όπως ήταν και την προσαρμόζει στην ψηφιακή απεικόνιση. Αυτή η προσέγγιση ούτως ή άλλως εμπόδιζε την εταιρεία να καταλάβει τον κρίσιμο και πλήρη αντίκτυπο του **οδηγού της αλλαγής**. Η ψηφιακή απεικόνιση απαιτούσε εντελώς νέες στρατηγικές πεποιθήσεις και διανοητικά μοντέλα σχετικά με τα όρια της αγοράς, καθώς ένα υγιές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούσε να καταλάβει και να κερδίσει εταιρείες που επικεντρώθηκαν στην παραδοσιακή (βασισμένη στο φιλμ) αλυσίδα αξίας. Η απόκριση της Kodak στην ψηφιακή απεικόνιση και την επιλογή της να προωθήσει την εκτύπωση σε λιανοπωλητές, προκειμένου να εκμεταλλευτεί το μακροχρόνιο δίκτυο συνεργατών της, την εμπόδιζε να εστιάσει στις προσπάθειές της για ανάπτυξη εκτυπωτών για τους καταναλωτές, συμβάλλοντας έτσι στο άνοιγμα του δρόμου για την παρακμή της. Από την άποψη αυτή, οι τρέχουσες δραστηριότητες, πόροι και κουλτούρα της εταιρείας μπορεί να αποτελούν σοβαρό περιορισμό και εμπόδιο όχι μόνο για το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων, αλλά και για την

εφαρμογή τους. Επομένως, η εγγενής αξία και τα οφέλη που προέρχονται από μια «αναμενόμενη» εκτίμηση του πιθανού αντίκτυπου (επίδρασης) των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής έγκειται επίσης στην ενημέρωση της εταιρείας για τον κίνδυνο που διατρέχει σε περίπτωση καθυστέρησης ή αδράνειας. Έδωσε την ευκαιρία στους ανταγωνιστές της ή στους νεοεισερχόμενους να την προσπεράσουν, δημιουργώντας και εκμεταλλευόμενοι ακριβώς την αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας του κλάδου που ταιριάζει καλύτερα με τον οδηγό αλλαγής.

Ας εξετάσουμε τώρα, τη Nokia και τη βιομηχανία κινητών τηλεφώνων, σχετικά με τον αντίκτυπο των ασύρματων τεχνολογιών στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, όταν ήρθε η πρώτη (1G ή αναλογική) και η δεύτερη (2G ή ψηφιακή) γενιά στα τέλη της δεκαετίας του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90. Προηγουμένως, το τηλέφωνο έπρεπε συνήθως να μοιράζεται σε πολλά άτομα, για παράδειγμα, όλα τα μέλη μιας οικογένειας ή όλοι οι συνάδελφοι ενός γραφείου. Ωστόσο, χάρη στην τεχνολογία 1G, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να κάνουν κάτι περισσότερο και κάτι διαφορετικό από την απλή επικοινωνία ενώ μετακινούνται: θα μπορούσαν επιτέλους να κάνουν προσωπικές και ιδιωτικές κλήσεις. Η τεχνολογία 1G αντιμετώπισε σίγουρα μια απαίτηση που δεν μπορούσε να αντισταθμιστεί πλήρως στο παρελθόν. Αυτό το νέο νόημα του κινητού τηλεφώνου ήρθε στο προσκήνιο και αναπτύχθηκε πραγματικά με τις τεχνολογίες 2G, οι οποίες μείωσαν το κόστος τόσο των υπηρεσιών όσο και των προϊόντων και άνοιξαν την πόρτα στη μαζική κατανάλωση. **Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα της Nokia να προβλέψει όχι μόνο την ευρεία διάδοση και τη ζήτηση για τεχνολογίες 1G και 2G, αλλά κυρίως το αντίκτυπό τους στις ανάγκες των πελατών και τη βιομηχανική δομή, ήταν ο κύριος λόγος πίσω από την ανάπτυξή της.** Διαμόρφωσε τη στρατηγική της για να πρωτοπορήσει ακριβώς στην «προσωπική» διάσταση της (κινητής) βιομηχανίας επικοινωνιών και πέτυχε την απόκτηση των υψηλότερων κερδών.

2.1.1 Ορισμός της πρόγνωσης βάσει γνώσης

Η πρόγνωση είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από τη γνώση. Μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία δημιουργίας γνώσης, η οποία παράγει λύσεις τόσο σε γνωστά όσο και σε άγνωστα προβλήματα (Amsteus, 2011), καθώς και ως «μια διαδικασία γνώσης που περιλαμβάνει ένα πιο πολύπλοκο σύνολο μεθόδων και διεργασιών» που βοηθά έναν οργανισμό να γίνει «πιο προσαρμοστικός και προσανατολισμένος προς μέλλον σε αβέβαια περιβάλλοντα (Peter, Jarratt, 2015)

Ο Horton (1999) είναι ένας από τους πρώτους που καθορίζει την πρόγνωση ως μια διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει αξία για τις εταιρείες. Σύμφωνα με τον Horton (1999), η πρόγνωση αποτελείται από τρεις συνήθως διαδοχικές φάσεις: 1) συλλογή, ταξινόμηση και σύνοψη, 2) μετάφραση και ερμηνεία και 3) αφομοίωση και δέσμευση. Η πρώτη φάση του μοντέλου αποτελείται, από την απόκτηση γνώσεων και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως συλλογή, ταξινόμηση και σύνοψη διαθέσιμων πληροφοριών από ειδικούς, δίκτυα, βιβλιογραφία, συνεδρίες ανταλλαγής ιδεών, κ.λπ. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τη μετάφραση και την ερμηνεία αυτής της γνώσης για την κατανόηση των επιπτώσεων της στο μέλλον, από τη συγκεκριμένη οπτική γωνία ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Και η τρίτη φάση περιλαμβάνει την αφομοίωση και την αξιολόγηση αυτής της κατανόησης για να παραχθεί μια δέσμευση για δράση σε έναν οργανισμό (Horton, 1999).

Ο Horton (1999) ορίζει αυτήν τη διαδικασία ως μία διαδικασία όπου «κάθε φάση δημιουργεί μεγαλύτερη αξία από την προηγούμενη καθώς τα αποτελέσματα μεταβαίνουν στην αλυσίδα αξίας από την απόκτηση της πληροφορίας, έως την κατανόηση και τελική ενσωμάτωση αυτής». Υπάρχει μια αλυσίδα αξίας πληροφοριών μεταξύ αυτών των φάσεων, η οποία δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τα αποτελέσματα σε κάθε φάση.

2.2 Αναγνώριση αλλαγών και προγνώσεις

Για τις εταιρείες, τα παραδοσιακά συστήματα στρατηγικής διαχείρισης αποκτούν νέα χαρακτηριστικά μέσω των μηχανισμών πρόγνωσης. Η διαχείριση αλλαγών αποτελεί ένα από τις πιο σημαντικές ενέργειες. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής στρατηγικών αλλαγής είναι προβληματική. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας βασίζονται στον ετήσιο προϋπολογισμό και στο επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρείας. Τα δεδομένα του συστήματος στοχεύουν σε βραχυπρόθεσμες περιόδους και τις τακτικές της εταιρείας, αλλά όχι στη στρατηγική. Τα ακόλουθα μειονεκτήματα του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης είναι ότι το όραμα και η στρατηγική δεν οδηγούν στη δράση, η κατανομή των πόρων δεν συνδέεται με τη στρατηγική και τα συστήματα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας βασίζονται συνήθως μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η χαμηλή αποτελεσματικότητα εφαρμογής της στρατηγικής αλλαγής και η ανάγκη διασφάλισης ανταγωνιστικότητας της εταιρείας υποδεικνύει την ανάγκη πρόγνωσης

μελλοντικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, πριν αυτές επέλθουν. (Merzlikina & Kozhanova, 2020)

Οι Rohrbeck και Schwarz (2013) διεξήγαγαν μια μελέτη σε 77 μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και διαπίστωσαν ότι οι κορυφαία μεγάλες επιχειρήσεις αντλούν περισσότερη αξία με την πρόγνωση από τις μεσαίες ή μικρές επιχειρήσεις. Όμως, όλο και περισσότερες εταιρείες δίνουν έμφαση στην πρόγνωση ως εργαλείο λήψης αποφάσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό καθώς η ποσότητα των γνώσεων που παράγονται εσωτερικά γίνεται πιο περίπλοκη και το περιβάλλον είναι πιο δυναμικό και αβέβαιο.

Η εταιρική πρόγνωση καθιστά δυνατή την αναγνώριση μελλοντικών αλλαγών στους οργανισμούς. Στη συνέχεια, μακροπρόθεσμα, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν κατάλληλες καινοτόμες λύσεις, προκειμένου να προστατευθούν από τις συνέπειες αυτών των αλλαγών και να επιβιώσουν. Η εταιρική πρόγνωση στοχεύει να δημιουργήσει μια μακροπρόθεσμη άποψη για το μέλλον, να εντοπίσει ευκαιρίες και επικίνδυνες εξελίξεις, καθώς και να δώσει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προσαρμοστούν σε αυτές τις προκλήσεις. Γνωρίζουμε ότι όσο οι αγορές γίνονται όλο και πιο δυναμικές, το επίπεδο αβεβαιότητας αυξάνεται και οι προγνώσεις για μελλοντικές τάσεις γίνονται όλο και πιο σημαντικές. (Jafari et al.,2017) Ακόμη έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει η θετική σχέση μεταξύ της πρόγνωσης και της απόδοσης, η οποία έδειξε ότι οι εταιρείες που διαθέτουν διαδικασίες πρόγνωσης έχουν και καλύτερες επιδόσεις (Amsteus, 2011).

2.3 Στρατηγική λήψη αποφάσεων (SDM)

Δεδομένης της σημασίας των προγνώσεων, στη συνέχεια, το πρόβλημα που προκύπτει αφορά την ένταξή τους στις επιλογές και αποφάσεις της εταιρείας. Η ενσωμάτωση της πρόγνωσης στον σχεδιασμό επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές που προέρχονται από τον κόσμο (*εισερχόμενες αλλαγές*) και τις αλλαγές που δημιουργεί ο οργανισμός για να επηρεάσει τον κόσμο (*εξερχόμενη αλλαγή*). (Buehring & Bishop, 2020)

Η πρόγνωση έχει διπλό στόχο για την εταιρεία: να τροφοδοτήσει την καινοτομία και την έρευνα και να καθοδηγήσει στρατηγικά τη λήψη αποφάσεων και το σχεδιασμό. Δύο από τους βασικούς τύπους μοντέλων λήψης αποφάσεων που

αναφέρονται στη βιβλιογραφία, είναι το μοντέλο συνοπτικού φορμαλισμού και το μοντέλο πολιτικής αύξησης. Συνοπτικός φορμαλισμός θεωρείται επέκταση του παραδοσιακού λογικού μοντέλου και η ανάλυση είναι το βασικό του χαρακτηριστικό. Σε αντίθεση με τον συνοπτικό φορμαλισμό, ο αυξητικός διευκρινίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί λαμβάνουν πραγματικά στρατηγικές αποφάσεις. (Jafari , Akbar & Tabataba, 2017)

2.3.1 Όταν οι εταιρείες ασχολούνται με την πρόγνωση

Δεδομένης της σχέσης μεταξύ πρόγνωσης, στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι εύκολο να καταλάβουμε γιατί οι εταιρείες δεν είναι πολύ διαθέσιμες να δώσουν πληροφορίες που αφορούν τις γνώσεις τους σχετικά με τα αποτελέσματα ή τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στην πρόγνωση. Παρ'όλα αυτά, έχουν πραγματοποιηθεί ορισμένες μελέτες για να εκτιμηθεί ο τρόπος με τον οποίο η πρόγνωση διεξάγεται και εφαρμόζεται σε εταιρείες (Becker 2002 & Jannek, Burmeister, 2008). Εκτός από αυτές τις μελέτες, μπορεί κανείς να βρει πληροφορίες σε μικρότερα σύνολα μελετών περίπτωσης που έχουν διεξαχθεί από ερευνητές είτε σε επίπεδο εταιρείας είτε σε ομάδα εταιρειών. Τα ευρήματα από αυτές τις μελέτες θα παρουσιαστούν με βάση το πότε οι εταιρείες ασχολούνται με την πρόγνωση και τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες εμπλέκονται στην διαδικασία.

Ο Grant (2003) συζήτησε τις αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό βάσει της μελέτης του για τη βιομηχανία πετρελαίου το 2003. Σημείωσε ότι τα θεμέλια του στρατηγικού σχεδιασμού άλλαξαν και ορισμένες εταιρείες ξεκινούσαν όχι μόνο με ένα σχέδιο, αλλά με πολλαπλά σενάρια, πιθανά μελλοντικά συμβόλαια. Η Shell ήταν σημαντικός υποστηρικτής αυτού του τύπου σχεδιασμού, καθώς χρησιμοποιούσε σε μεγάλο βαθμό τις διεργασίες πρόγνωσης από τη δεκαετία του 1970 και αυτό την βοήθησε να προετοιμαστεί για την πετρελαϊκή κρίση (Bodwell and Chermack, 2010). Ο Grant (2003) αναφέρει επίσης ότι η Shell ήταν η μόνη εταιρεία που βασίζει ολόκληρη τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της σε ανάλυση πολλαπλών σεναρίων. Ως εκ τούτου, η Shell ξεκίνησε ολόκληρη τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της με μια προσέγγιση που βασίζεται στην πρόγνωση, καθώς η ανάλυση σεναρίων είναι ένα από τα πολλά εργαλεία πρόγνωσης.

Οι εταιρείες ασχολούνται με την πρόγνωση για μεγάλο χρονικό διάστημα, και όπως περιγράφεται από τους Cuhls και Johnston (2008), υπάρχει μια μακρά παράδοση πρόγνωσης σε εταιρείες που αργότερα έγιναν προβλέψεις, καθώς η έμφαση άλλαξε στη συμμετοχή. Οι Rorhbeck και Gemünden(2008) διαπίστωσαν με τη μελέτη τους ότι, πολλές εταιρείες πραγματοποίησαν προγνώσεις όταν είχαν ή παρουσιαστεί προβλήματα, ή όταν τους ζητήθηκε από την ανώτατη διοίκηση. Επιπλέον, αναφέρουν ότι η απόφαση σχετικά με τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία προγνώσεων (μοντελοποίηση, σάρωση, σενάρια, χαρτογράφηση κ.λπ.) λήφθηκε πολλές φορές σε μια προηγούμενη στιγμή, όταν η εταιρεία βρισκόταν σε άλλο πλαίσιο και αντιμετώπιζε ένα διαφορετικό ζήτημα. Ο Amsteus (2014) αναφέρει ότι η πρόγνωση και η υποκειμενική απόδοση έχουν αρνητικό συσχετισμό. Αυτό σημαίνει ότι στην πρόγνωση συχνά δίνεται μελετημένη χαμηλή προτεραιότητα, αντί να είναι ο πρώτος δρομέας, ο συνεχώς υποστηριζόμενος οδηγός στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και διαμόρφωσης της στρατηγικής της εταιρίας γενικότερα.

Στην έρευνα που παρουσίασαν οι Daheim και Uerz (2008), περισσότερες από τις μισές εταιρείες πραγματοποιούσαν πρόγνωση για πολλά χρόνια (διάμεσος 10) και περίπου το 8% από αυτές ασχολήθηκαν με την πρόγνωση για 30 χρόνια. Σε μια μελέτη για την πρόγνωση των ΜΜΕ, αποκαλύφθηκε ότι το 85% παρακολουθεί τακτικά το περιβάλλον τους, ενώ το 14% το κάνει μερικές φορές. Επιπλέον, το 29% πραγματοποιεί συχνά σάρωση εκτός του περιβάλλοντος στο οποίο ανταγωνίζονται για τις εξελίξεις .

Ο Rohrbeck (2010) προσδιορίζει μια σειρά καταστάσεων βέλτιστων πρακτικών, με βάση μελέτες περιπτώσεων στον ενεργειακό τομέα. Χρησιμεύουν ως καλά παραδείγματα για το πότε η πρόγνωση μπορεί και πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικής. Κατατάσσονται βάσει των τριών διαφορετικών σειρών στρατηγικού σχεδιασμού: βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Φυσικά, η πρόγνωση θα έχει διαφορετικές επιπτώσεις με βάση το χρονικό διάστημα για το οποίο απαιτούνται οι πληροφορίες. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες του δείχνουν ότι πολλές εταιρείες, πραγματοποιούν προγνωστικές διεργασίες είτε ως μεταγενέστερη σκέψη της μειωμένης απόδοσης, με σοβαρή καθυστέρηση μεταξύ της στιγμής που τους ζητείται έως τη στιγμή που πραγματικά υλοποιούνται και χρησιμοποιούν μόνο περιορισμένο αριθμό αυτών των διεργασιών τακτικά.

2.3.2. Πως πραγματοποιείται η πρόγνωση

«Ο πραγματικός σκοπός της πρόγνωσης δεν είναι να προβλέψουμε πώς θα εξελιχθεί ένας μοχλός αλλαγής, αλλά να αλλάξει τα νοητικά μοντέλα που φέρνουν στο μυαλό τους οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων». (Vecchiato and Roveda, 2010) Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες ασκούν προγνωστικές δραστηριότητες (Daheim and Uerz, 2008) και οι παράγοντες ενεργοποίησης τους εξαρτώνται από τις διαφορετικές ανάγκες, συνθήκες ή χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας. Οι Daheim και Uerz (2008) παρατήρησαν ότι οι εταιρικές πρακτικές πρόγνωσης ήταν ανομοιογενείς σε εταιρείες που πήραν συνέντευξη και ότι παρόλο που οι περισσότεροι διευθυντές δήλωσαν ότι η συνάφεια αυτών είχε αυξηθεί, πολύ λιγότεροι δήλωσαν ότι η πρόγνωση έχει καταστεί πιο εκτιμώμενη στις εταιρείες τους ή γενικότερα ότι, μόνο το 36,8% από αυτούς προσπάθησαν να βελτιώσουν τις τεχνικές και τις διαδικασίες πρόγνωσης.

Φυσικά, η έννοια της πρόγνωσης, οδηγεί στον λόγο πίσω από τη διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας, ο οποίος αφορά την προσπάθεια ανακάλυψης του τι θα συμβεί στη συνέχεια και μάλιστα αυτό να συμβεί πριν το ανακαλύψουν οι άλλοι. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο Rohrbeck (2015) στην εισαγωγή του άρθρου του, η καθοδηγητική ερώτηση σε αυτόν τον τομέα είναι «Οι προγνώσεις ήταν ακριβείς; Δυστυχώς, το μέλλον δεν είναι κάτι που μπορεί κανείς να το προβλέψει. Επομένως, η εστίαση στην προσπάθεια σωστής μελλοντικής πρόγνωσης αποκρύπτει μια απολύτως σχετική πτυχή αυτής της διαδικασίας: η αξία που δημιουργείται μέσω μιας συμμετοχικής άσκησης, ανταλλαγής πληροφοριών, οραματισμού, συζήτησης και ανάλυσης, συμβάλλει στην οργανωτική μάθηση, την αμφισβήτηση και τη διάσπαση της κυρίαρχης λογικής και των προκαταλήψεων και στον καθορισμό μιας κατεύθυνσης για την κατανόηση των επιπτώσεων των τάσεων ή των μελλοντικών αλλαγών. (Rohrbeck, 2012).

Ο Vecchiato (2012) δηλώνει ότι διάφορα εργαλεία πρόγνωσης και πρακτικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο διαστάσεις με βάση το καθήκον τους: η πρώτη είναι η περιβαλλοντική σάρωση (ή αλλιώς, η πτυχή της συλλογής πληροφοριών), ενώ η άλλη αφορά την εκτίμηση των παραγόντων της αλλαγής και την εξέλιξή τους, πιθανές επιπτώσεις στην εταιρεία και τις πιο κατάλληλες αντιδράσεις. Επιπλέον, μερικές από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές είναι: χάρτες πορείας, σενάρια, μοντελοποίηση προσομοίωσης και η μέθοδος Delphi (Daheim and Uerz, 2008 & Vecchiato, 2012).

Οι Vecchiato και Roveda (2010) ταξινομούν τις δραστηριότητες πρόγνωσης βάσει ενός άξονα τριών συντεταγμένων. Σύμφωνα με την έρευνά τους, οι στρατηγικές δραστηριότητες πρόγνωσης μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με τρία κριτήρια: την κύρια εστίαση (πεδίο), το επίπεδο ανάλυσης (κυρίως ποιος στον οργανισμό ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα) και τον χρονικό ορίζοντα. Η παρακολούθηση της τεχνολογίας και η ανάλυση τάσεων επικεντρώνονται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς οι δυνάμεις προέρχονται από το άμεσο περιβάλλον της. (Vecchiato and Roveda, 2010).

Ανάλογα με την αγορά, το μέγεθος ή τον τύπο της εταιρείας τους, ορισμένες επιχειρήσεις αναλύουν επίσης μακροοικονομικούς παράγοντες όπως οικονομικές τάσεις, ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) κ.λπ. (Vecchiato & Roveda, 2010). Αυτοί συνήθως αναφέρονται ως PEEST (Πολιτικοί, Οικονομικοί, Περιβαλλοντικοί, Κοινωνικοί και Τεχνολογικοί παράγοντες. (Jansson, 2007). Όπως η στρατηγική διαχωρίζεται σε εταιρική, επιχειρηματική και λειτουργική (ή επιχειρησιακή) στρατηγική (Timlon, 2014), έτσι και οι δραστηριότητες πρόγνωσης μπορούν να διαιρεθούν ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες διεξάγουν δραστηριότητες πρόγνωσης για την υποστήριξη εταιρικών προσπαθειών όπως η εξερεύνηση νέων αγορών, η αξιολόγηση της πιθανής επιτυχίας ενός νέου επιχειρηματικού τομέα κ.ο.κ. Η πρόγνωση θα μπορούσε επίσης να πραγματοποιηθεί προκειμένου να αξιολογηθεί ποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να επιτευχθεί μακροπρόθεσμα (επιχειρηματική στρατηγική) και ούτω καθεξής (Vecchiato & Roveda, 2010). Επιπλέον, όπως περιγράφεται παραπάνω, οι διεργασίες πρόγνωσης μπορούν να έχουν βραχυπρόθεσμο (1 έτος) ή πιο μακροπρόθεσμο πεδίο (Vecchiato & Roveda, 2010).

Οι Vecchiato και Roveda (2010) αναγνωρίζουν ότι το επίπεδο αβεβαιότητας σε ένα περιβάλλον προκαλείται κυρίως από δύο παράγοντες: την πολυπλοκότητα και το ρυθμό αλλαγής. Η πολυπλοκότητα δίνεται από τον αριθμό και την ετερογένεια παραγόντων και αλλαγών στο περιβάλλον που σχετίζονται με τον οργανισμό. Ο ρυθμός αλλαγής αναφέρεται στη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται αλλαγές στο περιβάλλον (Vecchiato and Roveda, 2010).

Σχετικότερα, ο Vecchiato (2012) ανέπτυξε ένα πλαίσιο εφαρμογής των συγκεκριμένων διεργασιών σε συντονισμό με τον τύπο περιβαλλοντικής αλλαγής. Κατέληξε σε μια ταξινόμηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών της περιβαλλοντικής

αβεβαιότητας, έτσι ώστε οι βιομηχανίες να μπορούν να συγκριθούν καλύτερα βάσει αυτών. Αυτά σχετίζονται με επίπεδα πολυπλοκότητας, ταχύτητας και ετερογένειας των μοχλών αλλαγής. Οι τρόποι και οι λόγοι που οι εταιρείες πρέπει να καταφεύγουν σε προγράμματα πρόγνωσης συσχετίζονται με τον τύπο του περιβάλλοντος στην οποία βρίσκεται η εταιρεία. Σύμφωνα με την έρευνα του Vecchiato (2012), η κύρια διαφορά έγκειται στη λειτουργία ελέγχου της πρόγνωσης: σε περιβάλλοντα με υψηλή πολυπλοκότητα, όπου οι ετερογενείς παράγοντες είναι εξωγενείς για την εταιρεία, τα προγράμματα προγνωστικών διαδικασιών έχουν έναν διερευνητικό στόχο και επιδιώκουν να επιτρέψουν στην εταιρεία να τοποθετηθεί καλύτερα σε ένα περιβάλλον που βρίσκεται εκτός των ορίων της. Από την άλλη πλευρά, σε δυναμικές βιομηχανίες, οι διαταραγμένοι παράγοντες τείνουν να είναι λιγότεροι, και ενδογενείς, όπως τεχνολογίες ή ανάγκες πελατών, τους οποίους η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να επηρεάσει (Vecchiato, 2012). Ο στόχος μιας προγνωστικής δραστηριότητας σε δυναμικά περιβάλλοντα δεν είναι απλώς η τοποθέτηση της εταιρείας, αλλά αντ' αυτού, η έγκαιρη ενεργοποίηση με την οποία μπορεί να επηρεάσει αναδυόμενες τάσεις ή αλλαγές και επομένως να συμμετάσχει ενεργά στη διαμόρφωση του κλάδου. Τα σενάρια είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο, πολύτιμο εργαλείο για σύνθετα περιβάλλοντα, ενώ οι εταιρείες σε δυναμικά περιβάλλοντα συχνά χρησιμοποιούν οδικούς χάρτες(χάρτες πορείας). Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο προβαίνουν σε δραστηριότητες πρόγνωσης, η αξία που λαμβάνουν οι εταιρείες συχνά συνδέεται όχι τόσο με την ίδια τη διαδικασία, αλλά με το αποτέλεσμα αυτής, τη μάθηση. (Vecchiato, 2012 & Constanzo, 2004).

Οι Daheim και Uerz (2008) αντιπροσωπεύουν διαφορετικές ιστορικές φάσεις γενικής και τεχνολογικής πρόγνωσης αντίστοιχα. Σημειώνουν τη μετάβαση της πρόγνωσης από μια συλλογή δεδομένων, σε μια πιο επικεντρωμένη στο δίκτυο πρόγνωση, όπου ο στόχος επικεντρώνεται στην κατανόηση, στη μετάφραση της γνώσης σε μια διαδραστική και συμμετοχική διαδικασία. Συμπεραίνουν από την έρευνά τους ότι η τρέχουσα κυρίαρχη λογική στην πρόγνωση είναι επικεντρωμένη στις τάσεις, πράγμα που σημαίνει ότι το επίκεντρο αφορά την παρακολούθηση αντίκτυπου αυτών. Η κριτική τους για αυτό συμβαδίζει πολύ με τον Rohrbeck (2012): όταν επικεντρώνεται πάρα πολύ στην πρόγνωση του μέλλοντος, η εταιρεία κινδυνεύει να κολλήσει σε μια αντιδραστική λειτουργία και η επιτυχία της προγνωστικής διαδικασίας κινδυνεύει με την καταστολή των βασικών στρατηγικών ζητημάτων καθορισμού

κατεύθυνσης. Ως εκ τούτου, σχεδόν ως απάντηση σε αυτό, οι Daheim και Uerz (2008) σημειώνουν μια αναδυόμενη τάση στην πρόγνωση που ονομάζουν «ανοιχτή πρόγνωση». Τα χαρακτηριστικά της είναι η διαφάνεια, ο προσανατολισμός προς το πλαίσιο και τη συμμετοχή με έμφαση στην επικοινωνία και τη συζήτηση στρατηγικών επιπτώσεων και όχι μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Υποστηρίζουν ότι μια τέτοια εφαρμογή της προγνωστικής διαδικασίας, τοποθετεί πρώτα τη συναισθηματική σκέψη και συνδέεται με τη στρατηγική. Ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων, θα επιλύσει ορισμένες από τις δυσκολίες που επηρεάζουν επί του παρόντος τις εταιρικές πρακτικές προγνωστικότητας και θα βοηθήσει τις εταιρείες να βγουν από τον αντιδραστικό βρόχο σε μια πιο ενεργητική στάση ή όπως το έθεσαν, «Βοηθώντας τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να διαμορφώσουν το μέλλον, προβλέποντας αποτελεσματικότερα μελλοντικές αλλαγές, η ανοιχτή προγνωστική προσέγγιση με βάση τη λογική προσανατολίζεται να αντικαθιστά την αλυσίδα «τάση - αντίκτυπος - αντίδραση» με «τάση - πλαίσιο - στρατηγική» (Daheim και Uerz, 2008).

2.4 Στρατηγική πρόγνωση και στρατηγική ευελιξία

Η στρατηγική ευελιξία μπορεί να γίνει κατανοητή «ως η ικανότητα ενός οργανισμού να εντοπίζει σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. εισαγωγή διαταραχών τεχνολογιών), να δεσμεύει γρήγορα πόρους σε νέες πορείες δράσης ως απάντηση στην αλλαγή, και να αναγνωρίζει και να ενεργεί άμεσα όταν είναι καιρός να σταματήσει ή να αντιστρέψει τέτοιες δεσμεύσεις πόρων» (Shimizu and Hitt, 2004)

Οι Hitt et al. (2010) δείχνουν ότι αυτό το νέο ανταγωνιστικό τοπίο αντιμετωπίζει τους οργανισμούς με διάφορες προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της θόλωσης των ορίων της βιομηχανίας, των υψηλότερων διαφορών στις διεθνείς δραστηριότητες, του υπέρ-ανταγωνισμού και της ανάγκης για συνεχή καινοτομία. Κατά συνέπεια, οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίσουν την υψηλή αβεβαιότητα, τις αναταραχές και ασυνέχειες, με αποτέλεσμα «αδιάκοπη πολυπλοκότητα».

Οι Hitt et al. (2010) δηλώνουν ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ευελιξία και διαφάνεια, επιτρέποντας έτσι την ανταπόκριση και τον αυτοσχεδιασμό και την εδραίωση στα αβέβαια και δυναμικά περιβάλλοντα του σήμερα. Σύμφωνα με αυτό, υποστηρίζουν ότι η τυπική σκέψη διαχείρισης, όπως ο τυπικός στρατηγικός

σχεδιασμός, δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση της αλλαγμένης δυναμικής στο νέο ανταγωνιστικό τοπίο. Αντ' αυτού, οι διευθυντές θα πρέπει να βρουν «μια ισορροπία μεταξύ της σταθερότητας που απαιτείται για να επιτρέψουν την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού και διαδικασιών λήψης αποφάσεων και αστάθειας που επιτρέπει συνεχή αλλαγή και προσαρμογή σε ένα δυναμικό περιβάλλον».

Οι Liu et al. (2013) αντιμετωπίζουν τη στρατηγική ευελιξία ως δυναμική ικανότητα, επειδή πληρεί τις λειτουργικές απαιτήσεις δυναμικών δυνατοτήτων, δηλαδή, να αντιλαμβάνεται και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες, καθώς και να είναι σε θέση να αναδιαμορφώσει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας για να αντιμετωπίσει περιβαλλοντικές αλλαγές.

Αρκετοί ερευνητές θεωρούν τη στρατηγική ευελιξία ως μια κρίσιμη δυναμική ικανότητα για αποτελεσματική πλοήγηση στο νέο ανταγωνιστικό τοπίο, καθώς επιτρέπει γρήγορη αναγνώριση και ανταπόκριση σε προβλήματα (Teece et al., 2016). Οι Chen et al. (2017) προτείνουν να θεωρηθεί η στρατηγική ευελιξία ως δυναμική ικανότητα που βελτιώνει την αναδιάρθρωση πόρων και τις υπάρχουσες συνήθειες λειτουργίες.

Οι Haarhaus, Liening, (2020) αναφέρουν πως, η στρατηγική ευελιξία επιτρέπει στους οργανισμούς να προχωρήσουν και να αντιδράσουν σε μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές καταστάσεις, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη ή διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ενώ υπάρχουν διάφορες αντιλήψεις στρατηγικής ευελιξίας, στηρίζομαστε στην καθιερωμένη αντίληψη της κατανομής των επενδύσεων σε διαφορετικές επιχειρηματικές περιοχές και τη διαθεσιμότητα πόρων για να αντιδράσουν στις περιβαλλοντικές αβεβαιότητες και το άνοιγμα ευκαιριών που προκύπτουν από τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος ως βασικά συστατικά της στρατηγικής ευελιξίας των επιχειρήσεων.

Συμπληρώνοντας τις παραπάνω παραδοχές, φαίνεται λογικό ότι η στρατηγική πρόγνωση προβλέπει μια χρήσιμη προσέγγιση για την προώθηση της στρατηγικής ευελιξίας των οργανισμών, καθώς αρκετές μεθοδολογίες στρατηγικής πρόγνωσης φαίνεται να συμβάλλουν σε ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική ευελιξία. (Teece et al., 2016). Δεδομένου ότι η περιβαλλοντική σάρωση χρησιμοποιείται συχνά για τον εντοπισμό και την κατανόηση των συνεπειών στο περιβάλλον της εταιρείας, αυτή η μέθοδος πρόγνωσης είναι πιθανό να επιτρέψει στους

οργανισμούς να δεσμεύσουν πόρους σε νέα προγράμματα δράσης σε απάντηση στην έγκαιρη αλλαγή. Ερωτηθείς εκ διοικήσεων στέλεχος, στο ίδιο άρθρο εξηγεί τη σημασία της περιβαλλοντικής σάρωσης για τη στρατηγική ευελιξία της εταιρείας ως εξής: «Η εταιρεία, η στρατηγική, η E&A και η μονάδα ανάπτυξης επιχειρήσεων πρέπει να διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με τις σχετικές τάσεις και εξελίξεις. Με αυτόν τον τρόπο, μια γρήγορη προσαρμογή των αντίστοιχων στρατηγικών μπορεί να καταστεί δυνατή». Ένα άλλο ουσιαστικό σημείο είναι η αύξηση της ευελιξίας της εταιρείας στις ενέργειές της. Ο κύριος στόχος είναι να εντοπιστούν οι διαταραχές των εξελίξεων σε πρώιμο στάδιο και να προσαρμοστεί αναλόγως η στρατηγική E&A. Επιπλέον, είναι δυνατόν να επισημανθούν οι απαραίτητες προσαρμογές της στρατηγικής, της εταιρείας ή της ανάπτυξης των επιχειρήσεων. (Teece et al., 2016)

Ο σχεδιασμός σεναρίων στοχεύει στην ανάπτυξη εναλλακτικών εικόνων για το μέλλον και στην αξιολόγηση των πιθανών συνεπειών για την εταιρεία, προετοιμάζοντας έτσι τους διαχειριστές για πιθανές μελλοντικές εξελίξεις (Wulf et al., 2010). Έτσι, ο σχεδιασμός σεναρίων αναμένεται να παρέχει την ευελιξία «που επιτρέπει την ανταπόκριση και τον αυτοσχεδιασμό που απαιτείται στο σημερινό δυναμικό, περίπλοκο και ευμετάβλητο περιβάλλον» (Wulf et al., 2010). Επιπλέον, οι στρατηγικές μέθοδοι πρόγνωσης που εστιάζουν στη δημιουργία ειδικών γνώσεων, μπορούν να συμβάλουν στη σύγκλιση διαφορετικών απόψεων, στόχων κ.λπ. μέσα σε μια εταιρεία. Αυτό θα μπορούσε να υποστηρίξει τους διαχειριστές στην καθιέρωση σαφών οραμάτων, διευκολύνοντας έτσι μια αποτελεσματική πλοήγηση στο δυναμικό ανταγωνιστικό τοπίο. Επομένως: Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο στρατηγικής πρόγνωσης, τόσο υψηλότερη θα είναι η στρατηγική ευελιξία.

2.4.1. Στρατηγική πρόγνωση και ορθολογισμός αποφάσεων

Ο ορθολογισμός των αποφάσεων, (Simon, 2010), που αναφέρεται επίσης ως ορθολογισμός στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή διαδικαστικός ορθολογισμός μπορεί να οριστεί ως «ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με την απόφαση και την εξάρτηση από την ανάλυση αυτών των πληροφοριών κατά την επιλογή».

Κατά συνέπεια, αυτή η έννοια του «περιορισμένου ορθολογισμού» διαφέρει από άλλες αντιλήψεις του ορθολογισμού που προϋποθέτουν την παντογνωσία των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και αγνοούν τους πιθανούς περιορισμούς στην

επεξεργασία της ανθρώπινης πληροφορίας. Είναι σημαντικό και πρέπει να σημειωθεί ότι, ο ορθολογισμός των αποφάσεων λειτουργεί ως η ορθή χρήση των πληροφοριών για την επίλυση της αβεβαιότητας που σχετίζεται με μια απόφαση (Mueller et al., 2000). Αυτή η λειτουργικοποίηση της ορθολογικότητας των αποφάσεων είναι σύμφωνη με τους Elbanna & Child (2007) που προτείνουν ότι «ο περιορισμός του ορθολογισμού των αποφάσεων είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση των περιορισμών στις πληροφορίες». Ο σύνδεσμος μεταξύ ορθολογισμού αποφάσεων και εταιρικής απόδοσης εξετάστηκε σε μια πληθώρα ερευνών, με την αυξανόμενη εμπειρική υποστήριξη για την ιδέα ότι ο ορθολογισμός των αποφάσεων συνδέεται θετικά με τη σταθερή απόδοση σε ταραχώδη και ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Mueller et al., 2000).

Οι Seifert & Hadida, (2008) περιγράφουν τον ορθολογισμό των αποφάσεων ως «την ικανότητα της εταιρείας να ενεργεί στην επιδίωξη των στόχων της υπό το φως της εσωτερικής αιτιώδους ασάφειας και της εξωτερικής πολυπλοκότητας», με την πολυπλοκότητα να αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών που συγκεντρώνουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Ο Miller (2011) επισημαίνει ότι οι οργανισμοί με υψηλότερες επιδόσεις ασχολούνται περισσότερο με την επεξεργασία πληροφοριών προκειμένου να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Οι Dean και Sharfman (1996) προτείνουν ότι η συλλογή εκτεταμένων πληροφοριών πριν από τη λήψη αποφάσεων παρέχει στους υπεύθυνους ακριβέστερες αναπαραστάσεις των περιβαλλοντικών συνθηκών, επιτρέποντάς τους έτσι να εντοπίσουν καλύτερα το σύνολο των περιβαλλοντικά εφαρμόσιμων εναλλακτικών λύσεων. Υποστηρίζεται ότι ο ορθολογισμός των αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί δυναμική ικανότητα (Naldi et al., 2014), καθώς η ικανότητα ανίχνευσης των επιχειρήσεων, ως υποσύνολο δυναμικών δυνατοτήτων, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα φιλτραρίσματος και αξιολόγησης ευκαιριών. Επίσης περιλαμβάνει ακριβώς τις δραστηριότητες (π.χ. συλλογή νέων πληροφοριών, παρατήρηση της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών και έρευνα των απαιτήσεων των πελατών) που αποτελούν την ικανότητα ανίχνευσης των επιχειρήσεων. (Naldi et al., 2014)

Ο ορθολογισμός της απόφασης αναφέρεται επίσης στην προθυμία των διαχειριστών να αποδεχτούν ικανοποιητικές και όχι βέλτιστες λύσεις, καθώς η ιδέα αναγνωρίζει το γεγονός ότι η ικανότητα που σχετίζεται με την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων

(Haarhaus & Liening, 2020) Αυτό είναι σύμφωνο με την προηγούμενη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει τον ορθολογισμό των αποφάσεων ως δυναμική ικανότητα λόγω της στενής σύνδεσης με το δυναμικό περιβάλλον του οργανισμού και τη σημασία της συλλογής πληροφοριών σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας (Teece, 2014)

2.5 Εργαλεία και μέθοδοι για τον προσδιορισμό και πρόγνωση παραγόντων αλλαγής

Τα σενάρια και οι χάρτες πορείας είναι μόνο δύο από τα πολλά εργαλεία πρόγνωσης. Η μελέτη του Schwarz (2006) σε γερμανικές εταιρείες και ιδρύματα αποκάλυψε ότι μερικά από τα πιο δημοφιλή εργαλεία πρόγνωσης αφορούν την περιβαλλοντική σάρωση, την παρακολούθηση τάσεων, την έρευνα και τη στρατηγική έγκαιρη προειδοποίηση. Η μελέτη των Jannek and Burmeister (2008) σχετικά με την πρόγνωση των MME επιβεβαίωσε ότι ορισμένες από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους είναι ανταλλαγή απόψεων, συνεντεύξεις με ειδικούς και φυσικά η έρευνα.

Δεδομένου ότι καμία επιχείρηση δεν είναι στάσιμη και είναι συνδεδεμένη με την ανάπτυξη ενός δικτύου πληροφοριών (Rohrbeck, 2010), η δημιουργία ενός δικτύου επαγγελματικών επαφών, είναι πολύ σημαντική. Οι σχετικές γνώσεις μπορούν να μεταφερθούν μόνο μέσω ανθρώπινων και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Ο Rohrbeck (2010) αναφέρει ότι «το 80% όλων των πληροφοριών διοχετεύεται μέσω ανθρώπων». Όπως περιγράφηκε παραπάνω, μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες πρόγνωσης περιλαμβάνει συνεντεύξεις εμπειρογνομόνων και εργαστήρια με διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων. Επιπλέον, μέρος του λόγου για τον οποίο οι άνθρωποι είναι σημαντικοί στο βήμα συλλογής πληροφοριών της πρόγνωσης είναι ότι μπορούν να απορροφήσουν πολύ περισσότερες πληροφορίες με βάση τα συμφραζόμενα και επομένως βοηθούν επίσης στην καλύτερη κατανόηση φαινομένων ή γεγονότων και μπορούν να αποδώσουν καλύτερα από τις αυτόματες μηχανές αναζήτησης σε περιβάλλοντα με αβέβαιη ορολογία (Rohrbeck, 2010) Τα εργαλεία τεχνολογίας πληροφοριών βέβαια, έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της διαδικασίας της εταιρικής πρόγνωσης, βοηθούν στη συγκέντρωση της συλλογής και της ερμηνείας των δεδομένων και μπορούν να λειτουργήσουν ως αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας. (Jafari , Akbar & Tabataba, 2017)

Οι μέθοδοι τώρα που προσφέρονται στη βιβλιογραφία, μέσω διάφορων ερευνών εξετάζουν πληθώρα μεθοδολογιών που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία 50-60 χρόνια στους τομείς προγνώσεων, στρατηγικής για το μέλλον κ.λπ. Παρόλο που δεν υπάρχει τυπική ταξινόμηση αυτών των μεθόδων, αυτοί βασίζονται γενικά σε τέσσερα στοιχεία: από πάνω προς τα κάτω έναντι από κάτω προς τα πάνω, διερευνητικό έναντι κανονιστικού, ποσοτικό έναντι ποιοτικού και βασισμένο σε εμπειρογνώμονες έναντι υποθέσεων. Οι Lempert, Popper και Bankes(2003) προτείνουν μια εναλλακτική ταξινόμηση που ονομάζεται «διαμάντι πρόγνωσης» με βάση την ικανότητα της μεθόδου (ικανότητα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών) με βάση τα στοιχεία που συλλέγονται, την εμπειρογνωμοσύνη και την αλληλεπίδραση. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τεχνολογιών οραματισμού της αλλαγής, που μπορεί να χωριστεί σε δύο ομάδες: τεχνολογίες για παθητική πρόβλεψη και τεχνολογίες για ενεργή πρόβλεψη, όπως ο σχεδιασμός της πρόγνωσης, ο οποίος βασίζεται σε δείκτες της εταιρείας τη στιγμή της ανάλυσης.

Σύμφωνα με τους Lempert, Popper και Bankes, (2003) έχουν εμφανιστεί και εξελίξεις στις παραδοσιακές τεχνικές: για παράδειγμα, βελτιώσεις και εναλλακτικά μέσα κατασκευής σεναρίων με τη μέθοδο των Δελφών, Ανάλυση αντίκτυπου τάσης, μοντέλα δυναμικής πρόγνωσης, ανάλυση πολλαπλών επιπτώσεων, κ.λπ. Υπάρχουν επίσης νέες προσεγγίσεις: για παράδειγμα: η μέθοδος βάσει της απαγωγής, η ανάλυση παραλλαγών, το μοντέλο αξιολόγησης βάσει σεναρίου κ.λπ. Οι περισσότερες από αυτές τις πρόσφατες εξελίξεις στοχεύουν στη διαφοροποίηση της στρατηγικής εργαλειοθήκης αλλά όχι στην ενσωμάτωση των διαδικασιών πρόγνωσης στη συγκεκριμένη διαχειριστική στρατηγική. Υπό αυτήν την έννοια, μια μελέτη των Δελφών προτείνει πώς οι μελλοντικές έρευνες θα γίνουν πιο σημαντικές σε εταιρείες και υπογραμμίζει πώς η εφαρμογή παραμένει μείζον μέλημα. (Lempert, Popper, Bankes, 2003)

2.6 Ερμηνεία και πρόγνωση

Ο Horton (1999), σε ένα από τα πιο ευρέως αναφερόμενα πλαίσια της πρόγνωσης, ανέφερε ότι η φάση ερμηνείας στην πρόγνωση είναι αυτή που προσθέτει τη μεγαλύτερη αξία. Είναι όμως σημαντικό να διασφαλιστεί ότι σχεδιάζεται η σωστή ερμηνεία, ή τουλάχιστον μια ερμηνεία που είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερη ή καταλληλότερη. Προκειμένου να σταθεί μια άποψη σε αυτό το πλάνο, θα πρέπει να

εξεταστεί η ακόλουθη δήλωση: η συναίνεση σε ένα θέμα μπορεί να μην υποδεικνύει βεβαιότητα και επιπλέον η συναίνεση δεν αποδεικνύει ότι έχει επιτευχθεί η κατάλληλη κατανόηση.

Οι Haarhaus & Liening (2020) υπογραμμίζουν πως «η ερμηνεία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι πληροφορίες δίνουν νόημα και επιλέγονται δράσεις».

Ο Horton (1999) υποστήριξε τη σημασία των τρίτων στη διαδικασία ερμηνείας ή αλλιώς το νόημα που αντλείται από τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν μπορεί να είναι διαφορετικό για τον καθένα. Όπως το λέει: «Υποτίθεται πάντα ότι η διοίκηση, κατά κάποιο τρόπο συνειδητοποιεί τι σημαίνει μια αλλαγή στο μελλοντικό εξωτερικό περιβάλλον για το μέλλον των οργανισμών τους, όμως αυτό στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει.» (Horton, 1999).

Σχεδόν ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις, οι Daheim και Uerz (2008) εντοπίζουν ένα τέταρτο αναδυόμενο κύμα ερμηνείας της πρόγνωσης, την ανοιχτή πρόγνωση. Η ανοιχτή πρόγνωση αντιμετωπίζει τη μετατόπιση παραδειγμάτων, σε μια κοινωνία με αυξημένο κοινωνικοπολιτισμικό δυναμισμό όπου τα πάντα είναι αλληλένδετα και βασίζεται στην ιδέα ότι μπορούν να διαμορφώσουν αυτό το περιβάλλον μέσω ενός ανοιχτού, δικτυωμένου διαλόγου (Daheim και Uerz, 2008). Εν ολίγοις, αυτό το κύμα απαιτεί την ολοκλήρωση και τη συμμετοχή πολλών μερών μέσα και έξω από τον οργανισμό. Μέρος του σκοπού της ανοιχτής πρόγνωσης είναι να προσφέρει διαφορετικές εισροές στη διαδικασία, να αμφισβητήσει κυρίαρχες αντιλήψεις και να παρέχει επίσης μια λογική με βάση τα συμφραζόμενα (Daheim και Uerz, 2008). Έτσι, η συμμετοχή τρίτων και η συμπερίληψη ενός δικτύου επικοινωνίας στη διαδικασία πρόγνωσης έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία ως τρόπος αύξησης της αξίας των προγνώσεων.

2.6.1. Κατανόηση των αποτελεσμάτων πρόγνωσης

Μία από τις βασικές πτυχές της ανάλυσης τάσεων και της πραγματοποίησης προγνώσεων σχετικά με το τι μπορεί να επιφέρει το μέλλον είναι η κατανόηση αυτών των προβλέψεων και η κατανόηση του τι σημαίνουν οι επιπτώσεις αυτών για την εταιρεία και το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται. Ο Vecchiato (2010), βάσει προηγούμενης έρευνας, διακρίνει δύο διαφορετικούς τύπους αβεβαιότητας: την αβεβαιότητα κατάστασης και την αβεβαιότητα επίδρασης. Η αβεβαιότητα κατάστασης αναφέρεται στη δυσκολία πρόγνωσης των μοχλών αλλαγής, τα γεγονότα που μπορεί

να συμβούν και πώς μπορούν να αλλάξουν πτυχές του περιβάλλοντος, ενώ η αβεβαιότητα των επιπτώσεων αναφέρεται στις δυσκολίες πρόγνωσης του αντίκτυπου που θα έχουν αυτές οι αλλαγές στον οργανισμό. Ο δεύτερος τύπος αβεβαιότητας οδηγεί στην μη έγκαιρη απόκριση σε πιθανές αλλαγές. (Vecchiato, 2010).

Οι Reid και Zyglidopoulos (2004) συζητούν επίσης τις συνέπειες της έλλειψης κατανόησης στην αποτυχία εταιρειών.. Το ερώτημα λοιπόν είναι πώς κατανοούν οι εταιρείες τις γνώσεις που επιφέρει η πρόγνωση. Όπως επιστημάνθηκε παραπάνω, υπάρχουν πολλά εργαλεία που χρησιμοποιούν οι διοικούντες για να «κατανοήσουν» τις διαδικασίες πρόγνωσης και να τις συνδέσουν με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Υπό αυτήν την έννοια, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στον τρόπο με τον οποίο κατανοούνται ή εφαρμόζονται τα αποτελέσματα της εταιρικής πρόγνωσης. Ο Horton (1999) περιγράφει την ερμηνεία ως ένα συμμετοχικό βήμα, ή ένα βήμα στο οποίο πρέπει να κληθούν τρίτοι προκειμένου να βοηθήσουν τους διοικούντες να επηρεάσουν τις επιπτώσεις της πρόγνωσης.

2.6.2. Ερμηνεία και εγγενείς προκαταλήψεις

Ένας άλλος λόγος για τη συμπερίληψη τρίτων δεν είναι απλώς να βοηθηθούν οι διευθυντές να σκέφτονται χωρίς αποκλεισμούς, έξω από τα στάνταρ ή πλευρικά, αλλά να βοηθήσουν στην πρόκληση εγγενών προκαταλήψεων, εταιρικής κουλτούρας και θεσμοθετημένων τρόπων σκέψης (Daheim και Uerz, 2008) Όταν η ανώτατη διοίκηση έχει δεσμευτεί και πειστεί για την προστιθέμενη αξία των δραστηριοτήτων εταιρικής πρόγνωσης, τότε διευκολύνεται η μετάδοση πληροφοριών και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων. (Rohrbeck & Schwarz, 2013)

Η κουλτούρα περιγράφει το βαθμό στον οποίο η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού υποστηρίζει τις διαδικασίες πρόγνωσης, καθώς έχει τις δυνατότητες να υποστηρίξει ή να περιορίσει τις δυνατότητες πρόγνωσης. (Rohrbeck et al.,2007).Η απροθυμία διάχυσης πληροφοριών μελλοντικών προσανατολισμών σε ολόκληρο τον οργανισμό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στον τρόπο έγκαιρης ανίχνευσης αλλαγών. Ως εκ τούτου, το πρώτο χαρακτηριστικό μιας υποστηρικτικής κουλτούρας είναι η προθυμία του να ελευθερώσει τη διάδοση πληροφοριών προσανατολισμένων στο μέλλον και πληροφοριών σε λειτουργικά και ιεραρχικά επίπεδα. Μέσα σε έναν οργανισμό, όπου επιθυμεί ένα σύστημα εταιρικής πρόγνωσης, η ύπαρξη μιας

υποστηρικτικής κουλτούρας που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι ανοιχτοί σε εξωτερικές πηγές είναι απαραίτητη (Jafari et al., 2017)

Οι Vecchiato και Roveda (2010), χρησιμοποιούν παραδείγματα από την αγορά προκειμένου να επισημάνουν ότι ανάλογα με τις παρατεταμένες παραδοχές ή τα διαχειριστικά νοητικά μοντέλα, διαφορετικές εταιρείες αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο σύνολο γεγονότων ή στις ίδιες πληροφορίες. Επιπλέον, όπως στην περίπτωση της Polaroid και άλλων παρόμοιων εταιρειών, η μη συνειδητοποίηση των περιορισμών της κυρίαρχης λογικής μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες σε καταστροφή (Tripsas and Gavetti, 2000). Επομένως, μια άλλη σημαντική πτυχή της λήψης της σωστής εικόνας του μέλλοντος και της κατάλληλης προετοιμασίας για επερχόμενες αλλαγές, προκαλεί αυτά τα διανοητικά μοντέλα και τις τρέχουσες παραδοχές (Vecchiato and Roveda, 2010).

Τα έργα των McKay και McKiernan (2004) και Blackman και Henderson (2004) αλληλοσυμπληρώνονται αρκετά καλά και αναπτύσσονται προς ένα πλαίσιο για καλύτερη κατανόηση των πληροφοριών των προγνώσεων. Και οι δύο αγγίζουν κριτικά τα ζητήματα των προκαταλήψεων, των παγιωμένων διανοητικών μοντέλων και των αντιλήψεων για το μέλλον. Πρώτον, οι McKay και McKiernan (2004) υποστηρίζουν ότι το παρελθόν δεν είναι μια απομονωμένη στατική κατάσταση, αλλά έχει στενή σχέση με το μέλλον. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές προκαταλήψεις που επηρεάζουν τις αντιλήψεις μας και λειτουργούν ως περιορισμοί στην ικανότητά μας να κατανοήσουμε τις κινητήριες δυνάμεις που αναδύονται από το παρελθόν, πρωταγωνιστούν στο παρόν και γίνονται κρίσιμες αβεβαιότητες στο μέλλον. Θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε εσφαλμένες αντιλήψεις σχετικά με γεγονότα ή διαδικασίες και, επομένως, μπορεί να επηρεάσουν τις μεθοδολογίες πρόγνωσης. Υποστηρίζουν τη σημασία της οπίσθιας όρασης στην πρόγνωση, καθώς το μέλλον ρέει από το παρελθόν στο παρόν και στη συνέχεια ξανά στο μέλλον. Περιγράφουν την πρόγνωση ως προϊόν μιας σταθερής μετάβασης ανάμεσα σε μια παρούσα ανάλυση του παρελθόντος και στη συνέχεια μια εκτίμηση του μέλλοντος. Οι τάσεις του μέλλοντος είναι μια έννοια που περιγράφει τη γνωστική τάση δημιουργίας ενός συγκεκριμένου συνόλου προτύπων για το μέλλον, με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες και, στη συνέχεια, καταγράφει τις κυρίως πληροφορίες που ταιριάζουν. Επιπλέον, οι δεδομένες αντιλήψεις και παραδοχές, που οδηγεί σε υπερβολική εμπιστοσύνη (είμαστε σίγουροι ότι ξέρουμε τι γνωρίζουμε) ή

υπερβολική απαισιοδοξία, ενδέχεται να οδηγήσουν σε λανθασμένες αποφάσεις. (McKay και McKiernan, 2004).

Οι Blackman και Henderson (2004) συζητούν τη σημασία της αμφιβολίας στη διαδικασία μάθησης μιας εταιρείας, δηλ., την ικανότητα αυτής της εταιρείας να συνθέτει πληροφορίες και να τις ερμηνεύει. Διακρίνουν δύο τύπους αμφιβολίας: αμφιβολία απλού βρόχου και αμφιβολία διπλού βρόχου. Η αμφισβήτηση ενός βρόχου αναφέρεται σε μια διαδικασία που συναντάται συνήθως στις εταιρείες, όταν ένα νέο ερέθισμα αναγνωρίζεται ως διαφορετικό από αυτό που θα αναμενόταν και ως αποτέλεσμα δημιουργούνται επεξηγήσεις για αυτό. Οι άνθρωποι στη συνέχεια τείνουν να κρατούν επεξηγήσεις που είναι σύμφωνες με τα υπάρχοντα διανοητικά μοντέλα και επομένως, το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η επιβεβαίωση της ακρίβειας του υπάρχοντος μοντέλου (Blackman and Henderson, 2004). Ο άλλος τύπος αμφισβήτησης ενός βρόχου επιτρέπει την πιθανότητα να αμφισβητηθεί η νέα διαφορά (μέσω αμφιβολίας της πηγής ή της συνάφειας του ερεθίσματος) ή, το διανοητικό μοντέλο μπορεί να επεκταθεί για να λάβει υπόψη τα νέα ερεθίσματα, και τα δύο αυτά συμπεράσματα σε μια επιβεβαίωση του υπάρχοντος διανοητικού μοντέλου. Το πρόβλημα που προκύπτει από αυτό είναι ότι με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία αφήνεται μόνο σε στοιχειώδεις τροποποιήσεις και ότι η αμφιβολία ενός απλού βρόχου είναι αυτοαναφερόμενη και ενδέχεται να μην οδηγήσει σε πραγματική πρόγνωση. (Blackman and Henderson, 2004).

Στη συνέχεια, οι ερευνητές προτείνουν μια διαδικασία αμφιβολίας διπλού βρόχου, η οποία δεν βασίζεται στην εύρεση πληροφοριών προκειμένου να υποστηρίξει τις τρέχουσες απόψεις ή εξηγήσεις, αλλά ξεκινά με αμφισβητεί το ίδιο το διανοητικό μοντέλο. Οι αρχές που διέπουν την προτεινόμενη διαδικασία αμφισβήτησης που κατάλαβε ότι η γνώση είναι πλάνη και έχουν ως εξής:

«Είναι εύκολο να ληφθούν επιβεβαιώσεις για κάθε ιδέα εάν αναζητούνται. Ο όγκος των αποδεικτικών στοιχείων σχετίζεται με την έλλειψη περιεχομένου, και την ανακρίβεια ενός μοντέλου, παρά με την πραγματικότητα. Οι επιβεβαιώσεις μετράνε μόνο εάν είναι αποτέλεσμα επικίνδυνων προγνώσεων και αυτό αποτελεί δοκιμή που θα μπορούσε να δείξει ότι το νοητικό μοντέλο είναι ψευδές. Μια θεωρία που δεν μπορεί να αντικρουστεί είναι μια κακώς κατασκευασμένη θεωρία, καθώς τα σφάλματα δεν μπορούν να ανιχνευθούν. Τα αποδεικτικά στοιχεία μπορούν να προέλθουν μόνο από

γνήσιες αλλά αποτυχημένες, απόπειρες να δείξει το νοητικό μοντέλο ότι είναι λάθος". (Blackman and Henderson, 2004)

2.7 Διαμόρφωση στρατηγικών πρόγνωσης

Η επιλογή της στρατηγικής και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θα εφαρμόσει ένας οργανισμός για να είναι σε θέση να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, κρίνεται μεγάλης σπουδαιότητας. Οι διαδικασίες πρόγνωσης μιας επιχείρησης πρέπει να επικεντρώνονται σε στόχους οι οποίοι θα συντελέσουν στην ανοδική της πορεία. Το πλαίσιο των πόρων της επιχείρησης συνδυάζει τις εσωτερικές (βασική αρμοδιότητα) και εξωτερικές (δομή του κλάδου) προοπτικές σχετικά με τη στρατηγική. Όπως και τα πλαίσια των βασικών αρμοδιοτήτων και των δυνατοτήτων, οι επιχειρήσεις έχουν πολύ διαφορετικές συλλογές υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων και δυνατοτήτων, που καλούνται πόροι. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τελικά αποδίδεται στην κατοχή ενός πολύτιμου πόρου. (Rohrbeck & Kum, 2018)

Οι Vecchiato και Roveda (2010) διαπίστωσαν, πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν επειδή δεν ξεκίνησαν τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής τους με βάση τους παράγοντες αλλαγής. Ένα από τα παραδείγματά τους αφορά την εταιρεία Kodak, η οποία προαναφέρθηκε και είναι μια εταιρεία που είδε τη στροφή προς το ψηφιακό, αλλά δεν κατάφερε να ανταποκριθεί κατάλληλα σε αυτό, κυρίως επειδή δεν αναρωτήθηκε πώς θα μπορούσε να προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της για να καλύψει αυτή τη μετατόπιση.

Μια άλλη απεικόνιση, Grant (2003), αφορά κάποιες εταιρείες από τις βιομηχανίες πετρελαίου, οι οποίες ξεκίνησαν τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους με την προσδιορισμένη πιθανή αλλαγή. Υπάρχει μια βαθιά ουσιαστική διαφορά μεταξύ της σκέψης ως προς το "Πώς να προσαρμόσουμε τα τρέχοντα επιχειρηματικά μοντέλα;" και της σκέψης «Ποια είναι τα καλύτερα μοντέλα για να ανταποκριθούμε στην αναγνωρισμένη αναδυόμενη τάση;». Όπως καταλήγουν οι Vecchiato και Roveda (2010), όταν αντιμετωπίζονται διαταραχές, οι παραδοσιακοί τρόποι ανάλυσης δεν είναι αρκετοί. Αντ' αυτού, οι εταιρείες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στους μοχλούς αλλαγών όταν σκέφτονται τη στρατηγική, προκειμένου να κατανοήσουν πλήρως το νόημα και τις συνέπειες.

2.8 Σύνοψη

Η θεμελιώδης αβεβαιότητα είναι πανταχού παρούσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον: η εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και η ταχεία τεχνολογική αλλαγή έχουν αυξήσει σημαντικά την αστάθεια και την πολυπλοκότητα του ανταγωνιστικού τοπίου (Vecchiato, 2015). Η τωρινή εποχή έντονης αναταραχής και αβεβαιότητας, διαμορφώνεται από μια βαθιά μεταμόρφωση στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ψηφιοποίηση επιταχύνει τον ρυθμό αλλαγής σε παγκόσμια κλίμακα και η προκύπτουσα δυναμική της αγοράς προκαλεί πρωτοφανείς προκλήσεις για τους οργανισμούς και αυξανόμενα επίπεδα άγχους για τους ανθρώπους που τα διοικούν.(Buehring, Bishop, 2020)

Επιπλέον, οι αλλαγές σήμερα δεν συμβαίνουν πλέον μεμονωμένα - συνδέονται, διασυνδέονται και συμβαίνουν ταυτόχρονα, όπως ακριβώς οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, της πολιτικοποίησης, της κατανάλωσης και της εμπορευματοποίησης που προσελκύουν την προσοχή των ηγετικών επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Κάθε περίοδος στην ιστορία περιέχει τις δικές της αβεβαιότητες, αλλά το να σκεφτόμαστε το μέλλον, σε περιόδους ταχείας αλλαγής, είναι απαραίτητο, αναγκαίο, επείγον και προτεραιότητα του κάθε επιχειρηματία. Ως εκ τούτου, παρά την υπερβολική εμμονή των οργανώσεων με το παρόν, κάθε επιχειρηματικός ηγέτης θα έπρεπε να σκέφτεται και να σχεδιάζει το μέλλον.(Buehring, Bishop, 2020)

Οι αλλαγές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίσουν τις διαταραχές ως αιτία για πρόγνωση και επηρεασμό της αλλαγής μέσω της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις απαιτεί από τους ηγέτες που είναι υπεύθυνοι για το μακροπρόθεσμο μέλλον των επιχειρήσεών τους να αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότερη κατανόηση σχετικά με το τι συμβαίνει και ποιες θα είναι οι συνέπειες, ώστε να οραματιστούν έναν προτιμώμενο προορισμό και τα μέσα για να προχωρήσουν προς αυτόν. Η ενσωμάτωση της στρατηγικής πρόγνωσης και του σχεδιασμού ως δίδυμων επιστημονικών κλάδων προσφέρει μια νέα προσέγγιση στην κατανόηση της αλλαγής, του μέλλοντος και των μέσων επιρροής της.(Buehring, Bishop, 2020)

Οι άνθρωποι, οι οργανισμοί, οι τάσεις, τα γεγονότα και τα θέματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι ηγέτες των επιχειρήσεων, είναι πολυάριθμα και πιο στενά

συνδεδεμένα, περισσότερο από ό, τι στο παρελθόν. Σε μετα-κανονικούς χρόνους, αυτές οι διαταραχές είναι πιο συχνές και οι συνέπειες είναι πιο δύσκολο να προβλεφθούν. Με όλη αυτή τη συζήτηση για ένα αβέβαιο μέλλον, πώς προετοιμάζονται οι επιχειρηματικοί ηγέτες και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για την καινοτομία για το μέλλον; Παραδοσιακά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων αναπτύσσουν και εκτελούν οργανωτική στρατηγική με μακροπρόθεσμες συνέπειες, μοιράζονται την ευθύνη της προετοιμασίας του οργανισμού για αλλαγή και επηρεάζουν αυτήν την αλλαγή προκειμένου να εκπληρώσουν την αποστολή επίτευξης των στόχων του. Αλλά το μακροπρόθεσμο είναι τώρα μικρότερο από ό, τι ήταν πριν. Πράγματι, ο ρυθμός της ψηφιακής αλλαγής έχει επιταχυνθεί και η επιβίωση του οργανισμού εξαρτάται από στρατηγικά ζητήματα υψηλότερου επιπέδου και ένα ευρύτερο φάσμα δυνατοτήτων για την υποστήριξη της αντιμετώπισης της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον. (Buehring, Bishop, 2020)

Η στρατηγική πρόγνωση γίνεται σταδιακά μια ιδέα που συζητείται ευρέως για τα οφέλη της στην καλύτερη προετοιμασία και ανταπόκριση στις μελλοντικές εξελίξεις. Επιτρέπει στους οργανισμούς και τις εταιρείες να διατηρούν μια ευελιξία και να προσαρμόζονται ή να αντιδρούν στις επερχόμενες αλλαγές πιο αποτελεσματικά. (Rohrbeck, Kum, 2018). Επομένως, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσουν την υποδομή και τις δεξιότητές τους προς την αντιμετώπιση και έγκαιρη ανταπόκριση στους παράγοντες αλλαγής του κλάδου ή της αγοράς που δραστηριοποιούνται. Οι αποφάσεις που αφορούν το μέλλον είναι οι πιο σημαντικές και καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες πρόγνωσης διευκολύνουν τις γνωστικές ικανότητες του οργανισμού να αντιλαμβάνονται τις αναδυόμενες ευκαιρίες καθώς και τους κινδύνους και επιτρέπουν στην εταιρεία να μάθει για το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.

Η αυξανόμενη περιβαλλοντική αβεβαιότητα δημιουργεί σημαντικές προκλήσεις για τους οργανισμούς και παρόλο που οι ερευνητές συμφωνούν γενικά ότι οι εταιρείες κολοσσοί απαιτούν δυναμικές ικανότητες πρόγνωσης για να ανταποκρίνονται με ευελιξία και να διαμορφώνουν αβέβαια περιβάλλοντα, μόνο λίγη εμπειρική έρευνα έχει διεξαχθεί για μικρότερες επιχειρήσεις και τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη αυτών των δυνατοτήτων. Αυτή η μελέτη προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτό το κενό και να εισάγει την εταιρική πρόγνωση ως αποτελεσματικό εργαλείο εντοπισμού νέων στρατηγικών κατευθύνσεων που θα συντελέσει στο να

καταστεί μια συνήθης ή και μια μικρομεσαία επιχείρηση βιώσιμη και ανταγωνιστική. Διερευνά τη σχέση μεταξύ της εταιρικής πρόγνωσης και της ικανότητας μικρότερων εταιρειών (σε σχέση με τις πολυεθνικές και τους ογκώδεις ομίλους που έχουν μελετηθεί έως τώρα) ώστε να ανταποκρίνονται επιτυχώς σε εξωτερικές αλλαγές.

Στηριζόμενοι στην παραδοχή των περισσότερων ερευνητών πως η εταιρική πρόγνωση αφορά την ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης υψηλής αξίας, η οποία σηματοδοτεί την δεξιότητα της εταιρείας, να βλέπει μέσα από προφανή σύγχυση, να εντοπίζει εξελίξεις πριν γίνουν τάσεις, να βλέπει τα πρότυπα πριν αυτά προσδιοριστούν πλήρως και να κατανοεί τα σχετικά χαρακτηριστικά των ρευμάτων που είναι πιθανό να διαμορφώσουν την κατεύθυνση των μελλοντικών γεγονότων, συνθέσαμε την παρούσα διατριβή και προσδιορίσαμε το βασικό μας ερευνητικό ερώτημα, το οποίο είναι: «Πώς βελτιώνουν οι επιχειρήσεις την εταιρική στρατηγική τους μέσω των διαδικασιών πρόγνωσης, ώστε να επιτύχουν την καλύτερη προετοιμασία στις αλλαγές που πιθανά θα τις καθορίσουν;»

Δεδομένου ότι η μελλοντική επιτυχία εξαρτάται τόσο από τον χειρισμό της αβεβαιότητας «επίδρασης» όσο και από την αβεβαιότητα «απόκρισης» στους παράγοντες της αλλαγής, όπως ο χειρισμός της αβεβαιότητας της κατάστασης, βασικά ζητήματα, όπως το πώς δύναται να προβλεφθεί ο αντίκτυπος των παραγόντων αλλαγής στον κλάδο και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και πως γίνεται να εντοπιστούν οι συνέπειες των παραγόντων αλλαγής στη διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας, αποτελούν κύρια ζητήματα της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, το πώς θα αντιμετωπιστούν στη συνέχεια τα αποτελέσματα, ώστε να οριστεί η καταλληλότερη εκμετάλλευση αυτών, προς όφελος της εταιρείας και το πώς η εταιρεία θα αναπτύξει νέους πόρους και οργανωτικές δεξιότητες που θα απαιτηθούν, αποτελούν επίσης άξια διερεύνησης ζητήματα.

Βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο πρόγνωσης του Horton (1999), το οποίο αποτελείται από τρία στάδια: 1) συλλογή, ταξινόμηση και συνοπτική παρουσίαση, 2) μετάφραση και ερμηνεία και 3) αφομοίωση και δέσμευση, συνθέσαμε τα ερευνητικά μας ερωτήματα, τα οποία επισημαίνουν με ακρίβεια: αν, τότε και πώς μπορεί να επιτευχθεί πρόγνωση των αλλαγών, πώς επιτυγχάνεται η ερμηνεία των επιπτώσεων από τις γνώσεις που αποκτήθηκαν και τέλος, πώς αυτή η ερμηνεία σχετίζεται τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής.

Φάση 1:

Η φάση απόκτησης πληροφοριών της πρόγνωσης. Πότε αποκτήθηκαν οι διαδικασίες πρόγνωσης και πώς αυτές πραγματοποιούνται.

- Ερευνητικό Ερώτημα 1: Πώς χρησιμοποιεί η εταιρεία τις διαδικασίες πρόγνωσης για τον εντοπισμό των παραγόντων της αλλαγής;

Φάση 2:

Η φάση της ερμηνείας. Αντιμετωπίζονται βελτιώσεις σχετικά με τον τρόπο επίτευξης ακριβέστερης και καλύτερης κατανόησης των πληροφοριών που αποκτήθηκαν στην προηγούμενη φάση.

- Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς κατανοεί η εταιρεία την επίδραση που έχει η σωστή ερμηνεία και μετάφραση των πληροφοριών που λαμβάνει μέσω αυτών των διαδικασιών;

Φάση 3:

Η φάση απόκρισης. Η ανάλυση επιδιώκει να αποκαλύψει τρόπους βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες ανταποκρίνονται στην κατανόηση που αποκτήθηκε

- Ερευνητικό Ερώτημα 3: Πώς ενσωματώνονται τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών στη διαμόρφωση της στρατηγικής;

Σχήμα αντίστοιχης φάσεων Horton & Ερευνητικών ερωτημάτων. Πηγή: Συντάκτης εργασίας.

ΜΕΡΟΣ Β΄
(ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ)

Κεφάλαιο 3ο : Μεθοδολογία της έρευνας

Ένα από τα σημαντικά στάδια διεκπεραίωσης μιας ερευνητικής μελέτης αποτελεί η μεθοδολογία της έρευνας. Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητηθεί η μεθοδολογία της μελέτης προκειμένου να δοθεί η επισκόπηση διεξαγωγής της έρευνας. Το κεφάλαιο ξεκινά με μια παρουσίαση της ερευνητικής προσέγγισης, ακολουθούμενη από την ερευνητική στρατηγική. Περαιτέρω, ακολουθούν η επιλογή τεσσάρων μελετών περίπτωσης και η διαδικασία της συλλογής δεδομένων.

3.1 Ερευνητική προσέγγιση

Οι διάφορες ερευνητικές προσεγγίσεις πρέπει να συζητηθούν και να συγκριθούν, προκειμένου να επιλεγεί κατάλληλη ερευνητική προσέγγιση για την εργασία. Σύμφωνα με τον Merriam (2009), η ερευνητική προσέγγιση περιγράφεται ως η επιστημονική μέθοδος, η οποία ενσωματώνει τρεις διαφορετικούς τύπους μεθοδολογιών της επιστήμης: απαγωγή, αφαίρεση και επαγωγή.

Ο Merriam (2009) δηλώνει ότι η επαγωγική έρευνα ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων και συνεχίζεται με εμπειρικές παρατηρήσεις, έτσι ώστε ο ερευνητής να χρησιμοποιεί την θεωρία ανάλογα με τις πληροφορίες που βρίσκει. Σε αντίθεση με αυτό, η συλλογική έρευνα εξηγεί μια εναλλακτική σχέση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής στις κοινωνικές επιστήμες. Ο ερευνητής συνάγει υποθέσεις με βάση τη γνώση και τη θεωρία ενός συγκεκριμένου πεδίου, οι οποίες στη συνέχεια δοκιμάζονται σε μια εμπειρική μελέτη.

Σύμφωνα με τον Yin (2009), η αφαιρετική προσέγγιση είναι μια έρευνα που πρέπει να βασίζεται σε υπάρχουσες θεωρίες. Επομένως, το θεωρητικό πλαίσιο θα λειτουργήσει ως οδηγός που θα καθορίσει ποια δεδομένα απαιτούνται και πώς να τα εξετάσουν. Το υπόβαθρο της εταιρικής πρόγνωσης και της στρατηγικής περιγράφονται με θεωρητικούς όρους, έτσι ώστε να χρησιμεύσουν ως εργαλείο καθοδήγησης για τον προσδιορισμό των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν για τη διεξαγωγή αυτής της μελέτης. Επιπλέον, ο τύπος του περιβάλλοντος, οι παράγοντες της αλλαγής και οι μέθοδοι κατανόησης που αναφέρονται στη θεωρία χρησιμοποιούνται κατά την ανάλυση των διαδικασιών πρόγνωσης μιας επιχείρησης και για την υποστήριξη της διατύπωσης του ερευνητικού ερωτήματος που τίθεται. Έτσι, η θεωρητική ανάλυση έχει σημαντική σημασία για αυτήν την εργασία.

Η μέθοδος ερευνητικής προσέγγισης που επιλέχθηκε για αυτή τη μελέτη είναι η αφαιρετική. Η αφαιρετική προσέγγιση ξεκινά από έναν γενικό κανόνα, ο οποίος αποτελείται από τη θεωρία, η οποία αποδεικνύεται στη συνέχεια μέσω της εξέτασης των εμπειρικών δεδομένων. Αυτό ενισχύει το ερευνητικό ερώτημα και το καθιστά έγκυρο. (Alvesson and Skoldberg, 2009)

Αυτή η μελέτη είναι επομένως παραγωγική, επειδή η θεωρία χρησιμοποιείται για την έρευνα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την ανάπτυξη θεωρητικών γνώσεων και ιδεών που στη συνέχεια εφαρμόζονται στην εμπειρική έρευνα. Οι Dubois και Gadde (2002) εξηγούν αυτή τη διαδικασία ως «βρόχο εκμάθησης», μια συνεχή διαδικασία κατεύθυνσης και ανακατεύθυνσης μεταξύ θεωρίας και εμπειρικών δεδομένων. Το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι το θεμέλιο του ερευνητικού προβλήματος, το οποίο βοηθά στον εντοπισμό σχετικών θεωριών που θα συμπεριληφθούν στο πλαίσιο. Επιπλέον, ο οδηγός συνέντευξης αναπτύσσεται με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τις ερευνητικές ερωτήσεις, έτσι ώστε να μπορούν να συλλέγονται σχετικά και συναφή εμπειρικά δεδομένα.

3.2 Ερευνητική στρατηγική

Σύμφωνα με τους Graziano et al., (1993), υπάρχουν διάφορα ερευνητικά σχέδια που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως η φυσιολογική παρατήρηση, η παρατήρηση της μελέτης περιπτώσεων, η συσχέτιση, η διαφορική έρευνα και η πειραματική έρευνα. Ο Yin (2003) προτείνει ότι η απόφαση σχετικά με την ερευνητική στρατηγική βασίζεται στους τύπους ερευνητικών ερωτημάτων, στον βαθμό ελέγχου των πραγματικών γεγονότων και στην εστίαση σε σύγχρονα ή ιστορικά γεγονότα. Ωστόσο, είναι αδύνατο να συλλέξουμε όλα τα διαθέσιμα δεδομένα, να πάρουμε συνέντευξη από όλους και να παρατηρήσουμε τα πάντα, και γι 'αυτό πρέπει να επιλεγεί κάποιο είδος μεθόδου. Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Yin (2003), περισσότερες από μία ερευνητικές στρατηγικές μπορεί να είναι σχετικές με το συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατή η χρήση δύο στρατηγικών. Για την απόφαση του ποια στρατηγική είναι η πιο κατάλληλη, το ερευνητικό ερώτημα είναι η πιο σημαντική μεταβλητή Yin (2003).

3.3 Μελέτη Περίπτωσης

Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων χρησιμοποιείται όταν υπάρχει επιθυμία να κατανοηθεί σε βάθος ένα πραγματικό φαινόμενο. Επιπλέον, η μεθοδολογία αυτή, είναι προτιμότερη από τις υπόλοιπες στρατηγικές έρευνας (πείραμα, ανάλυση αρχείων, δημοσκοπήση, ιστορική αναδρομή) όταν πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα του τύπου ‘πώς’ και ‘γιατί’, όταν ο ερευνητής έχει ελάχιστο έλεγχο επί των συμβάντων και όταν το επίκεντρο της μελέτης είναι σε ένα σύγχρονο φαινόμενο (Yin, 2003). Επίσης, η συγκεκριμένη μεθοδολογία είναι πρόσφορη όταν ο τομέας της έρευνας δεν είναι κοινώς γνωστός και ο ερευνητής ασχολείται με το “χτίσιμο” θεωρίας. Μια μελέτη περίπτωσης προτιμάται επίσης κατά την ανάλυση σύγχρονων γεγονότων και έχει την ικανότητα να εξετάζει μια πλήρη ποικιλία αποδεικτικών στοιχείων (Yin, 2009), όπως μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων, παρατηρήσεων, εγγράφων ή βάσεων δεδομένων και ο λόγος για αυτά είναι επειδή μία από τις πηγές θα μπορούσε να είναι προκατειλημμένη.

Είναι μια μέθοδος όπου, μελετάται μια συγκεκριμένη περίπτωση, βάση της θεωρίας και της ανάλυσης που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Στην μελέτη περίπτωσης αναλύεται ένα συγκεκριμένο θέμα προκειμένου να αποδειχθούν κάποια αποτελέσματα θεωρητικά ή για να αποδειχθούν πως υπάρχουν και εξαιρέσεις. Η μελέτη περίπτωσης ανήκει στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών και διερευνά τις εξεταζόμενες περιπτώσεις σε βάθος, μέσω της οπτικής, της εμπειρίας και της ιστορίας των συμμετεχόντων. Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιείται σε πλήθος ερευνητικών πεδίων. Ενδεικτικά αναφέρονται η οικονομία, η κοινωνιολογία και η εκπαίδευση. Στην αξιολόγηση προγραμμάτων εμφανίζεται κυρίως από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα. Η κριτική που ασκήθηκε στις παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης και τις πειραματικές προσεγγίσεις αλλά και η ανάδειξη της ποιοτικής μεθοδολογίας εμπλούτισαν τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά το πεδίο της αξιολόγησης προγραμμάτων δίνοντας τη δυνατότητα στους ερευνητές-αξιολογητές να την αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο. (Ισαρή & Πουρκός, 2015) Η μελέτη περίπτωσης θεωρείται μια ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική ερευνητική στρατηγική. Αν θέλει ο αξιολογητής να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το διαθέσιμο χρόνο, να υπερβεί τις δυσκολίες και φυσικά την κριτική που της ασκείται (Yin, 1994), θα πρέπει να λειτουργήσει πειθαρχημένα, μεθοδευμένα και οργανωμένα, σχεδιάζοντας από νωρίς την πορεία της μελέτης.

Σύμφωνα με τον (Yin, 2003), διακρίνονται τρεις τύποι Μελέτης Περίπτωσης: ο επεξηγηματικός, ο ερευνητικός και ο περιγραφικός, αναλόγως του σκοπού της έρευνας. Ο επεξηγηματικός τύπος απαντά σε ερωτήσεις του τύπου ‘πώς’ και ‘γιατί’ και χρησιμοποιείται προκειμένου να εξηγήσει την σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος. Ο ερευνητικός τύπος απαντά σε ερωτήσεις του τύπου ‘τί’ και χρησιμοποιείται προκειμένου να ερευνηθούν τα αποτελέσματα ενός φαινομένου ή μιας κατάστασης, δηλ. προσδιορισμός ερευνητικών ερωτήσεων και υποθέσεων. Ο περιγραφικός τύπος περιγράφει κάποιο φαινόμενο στο πλαίσió του.

3.3.1 Μελέτη Περίπτωσης & Ερευνητικός Σχεδιασμός

Προκειμένου να υλοποιηθεί η έρευνα με βάση μια μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να τηρηθεί κάποιος συγκεκριμένος σχεδιασμός που θα ακολουθηθεί, καθώς αυτό θα προσφέρει στον ερευνητή την εννοιολογική οργάνωση. Δεδομένης της μοναδικότητας κάθε μελέτης περίπτωσης γίνεται αντιληπτό ότι η ερευνητική αυτή μεθοδολογία μπορεί να καταστεί αρκετά δημιουργική και ενδιαφέρουσα.

Σύμφωνα με τους (Cohen et al., 2000), ο σχεδιασμός θα πρέπει να ακολουθεί κάποια χαρακτηριστικά όπως, προσανατολισμό στις αποφάσεις, ερευνητικό σχέδιο και μεθοδολογία, ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση και αναφορά των αποτελεσμάτων. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η χρήση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών, οι ευκαιρίες για έλεγχο των δεδομένων, οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων, η ανάλυση δεδομένων και διερμηνεία, καθώς και η συγγραφή της έκθεσης. Ο κατάλληλος σχεδιασμός προσφέρει στον ερευνητή την εννοιολογική οργάνωση.

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται στο μέγεθος των περιπτώσιολογικών μελετών που χρησιμοποιήθηκαν και μπορεί έτσι να είναι είτε μια μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης είτε μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης. Ο ερευνητικός σχεδιασμός της παρούσας εργασίας αφορά την μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων. Πράγματι, προκειμένου να έχουμε μια πιο ακριβή επισκόπηση των προβληματισμών της εργασίας, λαμβάνονται υπόψη τέσσερις περιπτώσιολογικές μελέτες

Ο Yin (2009) υποστηρίζει ότι η γενική έρευνα από μόνη της προσφέρει μια πιο σταθερή βάση όταν βασίζεται σε περισσότερες από μία πηγές. Με τον ίδιο τρόπο, μια μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων μπορεί να είναι ολιστική ή να έχει αρκετές

μονάδες ανάλυσης. Ο Yin (2009) αναφέρει, ότι στο πλαίσιο της ολιστικής μελέτης πολλαπλών περιπτώσεων, μελετώνται πολλές περιπτώσεις, αλλά με μία μόνο μονάδα ανάλυσης σε καθεμία. Σε μελέτες πολλαπλών περιπτώσεων με αρκετές μονάδες ανάλυσης, μελετώνται αρκετές περιπτώσεις με πρόσθετες μονάδες ανάλυσης.

Κατά τη διάρκεια αυτής της μελέτης περίπτωσης, έχει χρησιμοποιηθεί ένας ολιστικός σχηματισμός με μία μονάδα ανάλυσης σε κάθε εταιρεία. Επιπλέον, οι τέσσερις συνεντεύξεις διεξάγονται με ανώτερα στελέχη που έχουν γνώσεις σχετικές με τις διαδικασίες πρόγνωσης και τη στρατηγική των εταιρειών. Η πρακτική μελέτης πολλαπλών περιπτώσεων κρίνεται αναγκαία, επειδή δίνει τη δυνατότητα να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα εκτενέστερα.

3.3.2 Επιλογή μελετών περίπτωσης

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η επιλογή εταιρειών μελέτης περιπτώσεων αποτελεί σημαντικό μέρος της συλλογής δεδομένων, καθώς η καταλληλότητα των ευρημάτων σχετίζεται άμεσα με αυτήν την επιλογή. Έτσι, προκειμένου να επιλεγεί η σωστή περίπτωση, ο ερευνητής πρέπει να προετοιμάσει μια λίστα κριτηρίων, η οποία θα πληροί τις προϋποθέσεις και θα προτείνει διαφορετικές απόψεις των κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την επιλογή των περιπτώσεων, όπως ο σκοπός της έρευνας.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας αφορά την ανακάλυψη και συζήτηση του πώς οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους μέσω των διαδικασιών πρόγνωσης και το πώς θα επιλέξουν την καταλληλότερη προετοιμασία για αλλαγή. Αυτό συνίσταται κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες αποκτούν διαδικασίες πρόγνωσης και σχετικούς τύπους πληροφοριών σχετικά με πιθανές μελλοντικές αλλαγές, πώς οι εταιρείες κατανοούν τι σημαίνουν αυτές οι αλλαγές όσον αφορά το περιβάλλον και το μέλλον τους, και, τέλος, πώς αντιδρούν όταν αποκτήσουν την κατανόηση αυτή.

Στη συνήθη βιβλιογραφία, ο όρος «Πρόγνωση» ή «προνοητικότητα» σχετίζεται έντονα με προβλήματα περιβαλλοντικών αλλαγών, τα οποία στοχεύουν στην αύξηση της ικανότητας κύρια πολυεθνικών επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται επιτυχώς με μικρότερους ανταγωνιστές, οι οποίοι είναι ταχύτεροι και πιο ευέλικτοι. Επιπλέον, η βιβλιογραφική επισκόπηση δεν οδήγησε σε επαρκή έρευνα στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, ως κριτήρια επιλογής τέθηκαν τα εξής:

- 1) Επιχειρήσεις στην Ελλάδα που να είναι γνωστές σε πανελλήνιο επίπεδο για επιτυχείς στρατηγικές τους.
- 2) Μετά από προσέγγιση αριθμού επιχειρήσεων που πληρούν το κριτήριο 1), διερεύνηση της χρήσης επίσημων ή ανεπίσημων διαδικασιών πρόγνωσης για τη διαμόρφωση στρατηγικής με επικοινωνία με κάποιον υπεύθυνο.
- 3) Δυνατότητα πρόσβασης στην εταιρεία και επαφής με τους επιχειρηματίες / υψηλόβαθμα στελέχη.
- 4) Η δυνατότητα αναφοράς στην επιχείρηση επώνυμα

Επιπλέον, λήφθηκε μέριμνα οι επιχειρήσεις να διαφέρουν μεταξύ τους σε μέγεθος, κλάδο και θέση στην αλυσίδα αξίας. Με βάση τα άνω κριτήρια και τον περιορισμό των μετακινήσεων λόγω κορωνοϊού, οι επιχειρήσεις που μελετώνται είναι οι: MIKEL, ANIMUS, LARIPLAST και Ελληνικά Γαλακτοκομεία. Οι επιχειρήσεις ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους τόσο προϊόντων όσο και υπηρεσιών, οι τρεις τουλάχιστον είναι διεθνοποιημένες και οι δύο είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο Πίνακας 1 στο Παράρτημα παρέχει βασικές πληροφορίες για τις εταιρείες της έρευνας, το άτομο που έδωσε συνέντευξη και την ημερομηνία αυτής. Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι εξαιτίας της απαγόρευσης μετακινήσεων λόγω κορωνοϊού από το Νοέμβριο του 2020 δεν κατέστη δυνατή δεύτερη δια ζώσης συνάντηση με κάποια στελέχη. Αντίθετα, τα κενά συμπληρώθηκαν με τηλεφωνική επαφή.

3.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων μπορεί να χωριστεί σε δύο τύπους: δευτερεύοντα δεδομένα ή ήδη υπάρχουσες πληροφορίες και πρωτογενή δεδομένα - νέες γνώσεις που δημιουργήθηκαν για τους σκοπούς της μελέτης (Dubois et al., 2002).

Σύμφωνα με τον Yin (2003) υπάρχουν διαφορετικές πηγές αποδεικτικών στοιχείων όπου μπορούν να βρεθούν τα δεδομένα: τεκμηρίωση, αρχειοθετημένα αρχεία, συνεντεύξεις, άμεσες παρατηρήσεις, παρατήρηση συμμετέχοντα κ.α. Οι δύο πρώτες πηγές αποδεικτικών στοιχείων χρησιμοποιούνται συχνά ως δευτερεύοντα δεδομένα λόγω της φύσης τους, ενώ οι υπόλοιπες είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν ως κύρια δεδομένα.

Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν τόσο κύρια όσο και δευτερεύοντα δεδομένα. Επιλέχθηκαν επιστημονικά άρθρα με λέξεις κλειδιά, όπως πρόγνωση, στρατηγική πρόγνωση, επιχειρηματική και εταιρική στρατηγική, διορατικότητα. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία προσδιορίστηκε η συνάφεια των άρθρων, η οποία υποστηρίχθηκε από την επιβλέπουσα καθηγήτρια της συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, αποκτήθηκε επαρκής γνώση σχετικά με τις διαδικασίες εταιρικής πρόγνωσης και τη συμβολή τους στη διαμόρφωση της στρατηγικής και επιτεύχθηκε η δημιουργία των σχετικών ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Για τις συνεντεύξεις, βασιστήκαμε σε ημι-δομημένα ερωτηματολόγια και στα σχέδια χρονοδιαγραμμάτων που είχαμε προετοιμάσει με βάση τα δευτερεύοντα δεδομένα. Συνολικά, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις συνεντεύξεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τον κύριο υπεύθυνο για τη δραστηριότητα ανάπτυξης επιχειρήσεων ή τον ιδρυτή και ηγέτη της ομάδας. Επιπλέον, ο οδηγός συνέντευξης παρέχεται ως παράρτημα στην εργασία.

3.4.1 Συνεντεύξεις

Σύμφωνα με τον Yin (2003), οι συνεντεύξεις αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών κατά τη διεξαγωγή έρευνας περιπτώσιολογικής μελέτης. Επίσης, μερικές φορές οι συνεντεύξεις είναι ο μόνος τρόπος για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά, τις εμπειρίες, τα κίνητρα, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις στάσεις των ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Yin (2003), τα πλεονεκτήματα της διεξαγωγής συνεντεύξεων είναι ότι είναι στοχοθετημένες και διορατικές, αλλά η αδυναμία είναι ο κίνδυνος τόσο του ερευνητή όσο και του ερωτηθέντος να προκαλέσει προκατάληψη, εάν οι ερωτήσεις δεν είναι σωστές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στον ερωτώμενο να απαντήσει σε αυτό που πιστεύει ότι θέλει να ακούσει ο συνεντευξιαζόμενος. Ωστόσο, οι συνεντεύξεις είναι σημαντικά εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων κατά την ποιοτική έρευνα, οπότε οι ερευνητές πρέπει να προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες όσο το δυνατόν περισσότερο.

Οι Saunders et al., (2009) αναφέρουν ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη συνεντεύξεων, συμπεριλαμβανομένων δομημένων συνεντεύξεων, μη δομημένων ή σε βάθος συνεντεύξεων και ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Αυτές μπορούν περαιτέρω να διαφοροποιηθούν σε τυποποιημένες και μη τυποποιημένες συνεντεύξεις.

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις έχουν επιλεγεί για τη μελέτη, οι οποίες δεν είναι τυποποιημένες και συχνά αναφέρονται σε ποιοτική έρευνα, η οποία επιδιώκει να κατανοήσει το «τι», το «πώς» και το «γιατί». Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις είναι εκείνες όπου ο ερευνητής έχει μια λίστα ερωτήσεων, οι οποίες διαφέρουν από συνέντευξη σε συνέντευξη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που παραλείπονται ή προστίθενται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης λόγω του περιεχομένου της συνομιλίας ή επειδή απαιτούνται πρόσθετες ερωτήσεις για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος (Saunders et al., 2009).

Ο οδηγός συνέντευξης που περιέχει θέματα και υποστηρικτικές ερωτήσεις με βάση το θεωρητικό πλαίσιο έχει κατασκευαστεί πριν από τις συνεντεύξεις. Σύμφωνα με τον Saunders (2009), η ποιότητα των γνώσεων που παράγονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης εξαρτάται από την ποιότητα των δεξιοτήτων του ερευνητή, καθώς και από τη γνώση σχετικά με τον τομέα της έρευνας και το θέμα συνομιλίας. Οι ερωτήσεις στον οδηγό συνέντευξης συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία επισημαίνουν με ακρίβεια: αν, πότε και πώς μπορεί να επιτευχθεί πρόγνωση των αλλαγών, πώς επιτυγχάνεται η ερμηνεία των επιπτώσεων από τις γνώσεις που αποκτήθηκαν στην προηγούμενη φάση, και τέλος πώς αυτή η ερμηνεία σχετίζεται με την απόκριση και τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτες 7 ερωτήσεις στον οδηγό συνέντευξης συνδέονται με το βασικό ερευνητικό ερώτημα και διερευνούν το αν και πώς βελτιώνουν οι επιχειρήσεις την εταιρική στρατηγική τους μέσω των διαδικασιών πρόγνωσης. Οι επόμενες 5-6 αφορούν με το ερευνητικό ερώτημα 1, τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί η εταιρεία τις διαδικασίες πρόγνωσης για τον εντοπισμό των παραγόντων της αλλαγής. Οι επόμενες 3 ερωτήσεις συνδέονται με το 2ο ερευνητικό ερώτημα και το πώς επιτυγχάνεται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και, οι τελευταίες ερωτήσεις σχετίζονται με το 3ο ερευνητικό ερώτημα για το πώς εν τέλει ενσωματώνονται τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Το διερευνητικό μέρος της συλλογής των πρωτογενών δεδομένων αφορά στη διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους ιδρυτές ή στελέχη τεσσάρων εταιρειών της Θεσσαλίας, οι οποίες ηγούνται στον κλάδο τους. Οι συνεντεύξεις με τον Αντιπρόεδρο του ομίλου Animus πραγματοποιήθηκε πρόσωπο με πρόσωπο στο γραφείο της Κλινικής Κωνσταντίνος Σταυρός, και χρειάστηκαν περίπου 40 λεπτά. Η συνέντευξη με την Mikel Coffee Company πραγματοποιήθηκε μέσω Skype, και η διάρκεια της

συνέντευξης ήταν περίπου 30-40 λεπτά. Οι συνεντεύξεις με την Βιομηχανία Πλαστικών Lariplast και την Ελληνικά Γαλακτοκομία Α.Ε. πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, με την αποστολή των ερωτήσεων και συμπλήρωση των απαντήσεων και στη συνέχεια με τηλεφωνική επικοινωνία, όπου έγιναν όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις, περαιτέρω ερωτήσεις κατανόησης και διάφορες επεξηγηματικές ερωτήσεις. Κάθε συνέντευξη έχει καταγραφεί και μεταγραφεί προκειμένου να μην χαθούν σημαντικές πληροφορίες. Ο απολογισμός τελειώνει τη συνέντευξη, εξηγώντας πώς θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις και πώς, αν χρειαστεί, θα χειριστούν τις επόμενες ερωτήσεις. Επομένως, κάθε συνέντευξη τελείωσε με την ενημέρωση και εξήγηση για το επόμενο βήμα της εργασίας, την ανάλυση.

Κεφάλαιο 4ο : Μελέτες Περίπτωσης

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι το εμπειρικό κεφάλαιο όπου θα παρουσιαστούν όλα τα δεδομένα που θα χρησιμεύσουν ως υλικό για την ανάλυση, το οποίο περιλαμβάνει δευτερεύοντα καθώς και πρωτεύοντα δεδομένα. Κάθε εταιρεία θα παρουσιαστεί ξεχωριστά. Η δομή της παρουσίασης θα αφορά όρους σύντομων πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία και τον κλάδο και τα ευρήματα της συνέντευξης βάσει των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων και υπο-ερωτημάτων. Επιλέχθηκαν 4 επιχειρήσεις της Θεσσαλίας, κορυφαίες στον κλάδο τους η καθεμιά, με διαφορετικά προϊόντα – υπηρεσίες και με διαφορετικό χρονικό ορίζοντα στο χάρτη του επιχειρείν, ώστε να είναι εφικτή η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιολόγηση των συμπερασμάτων. Επίσης, έτσι γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των διαφορών και των ιδιαιτεροτήτων κατά περίπτωση, ώστε τα συμπεράσματα να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές επιχειρήσεων.

4.1 Mikel Coffee Company – παρουσίαση της εταιρείας

Η Mikel Coffee Company, είναι ελληνική αλυσίδα καταστημάτων στον κλάδο της καφεστίασης με έδρα την Ελλάδα. Η πορεία της ξεκίνησε το 2008 από την κεντρική Ελλάδα και συγκεκριμένα την πόλη της Λάρισας και έκτοτε γνώρισε γρήγορη ανάπτυξη. Ιδρυτής της αλυσίδας ο Λευτέρης Κυριακάκης, ο οποίος ασχολείται επαγγελματικά με αντικείμενο την εστίαση από το 1996. Η εταιρία Mikel διαθέτει πέντε διαφορετικούς τύπους καταστημάτων καλύπτοντας τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού ανάλογα την κάθε περιοχή, όπως Dine in store, Take away store, Cantina, Drive thru, Store in store. (<https://www.mikelcoffee.com/el/home>)

Η επιχείρηση αυτή αποτελεί μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα περίπτωση, καθώς, πέτυχε όχι μόνο να γίνει βιώσιμη, αλλά να εξελιχθεί σε κυρίαρχη επιχείρηση του κλάδου, παρά τον τεράστιο ανταγωνισμό. Η επιτυχία θεωρείται ότι οφείλεται στις ανταγωνιστικές τιμές, στον λεγόμενο «οικονομικό πατριωτισμό», παρά τον ανταγωνισμό από πολυεθνικές όπως τα Starbucks, και στο ότι ως ελληνική επιχείρηση κατανοεί καλύτερα τις εγχώριες απαιτήσεις της αγοράς, με ανταγωνιστικές τιμές σε ροφήματα και τρόφιμα, καθώς και στο γεγονός ότι λειτουργούν από τις 5 το πρωί μέχρι τις 11 το βράδυ, έχουν ντελίβερι και βρίσκονται σε κεντρικά σημεία.

4.1.1 Ιστορικό

Το πρώτο κατάστημα της αλυσίδας εγκαινιάστηκε το Νοέμβριο του 2008 και σε 10 μήνες είχαν ανοίξει ήδη 5 καταστήματα στη πόλη της Λάρισας. Η εταιρεία Mikel αναδείχθηκε γρήγορα σε μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες καφεστίασης στην Ελλάδα. Με ισχυρή παρουσία και στις 5 ηπείρους, σήμερα η εταιρεία Mikel διαθέτει ένα παγκόσμιο δίκτυο με πάνω από 290 καταστήματα σε 13 χώρες. (<https://www.mikelcoffee.com/el/home>)

Η καινοτομία και η εξειδίκευση της Mikel Coffee Company στον χώρο της καφεστίασης, αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η ομάδα διευθυντικών στελεχών της δημιούργησε μια ισχυρότατη ομάδα εταιρικής ανάπτυξης για να οδηγήσει τη στρατηγική και την καινοτομία. Ο Δημήτρης Παγωνούδης, υπεύθυνος ανάπτυξης της αλυσίδας εστιάζει στην καινοτομία, υπογραμμίζοντας ότι «η σημασία της καινοτομίας είναι αδιαμφισβήτητη στη βιώσιμη ανάπτυξη της Mikel, καθώς αποτελεί κεντρικό μοχλό της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητάς της συνεχώς». Για παράδειγμα, «έχει ήδη προχωρήσει σε νέα αρχιτεκτονική για τα νέα της καταστήματα, ανακαινίζοντας τα παλαιότερα και κάνοντάς τα πιο λειτουργικά, με την ένταξη και νέων υψηλής τεχνολογίας εφαρμογών» και παράλληλα, προχωρά στην αντικατάσταση των συσκευασιών των προϊόντων σε αντίστοιχες από οικολογικά υλικά, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος».

Πιστή στις αξίες και το όραμά της η Mikel θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και της επιτυχίας της. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόσληψη ικανών ανθρώπων καθώς και στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη τους. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει εξαρτάται από αυτούς & γι' αυτό φροντίζει να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους. (<https://www.mikelcoffee.com/el/home>)

ΟΡΟΣΗΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2008	Πανός και Κύπρου το πρώτο κατάστημα και σε 10 μήνες έχουν ανοίξει ήδη 5 καταστήματα στη πόλη της Λάρισας.
2013	Δεύτερος σταθμός ο Βόλος και στο τέλος του 2013 η αλυσίδα αποτελούνταν από 60 καταστήματα στην Ελλάδα.
2015	Ιδρύεται η εταιρεία Mikel Coffee Company LTD με έδρα το Λονδίνο, θέτοντας τις βάσεις για τη διεθνή ανάπτυξη της εταιρείας.
2016	Το πρώτο κατάστημα εκτός Ελλάδας ξεκινάει την λειτουργία του το 2016 στο Ντουμπάι των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, όπου σήμερα λειτουργούν 4 καταστήματα της αλυσίδας.
2017	Αρχίζει η επέκταση της αλυσίδας στην Κύπρο, αριθμώντας σήμερα 21 καταστήματα.
2018	Τον Μάρτιο του 2018 ανοίγει κατάστημα Mikel στο κέντρο του Λονδίνου και τον Αύγουστο του 2018, η εταιρία επεκτάθηκε στην Αυστραλία, λειτουργώντας το πρώτο της κατάστημα στο Σίδνεϊ. Τον Σεπτέμβριο του 2018 εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και συγκεκριμένα στο Σαουθάμπτον της πολιτείας Μασαχουσέτης. Τον Δεκέμβριο ακολούθησε το δεύτερο σημείο παρουσίας στην ίδια πολιτεία με ένα κατάστημα Drive Thru. Τον Οκτώβριο του 2018 λειτούργησαν τα δύο πρώτα καταστήματα στη Βουλγαρία.
2019	Τον Δεκέμβριο του 2019, άνοιξε το πρώτο κατάστημα στο Κάιρο της Αιγύπτου και τον Φεβρουάριο
2020	Το δίκτυο καταστημάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο επεκτάθηκε το Σεπτέμβριο του 2020 στο Μπράιτον. Το Μάιο του 2020 εγκαινιάστηκε το 1ο κατάστημα στο Οντάριο του Καναδά και τον Οκτώβριο του 2020 το 2ο στη πόλη Ρεγγίνα. Τον Ιούνιο του 2020 ξεκίνησε τη λειτουργία του το πρώτο κατάστημα στη Κωνσταντινούπολη της Τουρκίας και τον Ιούλιο του 2020 εγκαινιάστηκε και δεύτερο στην ίδια πόλη. Το Σεπτέμβριο του 2020 άνοιξε το 1ο κατάστημα στα Σκόπια της Βόρειας Μακεδονίας.
2021	Σήμερα διαθέτει δίκτυο με πάνω από 250 καταστήματα σε 13 χώρες. Σχεδόν 200 καταστήματα λειτουργούν σε πάνω από 50 πόλεις στην Ελλάδα. Ας σημειωθεί ότι στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής λειτουργούν περισσότερα από 70 mikel, ενώ η αλυσίδα αναπτύσσεται και στην Κύπρο, όπου διαθέτει πάνω από 10 σημεία

4.1.2. Πρόγνωση

Οι αγορές, οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο δυναμικές, καθώς και το επίπεδο αβεβαιότητας το οποίο συνεχώς αυξάνεται, αποτελούν **τα βασικά κίνητρα** για

διαδικασίες πρόγνωσης των μελλοντικών τάσεων για την εταιρεία που όχι μόνο θέλει να εξασφαλίσει βιωσιμότητα στο χώρο, αλλά και την ηγετική θέση σε αυτόν.

Η στρατηγική της MIKEL A.E. για μακροπρόθεσμη κερδοφόρα ανάπτυξη βασίζεται στη συνεχή κλιμάκωση των βασικών της δραστηριοτήτων και εφαρμόζει τακτικά διεργασίες και τεχνικές προσανατολισμένες στο μέλλον. Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες εταιρικής πρόγνωσης, διευκολύνουν τις γνωστικές ικανότητες της διοίκησης να αντιλαμβάνονται τις αναδυόμενες ευκαιρίες καθώς και τους κινδύνους και επιτρέπουν στην εταιρεία να μάθει για το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της.

Η έρευνα εστιάζει στην εξέταση της φιλοσοφίας του όλου εγχειρήματος της εταιρείας, στο εάν διενεργεί διαδικασίες πρόγνωσης, πως χρησιμοποιεί τις διαδικασίες αυτές για τον εντοπισμό παραγόντων αλλαγής και επιπλέον πως ενσωματώνει τα αποτελέσματα των διεργασιών αυτών στην διαμόρφωση της εταιρικής της στρατηγικής. Οι προγνώσεις της εταιρείας Mikel φαίνεται να αφορούν κύρια τη διαφοροποίηση, την επέκταση και διεθνοποίηση και την προσαρμογή της εταιρείας στο διαρκώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον.

4.1.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση

Διερευνώντας το πώς χρησιμοποιεί η εταιρεία Mikel τις διαδικασίες πρόγνωσης για τον εντοπισμό των παραγόντων της αλλαγής, η συνέντευξη με τον κ. Κυριακάκη Ελευθέριο, ιδρυτή της Mikel Coffee Company και τον κ. Παγωνούδη Δημήτριο, Υπεύθυνο Ανάπτυξης της αλυσίδας Mikel, πραγματοποιήθηκε μέσω Skype στις 10 Οκτωβρίου 2020.

Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη της εταιρείας δεν φαίνεται να είναι εξοικειωμένοι με την ορολογία της εταιρικής στρατηγικής πρόγνωσης όπως αυτή αναφέρεται στη βιβλιογραφία και επιπλέον δεν εντοπίστηκαν επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες και εργαλεία του τύπου σεναρίων, χαρτών πορείας κ.ο. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλά εργαλεία και διεργασίες πρόγνωσης. Στην κουλτούρα της επιχείρησης υπάρχει έντονα η επαγρύπνηση και η πεποίθηση πως θα πρέπει οι επιχειρήσεις του μέλλοντος να είναι συνεχώς προετοιμασμένες, ώστε να προσαρμόζονται σε εξωτερικούς παράγοντες, που ενδεχομένως να προκαλέσουν αλλαγές. Και οι δύο, ιδρυτής και υπεύθυνος ανάπτυξης, υποστηρίζουν «πως η εταιρεία ανήκει σε έναν κλάδο, ο οποίος παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, όχι μόνο στη χώρα μας, αλλά παγκοσμίως. Οι αλυσίδες

καταστημάτων καφέ στην Ελλάδα αποτελούν μια αγορά η οποία συνεχώς εξελίσσεται και αποτελεί μέρος της σύγχρονης ελληνικής κουλτούρας καφέ. Αποτελείται από έναν πολύ μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και η επαγρύπνηση θα πρέπει να είναι συνεχής». Η επιχειρηματική τους ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη των πελατών τους. Ως εκ τούτου, η Mikel κατανοεί ότι η στάση των πελατών τους, η οποία ανά πάσα στιγμή μπορεί να αλλάξει, έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχείρησή τους, καθώς υπαγορεύει ποιες υπηρεσίες, ποιο προϊόν και ποια υποστήριξη θα απαιτηθούν στη συνέχεια.

Η Mikel Coffee Company διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα προγνώσεων που ασχολείται και παρακολουθεί τάσεις, ανάγκες, αλλά και καταστάσεις ή γεγονότα που μπορεί να προκύψουν και πιθανόν να επηρεάσουν τον κλάδο. Επιπλέον, όλα της τα τμήματα, καθώς και όλες οι επιχειρηματικές μονάδες συντελούν σε αυτές τις διαδικασίες, όπως το τμήμα της εταιρικής στρατηγικής, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας. Η διορατικότητα είναι το αποτέλεσμα της παροχής πληροφοριών από όλα τα τμήματα σε επίπεδο αποτύπωσης των μηνιαίων αποτελεσμάτων όσο και σε επίπεδο επόμενων σχεδιασμών. Έμφαση δίνεται και στις υπηρεσίες πληροφορικής, καθώς πραγματοποιεί έρευνες συχνά μέσω διαδικτύου, πριν από κάθε επενδυτική κίνηση, προσπαθώντας να αντλήσει πληροφορίες σχετικές με τον πληθυσμό, της περιοχής που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, την οικονομική κατάσταση αυτού ή τις αγοραστικές του συνήθειες. Επίσης, παρακολουθείται το επίπεδο του ανταγωνισμού συνεχώς και ως προς την επιλογή χώρας και τοποθεσίας αρχικά και ως προς την ένταξη νέων επιχειρήσεων στην περιοχή, στη συνέχεια. Στην περίπτωση που διαπιστωθεί πως οι εσωτερικές διεργασίες αυτές δεν επαρκούν, τότε προβαίνει και στην αγορά στοιχείων πρόγνωσης και την πρόσληψη εμπειρογνομόνων, συμβούλων και αναλυτών του κλάδου. Τέλος, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη σχέση με τους συνεργάτες, οι οποίοι αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή πληροφόρησης. Σχέδια και αντιλήψεις τους για το μέλλον, αποτελούν πολλές φορές κίνητρο στον εντοπισμό ευκαιριών, έναυσμα ανάπτυξης κάποιας στρατηγικής ή οδηγό πιθανών στρατηγικών επιπτώσεων που θα έχουν κάποιες κινήσεις για την επιχείρησή τους, στο μέλλον.

Η εταιρεία ασχολείται συνεχώς με την εταιρική πρόγνωση επειδή το επιχειρηματικό περιβάλλον τους αλλάζει συνεχώς και ως εκ τούτου πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτό, ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική. Σίγουρα, αναφέρει ο κ. Κυριακάκης, «οι συγκεκριμένες διεργασίες δεν ήταν από την πρώτη ημέρα στο

επίπεδο που είναι σήμερα. Στην αρχή η χρήση εξωτερικών συμβούλων ήταν πιο συχνή, σήμερα η στελέχωση της εταιρείας με έμπειρους στο χώρο συνεργάτες, έχει φέρει την πιο άμεση δυναμική στις αντιδράσεις της εταιρείας σε οτιδήποτε εσωτερικό ή εξωγενές γεγονός. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, η αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών, καθώς και έκτακτα γεγονότα, όπως η πανδημία του κορωνοϊού αποτελούν σήμερα τους κύριους εξωγενείς παράγοντες που ωθούν την εταιρεία Mikel σε διαδικασίες πρόγνωσης, καθώς το περιβάλλον παρουσιάζεται ιδιαίτερα ευμετάβολο και αρνητικό. Οι κύριοι στόχοι της είναι η «δημιουργική προσαρμογή στις αλλαγές» όπως το θέτει ο κος Κυριακάκης, το οποίο αμέσως μεταφράζει σε καινοτομία και διαφοροποίηση, η αναζήτηση δηλαδή τρόπων για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά και κοντά στους πελάτες. Για παράδειγμα, τα μέτρα που έχουν επιβληθεί ως προς το συνωστισμό τους οδήγησαν σε αλλαγές λειτουργίας και επιπλέον υποστήριξη των υπηρεσιών Delivery και Take Away.

Επομένως, η εταιρεία ενδιαφέρεται για τον εντοπισμό των αλλαγών και διαθέτει διαδικασίες πρόγνωσης αν και, όχι καταγεγραμμένες. Η δημιουργία προγνώσεων βασίζεται σε μια σειρά εργαλείων συλλογής, ταξινόμησης και σύνοψης διαθέσιμων πληροφοριών από ειδικούς συμβούλους, δίκτυα, έρευνες μέσω διαδικτύου αλλά και από τους συνεργάτες και την ίδια την αγορά, που αποτελούν τη μεγαλύτερη και καλύτερη πηγή πληροφόρησης κατά τους ερωτηθέντες.

4.1.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας

Δεδομένης της σημασίας των διαδικασιών πρόγνωσης, επόμενο σημαντικό βήμα αποτελεί η κατανόηση των πληροφοριών, η ερμηνεία τους και η ένταξή τους στις επιλογές και τις αποφάσεις της εταιρείας. Κάθε εταιρεία αντιμετωπίζει την πρόκληση να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της και επομένως είτε να επιβιώσει είτε να αποτύχει. Οι στόχοι της αλλαγής του συστήματος της εταιρείας Mikel σε σχέση με εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες και παράγοντες εσωτερικής ανάπτυξης, αναπροσαρμόζονται διαρκώς. Διαθέτει ένα σύνθετο σύστημα αναπροσαρμογής που λειτουργεί ανάλογα με τις προσδοκίες της και τροποποιεί τη συμπεριφορά της ως αποτέλεσμα της μάθησης από το περιβάλλον του κλάδου, από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, την εξέλιξη του κλάδου, κ.α.

Η επιχείρηση έχει καθιερώσει μηνιαίες συναντήσεις όλων των ανώτατων στελεχών της εταιρείας με σκοπό την ανάγνωση και ερμηνεία των δεδομένων. Η ομάδα

κάνει αναλύσεις SWOT και των τάσεων ανά περιοχή (π.χ. διαφορετική στη Λάρισα από ότι στην Αθήνα), και συζητά τις υπάρχουσες τάσεις και «κάποια σχεδόν αόρατα για τους πολλούς σημάδια της αγοράς» σύμφωνα με τον κο Παγωνούδη. Συνήθως κάποια από αυτά οδηγούν σε άμεσες ή λιγότερο κρίσιμες αλλαγές. Σε περίπτωση όπου κρίνεται απαραίτητη μια αλλαγή σε κάποιους τομείς άμεσα, λόγω της βαρύτητας και των επιπτώσεων που θα επιφέρει, η απόφαση λαμβάνεται επιτόπου. Τα στελέχη της εταιρείας αποφασίζουν άμεσα για τις αλλαγές, εξετάζοντας όλα τα δεδομένα, χωρίς χρονοτριβές που θα ζημιώσουν την εταιρεία. Για κάτι λιγότερο σημαντικό μπορεί να υπάρξει επανάληψη συναντήσεων πολύ συντομότερα, από το καθορισμένο, με σκοπό και την ανάλυση κάποιων περισσότερων στοιχείων έτσι ώστε να καταλήξουν στην ορθότερη απόφαση. Σε κάθε περίπτωση όμως, υπάρχει συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών και οι σημαντικότερες κατευθύνσεις ερμηνείας των δεδομένων για την ΜΙΚΕΛ είναι η αντιμετώπιση του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού και το ευμετάβολο πολιτικό-κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ερμηνεία δηλαδή της πληροφόρησης φαίνεται να κινείται προς την κατεύθυνση της περαιτέρω ισχυροποίησης της θέσης της στην αγορά και της ηγεσίας-πρωτοπορίας στη διαμόρφωση των τάσεων στην καφεστίαση.

4.1.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Εξετάζοντας στη συνέχεια το πώς ενσωματώνει η επιχείρηση τα αποτελέσματα των παραπάνω διαδικασιών στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, ο κ. Παγωνούδης υπογραμμίζει ότι η στρατηγική αποτελεί ολιστική σκέψη και η εταιρεία εξετάζει την αγορά, αλλά και τους πόρους που απαιτούνται για την διαμόρφωσή της. Η Mikel έχει ετήσιες επίσημες συναντήσεις σχεδιασμού στρατηγικής, καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, περίπου το Σεπτέμβριο κάθε έτους για το επόμενο έτος. «Φυσικά και υπάρχουν αναθεωρήσεις», μας τονίζει, «οι οποίες μπορεί να συμβούν, όπως έγινε φέτος για παράδειγμα με την πανδημία. Βέβαια δεν φεύγεις από τον στόχο που έχεις, απλά αλλάζεις τα μονοπάτια που θα ακολουθήσεις. Η προετοιμασία γίνεται από τα τμήματα που απαρτίζουν την εταιρεία, και τα στελέχη παραθέτουν όλες τις πληροφορίες και αναλύσεις που χρειάζονται για να προχωρήσουμε».

Η αλυσίδα καφεστίασης “Mikel” στηρίχθηκε εξ αρχής στην **διαφοροποίηση**. Σύμφωνα με τον κο Κυριακάκη, οι δραστηριότητες πρόγνωσης της εταιρείας κινούνται

στην υποστήριξη αυτής της στρατηγικής που εξασφαλίζει την ηγεσία στον κλάδο. «Πολλές μικρές καινοτομίες που όμως μας ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό!»

Συχνά οι προγνώσεις αφορούν στην *εξερεύνηση νέων αγορών*, και προς αυτή την κατεύθυνση η εταιρεία έχει δημιουργήσει σημαντικές διαδικασίες που οδηγούν στην επόμενη χώρα και το επόμενο καφέ αλλά και στην απόρριψη κάποιας χώρας μερικές φορές. Η έρευνα αφορά το εσωτερικό των αγορών αυτών, τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις από τον εκάστοτε κρατικό μηχανισμό, αλλά ιδιαίτερα στις διατροφικές συνήθειες του κοινού που απευθυνόταν η εταιρεία κάθε φορά. Σύμφωνα με τον κο Κυριακάκη, "το κάνουμε μελετώντας προσεκτικά κάθε τοπική αγορά και προσαρμόζοντας το επιχειρηματικό μας μοντέλο ανάλογα με τη φυσιογνωμία της". Κι αναφέρει σαν παράδειγμα την είσοδο στην Αυστραλία, το 2018. "Επισκεφθήκαμε πολλά coffee shops μαζί με τον Βασίλη Βαρνά (σημ. έναν εκ των ιδιοκτητών του αυστραλιανού Mikel) Όλα είχαν φαγητό στον κατάλογό τους. Έπρεπε λοιπόν κι εμείς να προσθέσουμε φαγητό στο μενού του Mikel!".

Επίσης, οι προγνώσεις έχουν ως στόχο την πιθανότητα επιτυχίας μιας καινούριας ιδέας, όπως στην περίπτωση της δημιουργίας της καντίνας ΜΙΚΕΛ ή της διερεύνησης επίτευξης ενός νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως στην περίπτωση του ανταγωνισμού με τα Starbucks. Τα Mikel έχουν ήδη σχεδόν εκθρονίσει τα Starbucks στην ελληνική αγορά, με περίπου 200 καταστήματα έναντι 27.

Ακόμη, η εταιρεία διενεργεί διαδικασίες προγνώσεων όταν ξεκινά κάποια εσωτερική αναδιοργάνωση που μπορεί να αφορά οποιοδήποτε τομέα της όπως το ανθρώπινο δυναμικό, το logo της, την εμφάνιση των υλικών συσκευασίας της κοκ.

Παράλληλα, η εταιρεία με βάση τις ετήσιες προγνώσεις αλλά και τα έκτακτα συμβάντα προσαρμόζεται για να διευρύνει όσο το δυνατόν περισσότερο το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2015, ο Λευτέρης Κυριακάκης, μετά από 7 έτη, επιτυχούς παρουσίας στον χώρο της εστίασης, παρά την επιδείνωση των συνθηκών της αγοράς λόγω κρίσης, αξιοποιεί τα αποτελέσματα των διαδικασιών πρόγνωσης και συνεχίζει δυναμικά, μέσω ανασχεδιασμού της επιχειρηματικής του πολιτικής και φιλοσοφίας, να αντιμετωπίζει τις νέες προκλήσεις. Η **στρατηγική που ακολουθεί είναι επεκτατική**, με τον αριθμό των καταστημάτων τους να αυξάνεται με εντυπωσιακούς ρυθμούς, ενώ παράλληλα ισχυροποιεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα χτίζοντας την ελληνική ταυτότητα του

καφέ. Υπό την πίεση της οικονομικής κρίσης και μετά την ανάπτυξη περισσότερων από 120 καταστημάτων, η αναδιοργάνωση του take away concept (πρωτοπορία της επιχείρησης κατά την ίδρυσή της) κρίθηκε αναγκαία. Το νέο concept take away, συνοδεύεται από γκάμα μικρογευμάτων, καλύπτει ανάγκες και σύγχρονες τάσεις των γρήγορων ρυθμών ζωής που έχουν προκύψει από τις διαδικασίες πρόγνωσης και στοχεύει να αποφορτίσει το δίκτυο franchising προσφέροντας υπηρεσίες σε σημεία όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα φιλοξενίας μεγάλων χώρων εστίασης για εξυπηρέτηση τύπου dine-in.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται πάντα στην ιδιαίτερα αναπτυγμένη πελατοκεντρική φιλοσοφία των MIKEL με επίκεντρο τον σεβασμό στον πελάτη, για την απόλυτη ικανοποίηση του, όπως και τη δέσμευση για υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τον κ. Κυριακάκη, «αυτά είναι και τα στοιχεία που μας ξεχώρισαν και μας έφεραν στην κορυφή των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού».

4.2 Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ANIMUS

Το Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ANIMUS είναι ένας όμιλος παροχής υπηρεσιών υγείας και αποκατάστασης, ο οποίος ξεκίνησε τη λειτουργία του το Μάιο του 2008. Η διεπιστημονική ομάδα αποκατάστασης, με περισσότερους από 200 επαγγελματίες υγείας, πλήρως καταρτισμένη επιστημονικά, σε συνδυασμό με τον καινοτόμο θεραπευτικό εξοπλισμό και τις σύγχρονες εγκαταστάσεις, φροντίζει για τη βέλτιστη φυσική, συναισθηματική και κοινωνική αποκατάσταση ασθενών, οι οποίοι μετά από ατυχήματα ή νοσήματα, έχουν ανάγκη ανοικτής ή κλειστής νοσηλείας για την αποκατάσταση και αποθεραπεία τους. (<https://animus.com.gr/>)

Ο Όμιλος Animus αποτελεί ακόμη μια ιδιαίτερος ενδιαφέρουσα περίπτωση, καθώς, πέτυχε όχι μόνο να καταστεί μια βιώσιμη και επικερδής επιχείρηση, αλλά να εξελιχθεί σε κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο όχι μόνο της αποκατάστασης, αλλά και του τομέα πρωτοβάθμιας παροχής υπηρεσιών υγείας. Ο Όμιλος ανέλαβε το εγχείρημα να καλύψει την ανάγκη της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας, θεωρώντας ότι αυτή αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα, κάθε ορθολογικά οργανωμένου συστήματος υγείας. Ως απόρροια αυτής της ανάγκης, τον Μάρτιο του 2019, εγκαινιάστηκε το ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ANIMUS, το μεγαλύτερο και πληρέστερο ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ στην

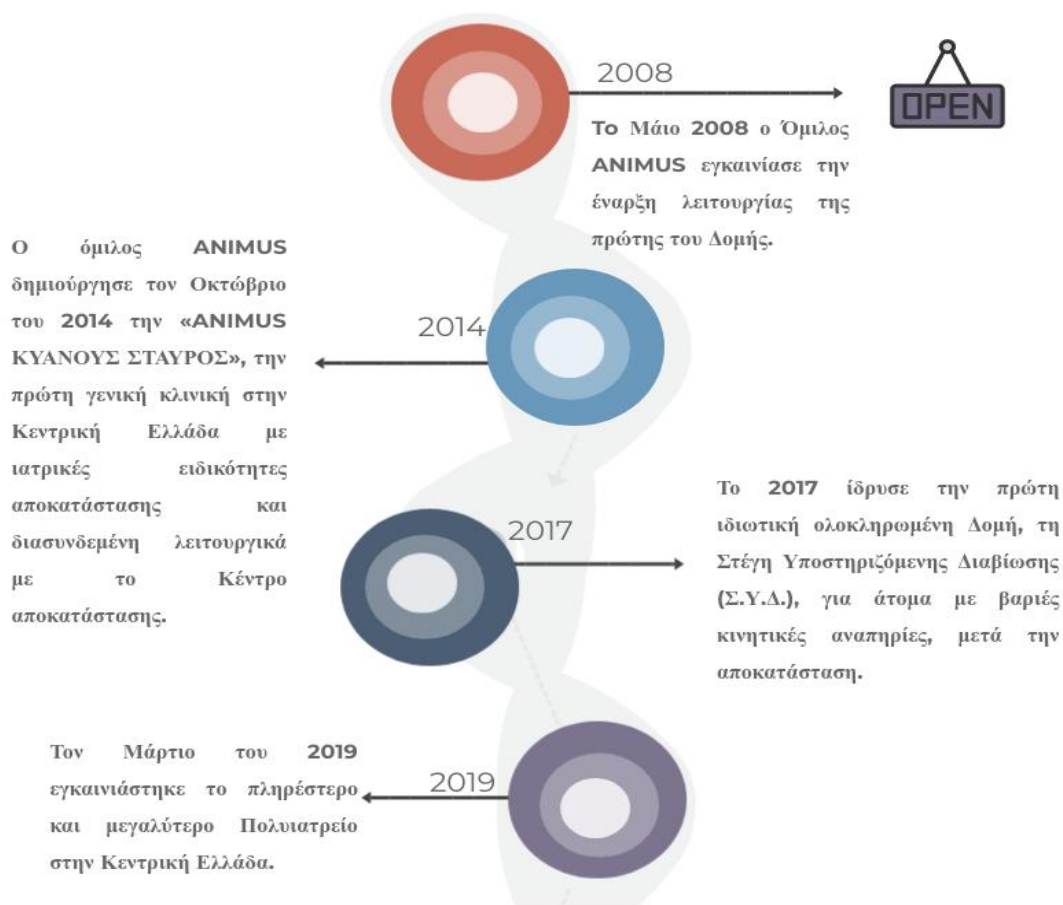
Κεντρική Ελλάδα, με έδρα τη Λάρισα. Στόχος του ιδρυτή του και των στελεχών του να καταστήσουν το κέντρο ANIMUS τον μεγαλύτερο ιδιωτικό φορέα παροχής υπηρεσιών αποκατάστασης στην Ελλάδα.

4.2.1 Ιστορικό

Η διοίκηση, οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες του κέντρου έχουν όραμα να καταστήσουν τον Όμιλο ANIMUS τον μεγαλύτερο ιδιωτικό φορέα παροχής υπηρεσιών αποκατάστασης και υγείας στην Ελλάδα. Η οργάνωση, οι υποδομές, η συνέπεια και ποιότητα των υπηρεσιών, όπως και η εμπειρία, αποτελούν εφόδια που οδήγησαν, τον Όμιλο, σε μια επιτυχημένη 12ετή πορεία ανάπτυξης στον τομέα της υγείας. Οι καινοτόμες υπηρεσίες καθώς και η πρωτοπορία στην εφαρμογή σύγχρονων ελπιδοφόρων θεραπειών, σε συνδυασμό με τον υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό, συντελούν στην ελαχιστοποίηση των όποιων επιπτώσεων μιας νόσου ή κάκωσης, αλλά και των περιορισμών που προκύπτουν από αυτήν.

Η διεπιστημονική ομάδα αποκατάστασης του Κέντρου Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ANIMUS, με περισσότερους από 200 επαγγελματίες υγείας, πλήρως καταρτισμένη επιστημονικά, αποτελείται από τον ιατρό αποκατάστασης, θεραπευτές (φυσικοθεραπευτές, λογοθεραπευτές, εργοθεραπευτές), νοσηλευτές, ψυχολόγο, διατροφολόγο, κοινωνικό λειτουργό, όπου αρχικά αξιολογούν τον ασθενή και στη συνέχεια σχεδιάζουν το εξατομικευμένο πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του και τους στόχους που έχουν καθορισθεί. Ο Όμιλος συνεχίζει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό δίνοντας ευκαιρίες πρόσθετης επιστημονικής και επαγγελματικής κατάρτισης διαμορφώνοντας έστω και ατύπως το σύγχρονο πλαίσιο του μοντέλου «on the job training» που εφαρμόζεται σε πολλές χώρες παγκοσμίως.

Ορόσημα Ομίλου Animus



Ιστορική γραμμή επιχείρησης. Πηγή: Συντάκτης εργασίας

4.2.2. Πρόγνωση

Στα πλαίσια διερεύνησης του κατά πόσο ο Όμιλος βασίζεται για την ανάπτυξή του στις διαδικασίες εταιρικής πρόγνωσης πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον κ. Νταβέλη Ιωάννη, Αντιπρόεδρο του Ομίλου, στις 19 Οκτωβρίου 2020 στο γραφείο της Γενικής Κλινικής «Κυανός Σταυρός».

Η ενσωμάτωση της πρόγνωσης και του σχεδιασμού ως κρίσιμων διαδικασιών για την πρόβλεψη εισερχόμενων αλλαγών από το εξωτερικό περιβάλλον και τον εντοπισμό ευκαιριών για επιρροή στο μέλλον μέσω της εξερχόμενης δράσης είναι σημαντική για τα στελέχη του Ομίλου. Μέσω της έρευνας, γίνεται προσπάθεια

εντοπισμού ύπαρξης αυτών των διαδικασιών, του τρόπου όπου επιτυγχάνεται η σωστή ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προκύπτουν και πως τελικά ενσωματώνονται τα αποτελέσματα πρόγνωσης στο σχεδιασμό της στρατηγικής του Ομίλου.

Η στρατηγική πρόγνωση αφορά τη σάρωση του περιβάλλοντος για νέα γεγονότα και παράγοντες αλλαγής και, στη συνέχεια, την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών για την πρόγνωση εξέλιξης των αλλαγών και των συνεπειών τους στην οργάνωση ορθότερων αποφάσεων για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Ομίλου Animus, αφορά στη διερεύνηση των πιο αποτελεσματικών προγνωστικών διαδικασιών για τη δημιουργία επιτυχημένων μακροπρόθεσμων κατευθύνσεων. Αφορά επίσης και την εφαρμογή μελλοντικών προσανατολισμένων αρχών σχεδιασμού για τη δημιουργία οραμάτων σε συνεργασία μεταξύ επιστημονικών κλάδων για την καθοδήγηση και την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του.

4.2.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση

Ο κ. Νταβέλης επισημαίνει πως, «η διοίκηση και τα στελέχη του Ομίλου Animus, είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της πρόγνωσης» και επιπλέον τονίζει πως ο όρος είναι κατανοητός στην οργάνωση του Ομίλου ως «όρος που όχι μόνο σχετίζεται με τη στρατηγική, αλλά πολλές φορές την καθορίζει».

Η σάρωση του περιβάλλοντος και η αξιολόγηση της αβεβαιότητάς του, αποτελούν από τις σημαντικότερες διεργασίες στη διαμόρφωση της στρατηγικής και τη λήψη αποφάσεων του Ομίλου. Όλα τα στελέχη είναι εξοικειωμένα με τον όρο της εταιρικής πρόγνωσης, αλλά και με την σπουδαιότητά του, παρόλο που και σε αυτή την περίπτωση δεν εντοπίστηκαν επίσημες καταγεγραμμένες διαδικασίες, παρά μόνο τεχνικές και εργαλεία πρόγνωσης. «Κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι επιτυχημένη», μας λέει ο κ. Νταβέλης, «οφείλει να πραγματοποιεί διαδικασίες πρόγνωσης, αφού η διορατικότητα οδηγεί στην διερεύνηση μακροπρόθεσμων προκλήσεων και ευκαιριών, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε άμεση και ορθότερη λήψη αποφάσεων». Ο κ. Νταβέλης, σημείωσε ότι η επιβίωση σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, όπως ο κλάδος της υγείας, απαιτεί τη συνεχή διενέργεια διαδικασιών εταιρικής πρόγνωσης. Συγκεκριμένα, υπογράμμισε πως: «σε αυτόν τον τομέα, εάν δεν είσαι μπροστά από τον ανταγωνισμό, πεθαίνεις πολύ σύντομα. Η διαρκής επιτυχία του Ομίλου βασίζεται από τη μία, στην προσήλωση στο στόχο, ο οποίος αφορά κυρίως την βέλτιστη παροχή ενός

ευρέως φάσματος παροχών υγείας, και από την άλλη στην έγκαιρη πρόγνωση μελλοντικών γεγονότων, τα οποία καθορίζουν την επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών.

Ο Όμιλος Animus, «μέσω των διαδικασιών πρόγνωσης προσπαθεί να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους της αγοράς, οι οποίοι μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον κλάδο της υγείας. Προσπαθεί επίσης να εντοπίσει ανάγκες των πελατών, ώστε εγκαίρως να ανταποκριθεί σε αυτές». «Αυτό μας καθιστά ευέλικτους, συνεχίζει, μας «δείχνει» προς τα πού να κινηθούμε, τι επενδύσεις στη συνέχεια πρέπει να κάνουμε και εν τέλει να θέσουμε σωστούς προϋπολογισμούς ανά τομέα ενδιαφέροντος».

«Η καινοτομία, επίσης αποτελεί βασική μας επιδίωξη και η πεποίθηση που διακατέχει τη στρατηγική μας, είναι το να προσπαθούμε συνεχώς να είμαστε ένα βήμα πριν από τους ανταγωνιστές», τονίζει ο κ. Νταβέλης. Για παράδειγμα, στην προσπάθειά του να γίνει πιο κατανοητός, μας αναφέρει πως, «η έγκαιρη αντίληψη για την ανάγκη ολοκληρωμένων υπηρεσιών αποκατάστασης και φροντίδας μετά από κάποιο ατύχημα, εγκεφαλικά ή άλλα βαριά νοσήματα, οδήγησαν στη ίδρυση του Ομίλου το 2008. Κοιτώντας λίγο πιο μακριά 'είδαμε' εγκαίρως και τις ανάγκες υγείας σε πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο επίπεδο που οδήγησαν στη χάραξη της στρατηγικής του Ομίλου και στην δημιουργία της Γενικής Κλινικής και την ίδρυση του Πρωτοβάθμιου Πολυατρείου, στο κέντρο της πόλης και τα δύο. Αυτές οι κινήσεις κατέστησαν τον Όμιλο πιο ανταγωνιστικό και αποδείχτηκαν κινήσεις έξυπνες και αποδοτικές. Αντίστοιχα, το ίδιο συνέβη και με άλλες δομές του Animus, όπως, η δημιουργία της Στέγης Υποστηριζόμενης Διαβίωσης(ΣΥΔ), στο Μακρυχώρι, (γενέτειρα του πατέρα μας)», συνεχίζει ο Αντιπρόεδρος του Ομίλου, «η οποία προέκυψε από τον έγκαιρο εντοπισμό της ανάγκης φροντίδας των ανθρώπων μετά την έξοδό τους από κέντρα αποκατάστασης, που είχε αρχίσει να διαφαίνεται. Όταν λοιπόν φύγουν οι ασθενείς από τα κέντρα αποκατάστασης, πάντα, ακόμη και κατ' οίκον έχουν ανάγκη υποστήριξης, είτε με νοσηλευτή, είτε με γιατρό, ώστε να μπορέσουν κάποια στιγμή να ανταπεξέλθουν και να καταστούν αυτοεξυπηρετούμενοι. Η οικογένεια πολλές φορές αδυνατεί να καλύψει το κόστος που προκύπτει, αφού πολλές φορές απαιτούνται πολλές ειδικότητες στη φροντίδα του ασθενή, όπως αυτή του φυσικοθεραπευτή, λοιμωξιολόγου, λογοθεραπευτή κ.α. Ο Όμιλος προσφέρει όλες τις ιατρονοσηλευτικές υπηρεσίες και επιπλέον στέγη σε επίπεδο ξενοδοχειακών υπηρεσιών άριστης ποιότητας, στο μόνιμο συνοδό, σε ένα αρκετά προσιτό πακέτο. Στη δομή αυτή ο

πάσχων μπορεί να διαμείνει όσο επιθυμεί, ακόμη και δια βίου, δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός, όπως συμβαίνει στις κρατικές δομές».

Ο Όμιλος Animus χρησιμοποιεί πολλαπλά εργαλεία, συλλογής πληροφοριών, όπως μελέτες αγοράς από τους φορείς, έρευνα στο διαδίκτυο, αναλύσεις SWOT & PESTEL, οι οποίες διενεργούνται από τα τμήματα τους εσωτερικά. Ακόμη, όταν απαιτείται, ζητά τη συμβολή ειδικών εμπειρογνομόνων, ώστε να προσδιορίσουν τις τάσεις αναλόγως και με το τι ενδιαφέρει τη διοίκηση κάθε φορά και με το τι αναζητά. Εκτός των δικών τους δεδομένων, τα οποία προκύπτουν από τις έρευνές τους, παίρνουν πληροφορίες και από παγκόσμιους φορείς του κλάδου για αναλύσεις και τάσεις της αγοράς. Υπάρχουν συνεργάτες που μελετούν όχι μόνο την τοπική αγορά υπηρεσιών υγείας, αλλά και τη διεθνή και στη συνέχεια καταθέτουν τις προτάσεις τους για αξιολόγηση στο Δ.Σ. Επίσης, ο Όμιλος προκειμένου να αποκτήσει περισσότερη γνώση σχετική με τις μελλοντικές αλλαγές χρησιμοποιεί αρκετά, εκτός από το δίκτυο των συνεργατών και αυτό των ανταγωνιστών του, μέσω της πληροφόρησης. Όπως προαναφέρθηκε, συλλέγονται πληροφορίες από συνεργάτες επιχειρηματίες του κλάδου, όπου πολλές φορές αποτελούν και το ανταγωνιστικό μέρος του Ομίλου. Επίσης, «βασική θεωρείται η στάση, οι ανάγκες και οι ιδιαιτερότητες των νοσούντων», υπογραμμίζει ο Αντιπρόεδρος του Ομίλου, «καθώς και των ανθρώπων που τους φροντίζουν, στοιχεία, τα οποία μελετώνται ενδελεχώς από τα εξειδικευμένα στελέχη ανάπτυξης του ομίλου. Λαμβάνοντας υπόψη τη δική τους στάση, προσαρμόζονται οι στρατηγικές μας βάσει αυτής, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και ότι δεν θα γίνουν λάθος βήματα στο μέλλον».

4.2.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας

Μία από τις βασικές πτυχές της ανάλυσης τάσεων ή της πραγματοποίησης προγνώσεων, σχετικά με το τι μπορεί να επιφέρει το μέλλον, είναι η ερμηνεία αυτών των προγνώσεων και η κατανόηση του τι σημαίνουν για την εταιρεία και το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η ένταξη αυτών στις αποφάσεις της. Στα πλαίσια της διερεύνησης του κατά πόσο η κατανόηση των πληροφοριών που συλλέγονται έχει καθοριστικό παράγοντα για τον Όμιλο, διαπιστώνεται από τα λεγόμενα του ερωτώμενου, πως η φάση ερμηνείας και κατανόησης των αποτελεσμάτων των διαδικασιών πρόγνωσης είναι αυτή, που τελικώς προσθέτει τη μεγαλύτερη αξία στην

διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Μας αναφέρει, πως «είναι σημαντικό να διασφαλιστεί πως ανακλύπει η σωστή ερμηνεία, ή τουλάχιστον μια ερμηνεία που είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερη ή καταλληλότερη. Η αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών δεν έχει νόημα εάν δεν περιλαμβάνει τεχνικές και πρακτικές που μεταφράζουν αυτές τις πληροφορίες. Η ορθή ερμηνεία και κατανόηση των επερχόμενων αλλαγών είναι πολύ σημαντική, επειδή οδηγεί και στην έγκαιρη αντίδραση της διοίκησης. Η αντίδραση θα πρέπει να είναι ταχύτερη από αυτή των ανταγωνιστών, ώστε να επιτύχει να προσδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Θα πρέπει, ωστόσο, να αναφερθεί, πως η ισχυρή προσωπικότητα του ιδρυτή φαίνεται να επηρεάζει αρκετά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, όπως αφήνεται να εννοηθεί από μη επίσημες συζητήσεις με στελέχη του Ομίλου. Η μέχρι σήμερα πορεία του Ομίλου φαίνεται να δικαιώνει τις ερμηνείες ως τις ακριβέστερες ή καταλληλότερες ακόμη και αν εμπεριέχουν στοιχεία υποκειμενικότητας.

4.2.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Διερευνώντας στη συνέχεια, το πώς ενσωματώνονται τα αποτελέσματα των διαδικασιών εταιρικής στρατηγικής πρόγνωσης στη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού του Ομίλου, εντοπίστηκε ότι ακολουθείται μια παραδοσιακή διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία προϋποθέτει ότι υπάρχουν επαρκείς και μετρήσιμες πληροφορίες για την ενημέρωση των στόχων, των στρατηγικών και των αποφάσεων ενάντια σε ένα σύνολο στόχων στο παρόν περιβάλλον.

Συστηματικά, στο τέλος κάθε έτους, παρουσιάζεται από κάθε δομή ο απολογισμός βάσει των στόχων, οικονομικών και επιστημονικών, μέσω των στατιστικών στοιχείων που διαθέτει. Οι στόχοι εξετάζονται κάθε χρόνο και στη συνέχεια θέτουν παραμέτρους για να δείξουν σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί ή όχι. Όταν εντοπίζονται νέοι τομείς, ή προσδιορίζονται τομείς για βελτίωση, τους αποκαλούν «τομείς εστίασης στρατηγικής», όπου στη συνέχεια αξιολογείται το εάν απαιτούνται επιπλέον πόροι, μεγαλύτερη έρευνα ή διαφορετικές ικανότητες σε αυτούς τους τομείς και στο τέλος, λαμβάνεται η απόφαση επένδυσης ή όχι. Μετά την μελέτη και την πλήρη γνώση των στοιχείων αυτών, καθώς και αυτών που προκύπτουν από τη μελέτη του περιβάλλοντος και των μελλοντικών τάσεων, τίθενται οι νέοι στόχοι και καθορίζεται η ετήσια στρατηγική του Ομίλου.

Στη συνέχεια, παρέχεται μια ανάλυση του τελευταίου έτους, βάσει διαφόρων κριτηρίων, και βάσει αυτής διενεργείται η διαδικασία προγνώσεων για το τι μπορεί να συμβεί τους επόμενους μήνες. Αυτό επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας διάφορα υποθετικά σενάρια. «Διαμορφώνονται διαφορετικά σενάρια και αναπτύσσονται στρατηγικές για τον χειρισμό κάθε ενός από αυτά. Βεβαίως, πρόκειται για μια πολύ δυναμική διαδικασία, η οποία ενεργοποιείται και αναθεωρείται και εκτάκτως, αφού τα δεδομένα αλλάζουν ταχύτατα. Ανά πάσα στιγμή ενδέχεται να προκύψουν νέα δεδομένα, όπως έγινε τη χρονιά αυτή με την έλευση της πανδημίας του κορωνοϊού. Δίνεται έμφαση στην εξερεύνηση ως προς τον καλύτερο σχεδιασμό, ώστε να σχεδιαστεί ορθότερα η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Όμως πολλές φορές προκύπτει η ανάγκη άμεσης προσαρμογής και επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής», αναφέρει ο κος Νταβέλης. Για παράδειγμα, συνεχίζει, «ποιος μπορούσε να προβλέψει την έλευση της πανδημίας στον πλανήτη? Η άμεση όμως αυτή ανάγκη μας οδήγησε σε επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής μας, αφού ο ιός εκτόξευσε τον αρχικό μας προϋπολογισμό σε υγειονομικό υλικό. Η αναπροσαρμογή της στρατηγικής μας, στράφηκε εκτός των άλλων και σε αναζήτηση νέων υλικών και πρωτοκόλλων επιτακτικών εκ του αποτελέσματος». Οι συγκεκριμένες διεργασίες αφορούν μια συμμετοχική διαδικασία, αλλά οι αποφάσεις λαμβάνονται εν τέλει, από τον Πρόεδρο του Ομίλου, κ. Αχιλλέα Νταβέλη. Ο Όμιλος Animus στηρίζεται στην **στρατηγική συνεχούς ανάπτυξης** και οι διαδικασίες πρόγνωσης κινούνται προς την υποστήριξη της στρατηγικής αυτής. Η κάθε νέα δομή του ομίλου είναι αποτέλεσμα πρόγνωσης των αναγκών στον κλάδο της υγείας, και επιπλέον οι διαδικασίες αυτές αποτέλεσαν τον οδηγό για ανάπτυξη και σε άλλους τομείς, όπως η ανάπτυξη της Larisa Face Cover, μια τεράστια βιομηχανική μονάδα παραγωγής масκών, σε μια χρονική περίοδο που μόνο η Κίνα κατασκεύαζε το προϊόν και επίσης σε μια περίοδο όπου η υγειονομική κρίση και η πανδημία έπληξαν την ανθρωπότητα. Ο έγκαιρος εντοπισμός των μεγάλων αναγκών που θα προκύπτανε σε υγειονομικό εξοπλισμό, οδήγησε σε μια μεγάλη επενδυτική ευκαιρία τους δυο κορυφαίους επιχειρηματίες της Θεσσαλίας, κ. Αχιλλέα Νταβέλη και κ. Τσερέπα Ιωάννη.

4.3. LARIPLAST S.A.

Μια εταιρεία που διακρίνεται στο χώρο των πλαστικών μιας χρήσεως, με έτος ίδρυσης το 1969. Η Εταιρεία διαθέτει δύο παραγωγικές εγκαταστάσεις, η πρώτη στην

Λάρισα και η δεύτερη στο Marles, στην βόρειο-ανατολική Γαλλία. Εξάγει σε 20 χώρες και απασχολεί 140 εργαζόμενους (120) στην Ελλάδα και (20) στη Γαλλία.

Μια αρκετά ενδιαφέρουσα εταιρεία, η οποία αγαπά την εξέλιξη και ακολουθεί τις τελευταίες τάσεις στον τομέα παραγωγής πλαστικών ειδών με μηχανολογικό εξοπλισμό στην αιχμή της τεχνολογίας και με τις μεγαλύτερες μηχανές στον κόσμο, στο είδος της. Αυτή είναι η φιλοσοφία της εταιρείας-πρότυπο, ηγέτιδα στον Ελληνικό χώρο, με εξαγωγικό προσανατολισμό από το 1996.

(<https://lariplast.gr/el/news/item/153-deca-nea-ependisi-5,4-ekat-eyro-sti-lariplast>)

Η επίσης ενδιαφέρουσα εκδοχή της περίπτωσης αυτής, αφορά και στην μεταπήδηση του επιχειρηματία σε ένα εντελώς νέο κλάδο, αυτό της παραγωγής προϊόντων υγειονομικής περίθαλψης, σε μια περίοδο υγειονομικής κρίσης όλου του πλανήτη. Η παραγωγή масκών αποτελεί νέο επιχειρηματικό εγχείρημα για την Lariplast, το οποίο ο 50χρονος **Γιάννης Τσερέπας**, που διοικεί τα τελευταία 24 χρόνια, το συνδέει όχι με την ευκαιρία που υπάρχει λόγω των ελλείψεων, αλλά με την ανάγκη του ίδιου και της ομάδας του να προσφέρει στην πατρίδα ένα προϊόν που αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε έλλειψη. Ο ίδιος χαρακτηρίζει "εθνικά αναγκαία και φορτισμένη συναισθηματικά" τη συγκεκριμένη επένδυση που άγγιξε τα 3 εκατ. ευρώ και καλύφθηκε από ίδια κεφάλαια. Στόχος του εγχειρήματος, η κάλυψη πρωτίστως των αναγκών των νοσοκομείων, και των πολιτών της Ελλάδας και δευτερευόντως οι εξαγωγές. (<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3448702/oi-maskes-tis-lariplast-kai-epomena-sxedia-tou-g-tserepa> & <https://www.fortunegreece.com/article/giannis-tserepas-lariplast-i-chirurgikes-maskes-made-in-larisa-i-idiki-grammi-paragogis-gia-pedia-ke-o-polemos-me-ton-covid-19/>)

4.3.1 Ιστορικό

Η Lariplast S.A. μετράει φέτος 50 χρόνια από τη στιγμή που ο ιδρυτής της Άγγελος Τσερέπας έδωσε πνοή, στην τότε βιοτεχνία. παραγωγής πλαστικών κυπέλων μίας χρήσης για γιαούρτι. Μετά από 50 χρόνια επιτυχημένης πορείας και συνεχείς επενδύσεις διαθέτει σήμερα 2 βιομηχανικές μονάδες παραγωγής, στην Ελλάδα και στη Γαλλία και δραστηριοποιείται εξαγωγικά σε 20 χώρες στην Ασία, την Αφρική, την Ευρώπη και την Αμερική. Εξελίχθηκε λοιπόν σε μία Βιομηχανία Δυναμική, Διεθνοποιημένη και συνεχώς Αναπτυσσόμενη. Η διοίκηση της βιομηχανίας έχει περάσει στην δεύτερη γενιά, από το 1990, παρέχοντας ένα αξιόπιστο και σταθερό

περιβάλλον, χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες της. Σήμερα έχει εισέρθει στην επιχείρηση και η τρίτη γενιά.

Η αφοσίωσή της όλα αυτά τα χρόνια είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία 3 παραγωγικών καινοτομιών η μία εκ των οποίων με Βιομηχανική Πατέντα. Μέχρι σήμερα, συνεχίζουν να αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες και νέα σχέδια για να παρέχουν στους πελάτες μας τα καλύτερα προϊόντα. Πιστοί στις αξίες της από την πρώτη στιγμή λειτουργεί με γνώμονα το σεβασμό στο περιβάλλον. Επενδύει σε ένα παραγωγικό σύστημα που επιτρέπει τη δημιουργία προϊόντων που έχουν εξασφαλίσει τη μείωση βάρους έως και 15% από τα αντίστοιχα της αγοράς χωρίς να υπάρχει επηρεασμός στις μηχανικές ιδιότητες των προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιεί το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα με τη μείωση και του όγκου των απορριμμάτων, μειώνει την εκπομπή CO₂, τη χρησιμοποιούμενη ενέργεια κατά την παραγωγή καθώς επίσης και το κοινωνικό και οικονομικό κόστος.

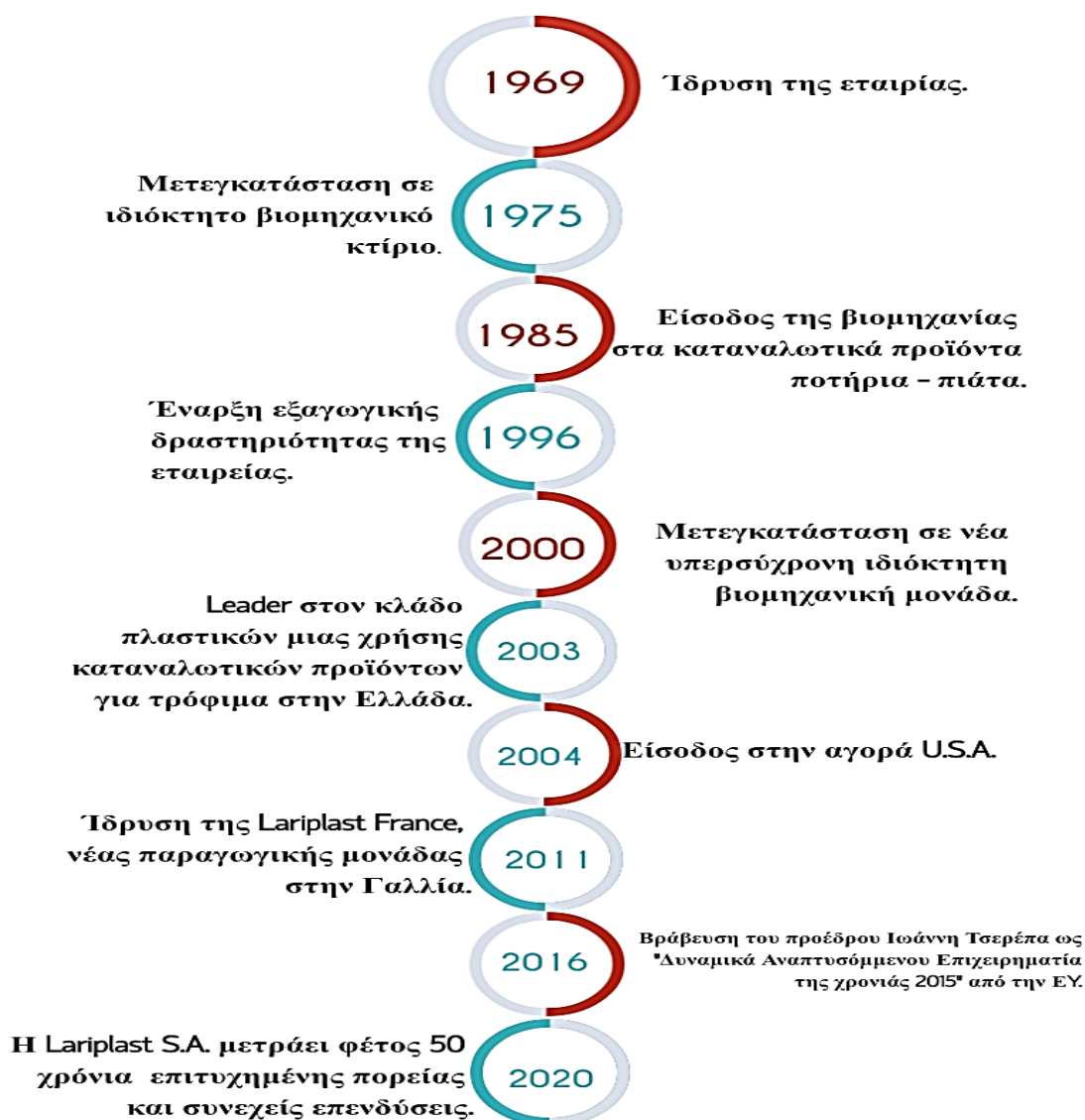
Το ανθρώπινο δυναμικό για τη Lariplast αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της δυναμικής ανάπτυξης και της αποτελεσματικής της λειτουργίας. Η σωστή οργάνωση και το υψηλό επίπεδο γνωστικής κατάρτισης των στελεχών, σε συνδυασμό με μια εμπειρία 39 χρόνων, οδήγησαν στην ανάπτυξη μίας ομάδας «επαγγελματιών». Η Lariplast επενδύει σημαντικότερο μέρος των πόρων της σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία για την αποτελεσματική διοίκηση. Ενδεικτικά αναφέρεται σύστημα διαχείριση πόρων ERP, σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και οργάνωσης πωλήσεων CRM, σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων WMS, ηλεκτρονικό κατάστημα B2B, πληροφοριακό σύστημα MIS. Ταυτόχρονα, προκειμένου να διασφαλιστεί η καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, έχουν αναπτύξει μια σειρά εξωτερικών συνεργασιών με εξειδικευμένα στελέχη και επιχειρήσεις της αγοράς. Οι προτάσεις - συμβουλές τους είναι αποτέλεσμα μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας, στην οποία το κάθε στέλεχος παρέχει την τεχνογνωσία του. Πάνω σε αυτήν τη λογική βασίζεται η αποτελεσματική και άρτια λειτουργία των γραμμών παραγωγής. (<https://lariplast.gr/el/lariplast/our-people>)

Η εταιρεία λειτουργεί βάσει κυκλικής οικονομίας στην παραγωγή, στη Διαχείριση της Συσκευασίας των Α' Υλών, στην Ίδια κατανάλωση των προϊόντων, με απλά λόγια, επιμηκύνει τον κύκλο ζωής των προϊόντων εξοικονομώντας συγχρόνως φυσικούς πόρους, ανακυκλώνοντας και ανακτώντας ενέργεια και υλικά. Ότι οι άλλοι μπορεί να θεωρούν «απόβλητο», η LARIPLAST S.A. το μετατρέπει σε πρώτες ύλες.

Στα πλαίσια όλων των παραπάνω η Lariplast S.A. προωθεί και την εκτύπωση πάνω στο πλαστικό χωρίς την ανάγκη χρήσης επιπλέον πλαστικής ταινίας που σημαίνει λιγότερο χρησιμοποιούμενο υλικό, που σημαίνει και λιγότερη ενέργεια που δαπανάται για την παραγωγή των συσκευασιών της ... και λιγότερα απόβλητα. (<https://lariplast.gr/el/news/item/162-sti-lariplast-sa-giortazoume-50-xronia-kainotomias-kai-protoporias>)

Lariplast S.A.

Ορόσημα της εταιρείας



Ιστορική γραμμή επιχείρησης. Πηγή: Συντάκτης εργασίας

4.3.2. Πρόγνωση

Στα πλαίσια διερεύνησης του πώς εκμεταλλεύεται η επιχείρηση την πρόγνωση για τον εντοπισμό παραγόντων αλλαγής, αναδυόμενων αγορών ή τάσεων της αγοράς πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον κ. Ιωάννη Τσερέπα, Πρόεδρο & Διευθύνοντα Σύμβουλο της Lariplast S.A, στις 21/10/20.

Η αυξημένη ταχύτητα και πολυπλοκότητα που εντοπίζεται σήμερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί νέες προσεγγίσεις που επιβάλλουν την πρόγνωση και ερμηνεία των τάσεων, καθώς και τη χρήση των πληροφοριών που αποκτήθηκαν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Φαίνεται πως, ο κ. Τσερέπας, Πρόεδρος της εταιρείας, καθώς και τα στελέχη που τον πλαισιώνουν είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της στρατηγικής εταιρικής πρόγνωσης, παρόλο που δεν διαθέτουν κάποιες επίσημες καταγεγραμμένες διεργασίες στην πολιτική τους. Στην πολιτική της Lariplast S.A. συγκαταλέγονται οι διαδικασίες πρόγνωσης ως θεμελιώδες στοιχείο χάραξης κάθε στρατηγικής. Η εταιρεία έχει αναπτύξει μεθόδους για την διερεύνηση του περιβάλλοντος και με τον τρόπο αυτόν επιλέγει και αξιολογεί κάθε φορά προς ποια κατεύθυνση θα προσανατολιστεί στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας. Η επιλογή μιας «στρατηγικής προσαρμοσμένης στο μέλλον», απαιτεί την παρακολούθηση της συνοχής και της ευθυγράμμισης μεταξύ των στόχων της και της πρόγνωσης παραγόντων αλλαγής της αγοράς και του κλάδου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί αρκετά εργαλεία σάρωσης του περιβάλλοντος και οι διαδικασίες προγνώσεών της, φαίνεται πως αφορούν τεχνολογικές τάσεις (καινοτομία, μεταφορά τεχνολογίας, νέα προϊόντα και εφαρμογές κ.λπ.), πολιτιστικές και κοινωνιολογικές τάσεις (δημογραφικές αλλαγές, εξέλιξη των προτιμήσεων των καταναλωτών, κ.λπ.), και πολιτικές τάσεις (η εξέλιξη των κανόνων και κανονισμών, κ.α.)

4.3.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση

Η εταιρική πρόγνωση για την συγκεκριμένη εταιρεία σήμερα θεωρείται οργανωτική ικανότητα, σύνολο δηλαδή συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, τα οποία οδηγούν στην μεγιστοποίηση αξίας. Πιο συγκεκριμένα, από τη συζήτηση

γίνεται εμφανές πως ο Πρόεδρος και τα στελέχη της εταιρείας αντιλαμβάνονται τον όρο ως ένα σύνολο πρακτικών που υποστηρίζουν την επιχειρηματική εξερεύνηση και οδηγούν στον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων που πιθανόν να αλλάξουν τα δεδομένα στην αγορά ή τον κλάδο. Ο όρος «εταιρική πρόγνωση» λοιπόν, για τον πρόεδρο της Lariplast, όπως ο ίδιος αναφέρει «περιλαμβάνει τόσο τη διαδικασία όσο και τα αποτελέσματα αυτής στο πεδίο δράσης, την χάραξη πολιτικής της εταιρείας και οργάνωσης της στρατηγικής». Βέβαια, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρείας (πρώτη γενιά), η έννοια της εταιρικής πρόγνωσης ήταν άγνωστη στον ίδιο και τα στελέχη της εταιρείας, και πραγματοποιούνταν μόνο εμπειρικά. Σήμερα, με την πρόγνωση, η εταιρεία στοχεύει την εστίαση στην διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής στο μέλλον, αφού συμβάλει στην εξερεύνηση του μέλλοντος όσον αφορά αγορές και πελάτες, στην αξιολόγηση ιδεών καινοτομίας και στην καλύτερη μετάβαση και έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές. Η εταιρεία καταβάλλει πόρους, χρόνο και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσπάθεια εξερεύνησης των τάσεων και των πιθανών εξελίξεων τα οποία λαμβάνει υπ όψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

«Οι επιχειρηματίες που θέλουν να επιβιώσουν» δηλώνει, ο κ. Τσερέπας, «θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση. Σε ένα μάλλον αβέβαιο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνουν σε λογικές προγνώσεις για μελλοντικές εξελίξεις, οι οποίες πιθανόν να επηρεάσουν την πορεία τους και γι' αυτό η στρατηγική πρόγνωση κρίνεται αναγκαία. Η πρόγνωση επιτρέπει στην εταιρεία να εντοπίζει επερχόμενες αλλαγές αρκετά νωρίς, να ερμηνεύσει τις συνέπειες για την ίδια και έτσι να προσαρμοστεί έγκαιρα σε αυτές». Επισημαίνει, «πως η αξία που δημιουργείται ενεργώντας νωρίτερα από τον ανταγωνισμό είναι τεράστια. Προσφέρει ένα προβάδισμα, που βέβαια πρέπει να διατηρηθεί και στο μέλλον». Αναφέρει επίσης, «πως δεν πρέπει να αγνοούμε ότι ο “πρώτος” παίρνει πάνω του όλο το ρίσκο της επένδυσης, τις δαπάνες που προκύπτουν από το R&D, αλλά και το κέρδος που θα προκύψει από την πρωτοπορία της συγκεκριμένης επένδυσης. Ο “δεύτερος” που θα ακολουθήσει, ο οποίος δεν είναι δημιουργός, αλλά ακόλουθος, βαδίζει σε χαρτογραφημένο έδαφος, καθώς αντιγράφει την κίνηση που έχει προηγηθεί και η ασφάλειά του σαφώς, είναι μεγαλύτερη, αλλά δεν έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πρωτοπόρου».

Οι διαδικασίες πραγματοποιούνται αρκετά συχνά, μέσω διάφορων μελετών του κλάδου που διενεργεί η ίδια η εταιρεία, μελετών που υπάρχουν στο διαδίκτυο,

ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών μέσω συνεργατών και επιπλέον μέσω πρόσληψης εξειδικευμένων συμβούλων, όταν αυτό απαιτείται. «Η επιχειρηματική εξερεύνηση και εντοπισμός των παραγόντων αλλαγής, καθώς και η ερμηνεία των συνεπειών που θα έχουν οι παράγοντες αυτοί τόσο μεμονωμένα, όσον αφορά την εταιρεία μας, όσο και πιο γενικά, όσον αφορά τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε αποτελεί κύρια δραστηριότητα της πολιτικής μας, αφού οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας μας και την στρατηγική που θα ακολουθήσουμε».

Για παράδειγμα, μας αναφέρει ο κ. Τσερέπας, «αντιλήφθηκα ότι η αγορά του πλαστικού είχε μέλλον, όταν 'είδα' μέσα από διάφορες πηγές πως η εστίαση εκτός σπιτιού θα κερδίσει έδαφος. Κάπως έτσι, επένδυσα στις συνεργασίες με αλυσίδες όπως η Goody's, η Everest, αλλά και με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι οποίες σταδιακά τοποθέτησαν το πλαστικό στα ράφια και τα μαγαζιά τους. Επιπλέον, η καθημερινότητα άλλαξε, και απαιτούνταν για πολλούς η πολύωρη εργασία εκτός σπιτιού, κάτι που οδήγησε στην στροφή στο πλαστικό σκεύος και επιπλέον, η εποχή οδήγησε και στην ανάπτυξη του delivery, που επίσης χρησιμοποιεί πλαστικά πιάτα και ποτήρια ή άλλα χρηστικά είδη». Με οδηγό λοιπόν τη συνεχή βελτίωση, το 1996 προωθήθηκαν συνεργασίες με παγκόσμια δίκτυα.

Τα προϊόντα της Lariplast διανεμήθηκαν σε χώρες των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής, σε ευρωπαϊκές αγορές όπως είναι η Αγγλία, το Βέλγιο, η Ιταλία, η Ολλανδία και η Κύπρος, ενώ φτάνουν και στην αντίπερα όχθη του Ατλαντικού. Η διανομή αφορά υπηρεσίες catering, χονδρική πώληση και λιανεμπόριο, με τις συνεργασίες να επεκτείνονται διαρκώς τόσο από πλευράς εξειδίκευσης όσο και κάλυψης.

Ο κ. Τσερέπας περιέγραψε «ότι η εταιρεία γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της πολύ καλά και επιπλέον γνωρίζει και ποιοι επιχειρηματικοί τομείς μπορούν να αναδυθούν γι' αυτούς. Χαρακτήρισε τις αλλαγές «ευκαιρίες» και είπε «ότι εάν η ευκαιρία βρίσκεται σε έναν τομέα που αυτοί γνωρίζουν καλά και είναι δυνατοί, προχωρούν μόνοι τους, εκμεταλλεζόμενοι την εμπειρία που διαθέτουν στον τομέα αυτό, όπως στην βιομηχανία πλαστικών. Εάν, όμως η ευκαιρία είναι σε έναν νέο τομέα, όπως για παράδειγμα η επέκταση στον κλάδο ιατροφαρμακευτικών προϊόντων και το εργοστάσιο παραγωγής μασκών, συνεργάζονται με εταιρείες που έχουν γνώση του κλάδου, και εμπειρία σε αυτόν, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση, η συνεργασία με

τον επιχειρηματία κ. Νταβέλη Αχιλλέα, ιδρυτή του Κέντρου Αποκατάστασης Animus. Έτσι διασφαλίζεται περισσότερο η ανάπτυξη, η βιωσιμότητα της επένδυσης και η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας».

Ο Έλληνας επιχειρηματίας, υποστηρίζει «πώς το να επενδύσει από την τσέπη του 3 εκατομμύρια ευρώ, σε μια χρονική στιγμή που η ελληνική οικονομία εμφανίζει σημάδια επιβράδυνσης, λόγω κορωνοϊού, συνιστά ένα ρίσκο, όμως αυτή είναι και η έννοια του επιχειρείν. Ο ίδιος θεωρεί πως αν κάθε φορά που πέφτει στο τραπέζι ένα project, η διοίκηση μιας εταιρείας εστιάζει μόνο στα αρνητικά στοιχεία, τότε κανένα έργο δεν θα υλοποιούνταν. «Οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να μένουν στάσιμοι και αδρανείς, αλλά να “ψάχνονται”» λέει χαρακτηριστικά. «Οφείλουμε να συνεχίσουμε να παράγουμε χρήσιμα προϊόντα. Η πρόγνωση δηλώνει ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της LARIPLAST S.A., και μέλος του Συνδέσμου Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδος, «είναι ένας συνδυασμός διορατικότητας – έρευνας – τόλμης και ικανότητα εφαρμογής».

4.3.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας

Δεδομένου, ότι οι δραστηριότητες πρόγνωσης διευκολύνουν τις γνωστικές ικανότητες κάθε επιχείρησης να αισθάνονται τις αναδυόμενες ευκαιρίες καθώς και τους κινδύνους, το κύριο επόμενο βήμα αποτελεί η ικανότητα της εταιρείας να ενσωματώνει τις γνώσεις που αποκτήθηκαν για την ενίσχυση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων. Η πρόγνωση παραγόντων αλλαγής δεν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν δεν συνάδει με την ερμηνεία τους και την κατανόηση των επιπτώσεων που θα επιφέρουν στην εταιρεία. Η «επίδραση του αντίκτυπου των παραγόντων αυτών στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόκριση, ως αφορά το πώς θα επωφεληθούμε από αυτές τις αλλαγές», μας υπογραμμίζει ο κ. Τσερέπας.

Ως εκ τούτου, αποτελεί ζωτικής σημασίας για την LARIPLAST S.A η καθιέρωση συστηματικών τρόπων και μεθόδων διαχείρισης της γνώσης των πληροφοριών. Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της LARIPLAST S.A., τονίζει ακόμη, ότι: «Πιστεύω ότι η στρατηγική πρόβλεψη είναι ένας νέος τρόπος σκέψης. Ποια είναι η χρησιμότητα αν ‘δω’ αλλά δεν αντιδράσω; Επιπλέον, η στρατηγική πρόγνωση αποτελεί και μια χρήσιμη προσέγγιση για την προώθηση της

στρατηγικής ευελιξίας. Αποτελεί το επόμενο σημαντικό βήμα και γι' αυτό προσπαθώ να είμαι σε θέση να αναθεωρήσω μια ιδέα που αποδεικνύεται λάθος αναδρομικά».

4.3.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Στην προσπάθεια εξακρίβωσης του πως τελικά ενσωματώνει η εταιρεία τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διενέργεια των διαδικασιών εταιρικής πρόγνωσης στη διαμόρφωση της στρατηγικής της ο κ. Τσερέπας αναφέρει πως, «η διαρκής εξέλιξη και οι επενδύσεις πάνω στην τελευταία τεχνολογία στο χώρο των πλαστικών, καθώς και η άμεση επαφή με τις διεθνείς καινοτομίες, τόσο στις πρώτες ύλες όσο και στον τρόπο παραγωγής, εγγυώνται την κάλυψη των πιο δύσκολων πελατειακών απαιτήσεων. Οι παραπάνω παράγοντες καθιστούν αναγκαίες τις διαδικασίες πρόγνωσης και κάνουν δυνατή τη χάραξη μιας στρατηγικής που αποτελεί τα θεμέλια για να μπορεί να ανταποκριθεί με ταχύτητα και επιτυχία στις προκλήσεις του μέλλοντος. Στόχος η ενίσχυση ακόμη περισσότερο των αναπτυξιακών της προοπτικών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό». Οι συναντήσεις του ίδιου με τα στελέχη της εταιρείας είναι μηνιαία προκαθορισμένες, όμως αρκετά συχνά έχει συμβεί να πραγματοποιούνται και καθημερινά για κάποιο διάστημα όπου απαιτείται περαιτέρω συζήτηση και διερεύνηση ζητημάτων. Οι προγνώσεις στηρίζουν την κεντρική στρατηγική της εταιρείας.

Ο κλάδος της πλαστικής συσκευασίας χαρακτηρίζεται από πολύ έντονο ανταγωνισμό που σε συνδυασμό με τη δυνατή ανταγωνιστική θέση της εταιρείας κατευθύνουν την εταιρεία στο να εφαρμόσει **στρατηγική ανάπτυξης και έντονης διαφοροποίησης ώστε να διατηρήσει την ηγετική θέση στον κλάδο των πλαστικών μιας χρήσης καταναλωτικών προϊόντων για τρόφιμα, στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Η στρατηγική της εταιρείας στηρίζεται στην καινοτομία και ανάπτυξη των εξαγωγών, όπως καινοτομίες πάνω στα προϊόντα παραγωγής με βιομηχανικές πατέντες και διπλώματα ευρεσιτεχνίας καταχωρημένα στους φορείς της Ε.Ε. Η LARIPLAST S.A. αρνείται τη στασιμότητα, εμμένει στην ανάπτυξη και την αναζήτηση της καινοτομίας, με κίνητρο τη μέγιστη ικανοποίηση των ανθρώπων που την επιλέγουν. Η πείρα της εταιρείας στο κομμάτι του προϊόντικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με την ανίχνευση της τεχνολογίας (technology sensing) απέφερε τα πιο εντυπωσιακά αποτελέσματα ακόμα και στη δημιουργία καινούριων μοντέλων πλαστικών συσκευασιών. Η εταιρεία επενδύει συνειδητά και στην τεχνολογική**

πρόγνωση που οδηγεί σε καινοτομία αλλά και ευελιξία στην παραγωγή προϊόντων. Αυτό ήταν που οδήγησε πολλές αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, αλλά και άλλους παίκτες, να συνεργαστούν με τη θεσσαλική βιομηχανία. Κι αυτό διότι είχε τη δυνατότητα να σχεδιάζει ειδικά πλαστικά προϊόντα γι' αυτές.

Σύμφωνα με τον Γιάννη Τσερέπα, «η καινοτομία, η σωστή διαχείριση και η προσφορά του σωστού προϊόντος προς τον πελάτη στους προσυμφωνημένους χρόνους είναι ένα από τα σημαντικά στοιχεία που οδήγησαν την Lariplast στην θέση που βρίσκεται σήμερα». «Καινοτομήσαμε αρκετές φορές. Θα αναφερθώ σε κάποιες από αυτές. Το 1996 μειώσαμε την περιεκτικότητα του πλαστικού στα προϊόντα μας χωρίς να επηρεάζεται η παραγωγικότητα μας και η ποιότητα των προϊόντων. Αυτό έγινε μετά από μελέτη πληροφοριών για τις Ευρωπαϊκές αγορές αλλά και από τις τάσεις των αγορών αυτών για την επόμενη εικοσαετία. Τα στοιχεία αυτά μας βοήθησαν να ξεκινήσουμε τις εξαγωγές. Η δεύτερη καινοτομία αφορούσε συγκεκριμένα τα ποτήρια μίας χρήσης καφέ με το καπάκι. Και εδώ μειώσαμε το πλαστικό χωρίς όμως να αλλάξει η αίσθηση που έχει ο καταναλωτής όταν τα πιάνει. Εδώ να πω ότι μπορεί να ακούγεται κάτι απλό αλλά στην πραγματικότητα αυτές οι αλλαγές, που κάνουν την διαφορά στην αγορά που κινούμαστε, κρύβουν ευρεσιτεχνίες (σ.σ. κατατεθειμένες στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας), επενδύσεις και χρήση της τελευταίας τεχνολογίας. Κι ας μην ξεχνάμε, ότι οι χρήστες δικαίωσαν την καινοτομία μας! Η τρίτη καινοτομία είχε να κάνει με την αύξηση της ταχύτητας στις γραμμές παραγωγής και είναι κάτι που με κάνει ιδιαίτερα υπερήφανο καθώς καταφέραμε να εκμεταλλευτούμε, προς όφελος μας, έτοιμες γραμμές παραγωγής που σου δεν σου δίνουν και πολλές δυνατότητες για κάτι τέτοιο. Σε αυτή αξιοποιήσαμε την τεχνολογική πρόβλεψη. Όλα αυτά εκτόπισαν την Lariplast να είναι σήμερα Νο1 στην ελληνική αγορά κρατώντας σε απόσταση και σχετικά χαμηλά επίπεδα τους Τούρκους ανταγωνιστές της που παρέχουν φθηνότερα, από όλες τις απόψεις, προϊόντα».

Αξίζει ακόμη να αναφερθεί, πως η επένδυση σε μονάδα στη Γαλλία ήταν μια ιδέα που στριφογύριζε στο μυαλό της διοίκησης για χρόνια και υλοποιήθηκε το 2013 μετά από εκτενή διερεύνηση και αξιολόγηση πληροφοριών. Πέραν αυτού, η επιλογή είχε να κάνει ακόμη και με το γεγονός ότι πρόκειται για μια δυτική χώρα με κουλτούρα στη χρήση πλαστικών ειδών, αλλά και λόγω σχέσεων της οικογένειας Τσερέπα εκεί.

Στην ερώτησή μας, πως οδηγήθηκε από την βιομηχανία πλαστικών στην επένδυση παραγωγής μασκών ο κ. Τσερέπας μας απάντησε πως «οδηγήθηκε στην

κίνηση αυτή, λόγω της ανάγκης που πρόβαλε στην ανθρωπότητα η έλευση της πανδημίας. Ήτανε μετασχηματισμός κενού παραγωγικής βάσης στην ευρωπαϊκή αγορά», μας ανέφερε. Δύο Λαρισαίοι επιχειρηματίες, με σημαντική παρουσία στον επιχειρηματικό χώρο, την ώρα που όλοι οι υπόλοιποι απλώς περίμεναν την άφιξη του κορονοϊού, 'είδαν' εγκαίρως τη μεγάλη ζήτηση που θα υπάρξει παγκοσμίως για προστατευτικές μάσκες.

Αξίζει να αναφερθεί πως ο κος Τσερέπας έχει λάβει τα μηνύματα της εποχής, την απομάκρυνση του πλαστικού από την αυλαία των αγορών και την μετατόπιση προς μια αγορά φιλικότερη στο περιβάλλον και ήδη έχουν γίνει στρατηγικές κινήσεις, οι οποίες δεν μπορούν ακόμη να κοινοποιηθούν. Η κατασκευή νέας μονάδας στη Λάρισα για την είσοδό της στην αγορά των χάρτινων ποτηριών το 2019, με μία σημαντική επένδυση που θα έφθασε τα 10 εκατ. ευρώ δημιούργησε 60 νέες θέσεις εργασίας. Οι νέες αυτές κινήσεις θα επιβεβαιώσουν όμως σύντομα το ρόλο των προγνώσεων στη διαμόρφωση δυναμικών εταιρικών στρατηγικών ηγεσίας, διαφοροποίησης και διαρκούς ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές.

Ο κ. Γιάννης Τσερέπας δήλωσε: “ Η LARIPLAST S.A. θωρακίζει τις ήδη ισχυρές της βάσεις σε Ελλάδα και εξωτερικό, στοχεύοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη και διεθνοποίηση της. Παραμένουμε προσηλωμένοι στην επέκταση της διεθνούς παρουσίας μας και στη σταθερή στρατηγική μας **«παράγουμε – εξάγουμε – κερδίζουμε – επενδύουμε».**

4.4. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.

Η Εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ» είναι ανώνυμη Εταιρεία που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και χυμών. Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1986 στα Τρίκαλα και εδρεύει στην Ελλάδα, Νομός Τρικάλων, Δήμος Πύλης στο 5ο χλμ. Τρικάλων – Πύλης, ΤΚ 42100 με την επωνυμία «ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.». Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. είναι μία οικογενειακή επιχείρηση 3ης γενιάς, που δραστηριοποιείται στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων συνεχίζοντας την αδιάκοπη λειτουργία της με προσφορά στην ελληνική οικονομία και στην πρωτογενή παραγωγή. Έχει παρουσία τόσο στην ελληνική αγορά όσο και σε 47 χώρες του εξωτερικού. Από τους βασικότερους τομείς, στον οποίο ο Όμιλος έχει επιλέξει να επενδύσει είναι το προσωπικό του που

αποτελείται από περισσότερους από 800 άμεσα εργαζόμενους. Η εκπαίδευση των ανθρώπων αποτελεί προϋπόθεση για την πρόοδο και την ανάπτυξη της επιχείρησης. (https://www.hellenicdairies.com/wp-content/uploads/2020/09/HD_EKE_2019.pdf)

Καταλύτης εξελίξεων υπήρξε και η «εσωτερική» εξαγορά, αυτή της «Όλυμπος» το έτος 2000. Έκτοτε, και με τη διείσδυση της ΤΥΡΑΣ στην αγορά φρέσκου γάλακτος, της οποίας εκείνη την περίοδο ηγείτο η ΔΕΛΤΑ, διαφαινόταν μια τεράστια επιχειρηματική επιτυχία. Λίγο πριν την χρεοκοπία και την ολοκληρωτική καταστροφή, η Όλυμπος, κατόρθωσε χάρη στη νέα ιδιοκτησία της να «νεκραναστηθεί» και να δημιουργήσει ένα ακόμη success story στο σύγχρονο ελληνικό επιχειρείν. Ακολουθώς το 2005, η Όλυμπος κάνει ένα ακόμη τολμηρό βήμα, ανακοινώνοντας την είσοδό της **στον κλάδο των χυμών**, κίνηση με την οποία «μπαίνει στο μάτι» των ανταγωνιστών της. Ο όμιλος συνέχισε ανοδικά και το 2016 μετονομάστηκε σε **«Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε.»**. Στις στρατηγικές της κινήσεις εντάσσεται πλέον και η εξαγορά της “Ψυγεία Θεόδωρου Κλιάφα Α.Ε.” με την οποία επιχειρεί δυναμική είσοδο στην αγορά των αναψυκτικών. Μέσω της κίνησης αυτής η εταιρεία Ελληνικά Γαλακτοκομεία, η οποία δραστηριοποιείται κατά βάση στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, εισέρχεται και στην αγορά των αναψυκτικών ενισχύοντας περαιτέρω τη θέση της στην αγορά των ροφημάτων. Ήδη διαθέτει στην αγορά χυμούς αλλά και φυτικά προϊόντα όπως ρόφημα αμυγδάλου, επιδόρπια και ρόφημα φιστικιού. (https://www.hellenicdairies.com/wp-content/uploads/2020/09/HD_EKE_2019.pdf & <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3410437/giati-i-oik-saranti-exagorazei-ton-kliafa>)

4.4.1 Ιστορικό

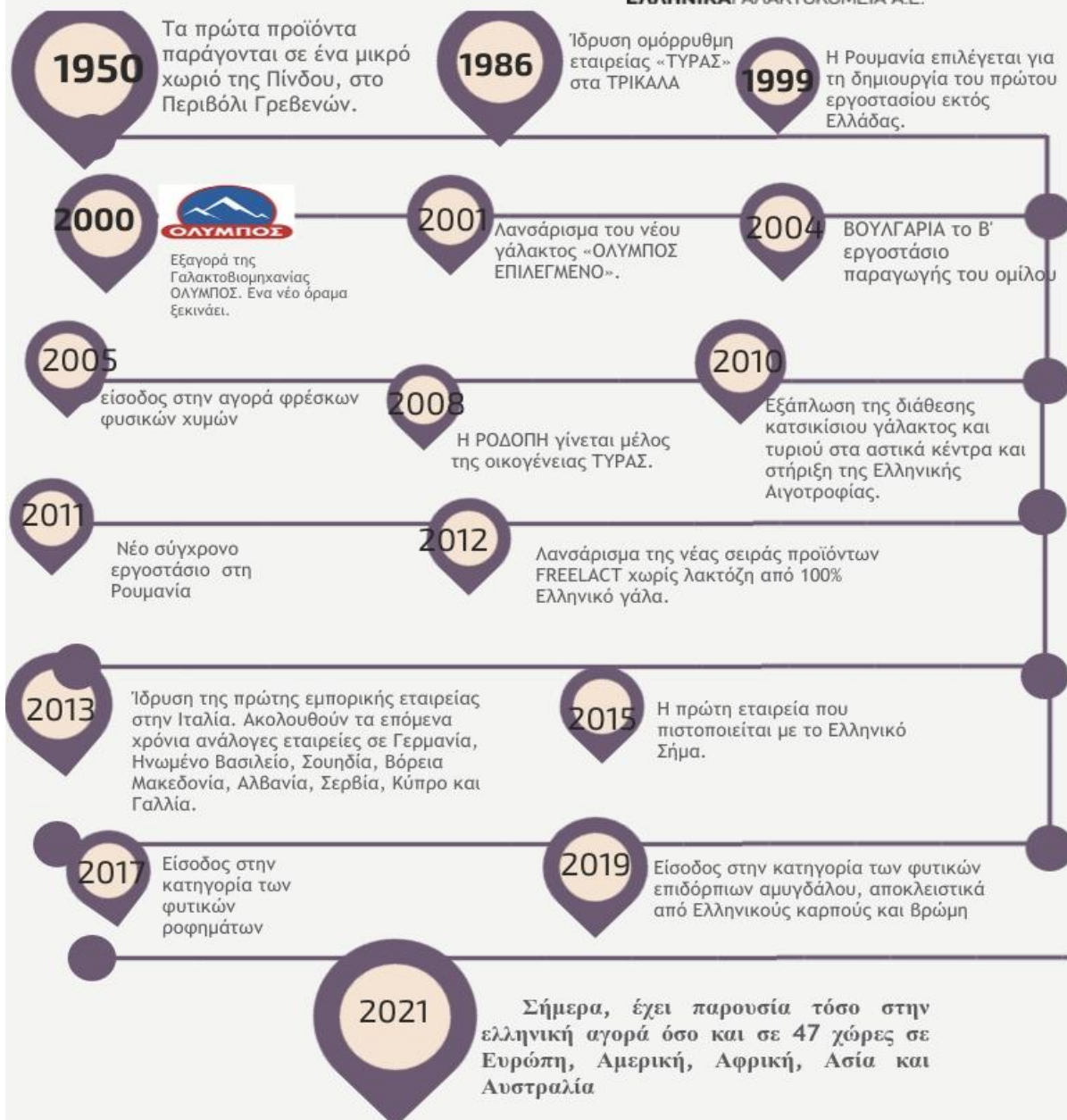
Όταν τη δεκαετία του '50 η οικογένεια Σαράντη ξεκίνησε με δειλά βήματα και λιγοστούς πόρους μια μικρή επιχείρηση παρασκευής γαλακτοκομικών προϊόντων, τίποτα δεν προμήνυε το πώς επρόκειτο να εξελιχθεί. Με συντονισμένες κινήσεις και προγραμματισμό, η μικρή εταιρεία άρχισε να... μεγαλώνει με αποτέλεσμα στα μέσα της δεκαετίας του '80 να δημιουργηθεί η ομόρρυθμη εταιρεία «ΤΥΡΑΣ», από τον Στέργιο Σαράντη και του δυο γιους του. Η έδρα της εταιρείας μεταφέρθηκε στα Τρίκαλα. Πέρασαν 35 χρόνια και η επιχείρηση αυτή εξελίχθηκε σε έναν τεράστιο όμιλο, που προχωρά σε τολμηρές επιχειρηματικές κινήσεις και μεγάλα ανοίγματα.

Από την ίδρυση του έως σήμερα ο Όμιλος πρωταγωνιστεί στον κλάδο διαθέτοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα, χωρίς ποτέ να επαναπαύεται. Ενώ αρχικά οι

κύριες ομάδες προϊόντων τις οποίες παρήγαγε ήτανε τα Τυροκομικά – Βούτυρο (Λευκά και κίτρινα τυριά, τυριά τυρογάλακτος, τυριά σκληρά, βούτυρο, Γαλακτοκομικά (Φρέσκο γάλα, γάλα υψηλής παστερίωσης (ESL), στη συνέχεια παρακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού επεκτάθηκε και στην παραγωγή άλλων προϊόντων, γάλα μακράς διάρκειας (UHT), όπως σοκολατούχο γάλα, ξινόγαλα, Χυμοί (φρέσκοι χυμοί), Γιαούρτια-Επιδόρπια γιαουρτιού (γιαούρτι, υποπροϊόντα γιαουρτιού) και Φυτικά προϊόντα, τα οποία «είδε» εγκαίρως πως θα είχαν απήχηση. Το λανσάρισμα του νέου γάλακτος «ΟΛΥΜΠΟΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ», το 2001, ήτανε ένα πλούσιο και γευστικό γάλα σε διάφανη φιάλη που ανέτρεψε τα δεδομένα της Ελληνικής αγοράς. Ακόμη η κίνηση στην αγορά φρέσκων φυσικών χυμών, το 2004 με την παρουσίαση του πρώτου 100% φυσικού χυμού αποκλειστικά από Ελληνικά φρούτα, όπως και η σειρά προϊόντων χωρίς λακτόζη, ή η σειρά φυτικών προϊόντων.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. στη σημερινή σύγχρονη μορφή της συμπλήρωσε 35 χρόνια παρουσίας στο χώρο των τροφίμων, παραμένοντας σταθερά μια οικογενειακή επιχείρηση, με την ηγεσία της να ακολουθεί υποδειγματικά τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης. Η Εταιρεία αναπτύσσεται δυναμικά με τρία εμπορικά σήματα (ΟΛΥΜΠΟΣ, ΤΥΡΑΣ, ΡΟΔΟΠΗ) τόσο στην Ελληνική αγορά όσο και σε 47 χώρες σε Ευρώπη, Αμερική, Αφρική, Ασία και Αυστραλία. Το μέγεθος και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) της Εταιρείας εξασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ Εκτελεστικών και Μη Εκτελεστικών Μελών. Βασικό μέλημα των Μελών του Δ.Σ. είναι η εποπτεία των εργασιών της Εταιρείας, η τακτική ενημέρωσή τους σε θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της και η λήψη αποφάσεων για κάθε πράξη που αφορά στη διοίκησή της, στη διαχείριση της περιουσίας της και στην επιδίωξη γενικά των σκοπών της Εταιρείας, εκτός από τις περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων.

THE HISTORY OF



Ιστορική γραμμή επιχείρησης. Πηγή: Συντάκτης εργασίας

4.4.2. Πρόγνωση

Την τελευταία δεκαετία, η τεχνολογική ανάπτυξη όπως η ψηφιοποίηση και το Διαδίκτυο δημιούργησαν νέους χώρους ευκαιριών που συνεχώς διερευνώνται από εταιρείες για την ανάπτυξη ελκυστικών νέων αγορών. Ταυτόχρονα, αυτές οι εξελίξεις διαταράσσουν τις καθιερωμένες βιομηχανίες στις οποίες οι αναδυόμενες τεχνολογίες μεταβάλλουν τους υπάρχοντες κανόνες του παιχνιδιού και επιτρέπουν εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Η πολιτική της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε βασίζεται στις διεργασίες εταιρικής πρόγνωσης, οι οποίοι έχουν αποδειχθεί σημαντικοί παράγοντες για μέγιστη κερδοφορία. Οι διεργασίες εταιρικής πρόγνωσης επιτρέπουν τον εντοπισμό παραγόντων αλλαγής και την πρόβλεψη των συνεπειών τους, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τόσο στο επίπεδο της στρατηγικής όσο και στο επίπεδο της καινοτομίας νέων προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία πραγματοποιεί διαδικασίες πρόγνωσης και η διορατικότητα των στελεχών της έχει διπλό στόχο στην εταιρεία: να τροφοδοτήσει την καινοτομία και την έρευνα και να καθοδηγήσει στρατηγικά και έγκαιρα τη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό. Οι προγνώσεις της εταιρείας φαίνεται πως αφορούν την διαχείριση των παραγόντων που δύναται να επιφέρουν αλλαγές, οι οποίες συνεπάγονται την εφαρμογή νέων μεθόδων και τεχνολογιών, προσαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας προς αυτές και εν τέλει προσπάθεια αποκόμισης οφέλους από αναδυόμενες ευκαιρίες.

4.4.2.1 Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση

Ανιχνεύοντας αν ο Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε, διαθέτει διεργασίες εταιρικής πρόγνωσης για τη διερεύνηση εκείνων των παραγόντων που ενδεχομένως αλλάζουν το μέλλον της γαλακτοβιομηχανίας, πραγματοποιήθηκε συνέντευξη στις 20 Οκτωβρίου 2020, με τον κ. Κωνσταντίνο Τόλη, Υπεύθυνο Γραφείου Τύπου & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της εταιρείας. Αρχικά είχε σταλεί ηλεκτρονικά το θέμα της διερεύνησης και οι ερωτήσεις που θα έπρεπε να απαντηθούν. Στη συνέχεια με τηλεφωνική επικοινωνία με τον κ. Τόλη δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις και συζητήθηκαν όλα τα ερωτήματα.

Ο κ. Τόλης, ως στέλεχος της εταιρείας, γνωρίζει καλά πόσο μεγάλη σημασία έχει για την διοίκηση η αναγνώριση των αλλαγών στο επιχειρηματικό της περιβάλλον

και η πρόγνωση των παραγόντων εκείνων που θα καθαρίσουν την πορεία του κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας. «Ο στρατηγικός προσανατολισμός», μας λέει «συνδέεται στενά με αυτούς τους παράγοντες. Αν και οι αγορές αλλάζουν, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες αναδυόμενες τάσεις, αλλά το επιχειρηματικό περιβάλλον παρέχει πληροφορίες που επιτρέπει, αν μελετηθούν σωστά, να καθορίσουν μια ορθότερη στρατηγική κατεύθυνση για την εταιρεία τους. Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. σχεδιάζει την στρατηγική της παρακολουθώντας καθημερινά τις τάσεις της αγοράς και τις ανάγκες των καταναλωτών».

Παρόλο που και σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν επίσημες διαδικασίες πρόγνωσης, υπάρχει έντονα στην κουλτούρα του Ομίλου η συνεχής επαγρύπνηση και η ατέρμονη προσπάθεια όλων των στελεχών να καταφέρουν να ανταποκριθούν σε καταστάσεις ή γεγονότα που ενδέχεται να αλλάξουν τα δεδομένα στον κλάδο. Επιπλέον, σε σχετικά απρόβλεπτες επιχειρηματικές συνθήκες, οι εταιρείες απαιτείται να έχουν τη δυνατότητα, της στρατηγικής ευελιξίας και του ορθολογικού ελέγχου, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται και να αναδιαμορφώνουν άμεσα τη στρατηγική τους. Για παράδειγμα, η έξαρση της πανδημίας του κορονοϊού (COVID-19), η οποία παρουσιάστηκε στις αρχές του 2020 παγκοσμίως και οδήγησε σε μεταβολές στην παγκόσμια προσφορά και ζήτηση, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, χώρα στην οποία λειτουργεί η Ελληνικά Γαλακτοκομεία Α.Ε.

Ο κλάδος της γαλακτοκομίας αποτελεί σήμερα έναν ιδιαίτερα δυναμικό κλάδο στην Ελλάδα, ο οποίος κατέχει σημαντική θέση στις εξελίξεις του κλάδου των τροφίμων γενικότερα και παράλληλα, αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις που προκύπτουν από τη σύγχρονη «βιομηχανοποιημένη» κτηνοτροφία, τη βιοτεχνολογία, τις νέες αντιλήψεις και τάσεις προτιμήσεων των καταναλωτών, την πρόσφατη μεταρρύθμιση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και τις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου.

Όσον αφορά στην οργανωτική προσέγγιση, η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστά τμήματα, όπου εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, όπως η καινοτομία και η τεχνολογία για την υποστήριξη του σχεδιασμού E & A, ή συνεργάζονται με ερευνητές και εμπειρογνώμονες, οι οποίοι παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη έρευνα πολλών διαφορετικά πεδία στο μικρο-και μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι π.χ. αναλύσεις PESTEL, για την ανάλυση πολιτικοοικονομικών παραγόντων, ανάλυση τάσεων-επιπτώσεων, ανάλυση

διασταυρούμενων επιπτώσεων και διάφορα εναλλακτικά σενάρια για το σχεδιασμό διάφορων εναλλακτικών.

Ο Όμιλος, προκειμένου να μελετήσει τάσεις, συνήθειες και αλλαγές σε καταναλωτικές συνήθειες, αντλεί στοιχεία από τα σημεία των πωλήσεων και τα επεξεργάζεται με δικά της προγράμματα λογισμικού, ενώ παράλληλα αξιοποιεί τα γενικότερα στοιχεία κάθε κλάδου όπως αυτά καταγράφονται από εξειδικευμένες εταιρείες συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων όπως είναι η Nielsen. Επίσης, ακολουθεί άτυπες διαδικασίες τεχνολογικής πρόγνωσης και αναζήτησης, ώστε να μπορεί να καινοτομεί. Τα παραπάνω αξιοποιούνται καταλλήλως από ένα επιστημονικό δυναμικό υψηλού επιπέδου που στελεχώνει κάθε τμήμα της επιχείρησης και επιπλέον σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται ειδικές μελέτες για κάποιο θέμα, η επιχείρηση προσφεύγει σε πανεπιστημιακές συνεργασίες ή εξειδικευμένους συμβούλους. Η καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας, αλλά και η επέκταση σε νέα προϊόντα είναι τα αποτελέσματα αυτών των κινήσεων.

Επομένως, η διενέργεια προγνώσεων της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. στηρίζεται περισσότερο στο πιο δημοφιλές εργαλείο πρόγνωσης, την περιβαλλοντική σάρωση, η οποία αφορά την απόκτηση και χρήση πληροφοριών σχετικά με γεγονότα, τάσεις και σχέσεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η γνώση των οποίων θα βοηθούσε τη διοίκηση στον προγραμματισμό της μελλοντικής πορείας της. Η πληροφόρησή της προέρχεται από έρευνες των στελεχών της και από συνεργασίες με εξειδικευμένους συμβούλους.

4.4.2.2 Κατανόηση της προνοητικότητας

Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει από τη μια να διαθέτουν διεργασίες πρόγνωσης, ώστε να αποκτούν τους σχετικούς τύπους πληροφοριών σχετικά με πιθανές μελλοντικές αλλαγές, και από την άλλη, που είναι και το πιο σημαντικό να κατανοούν του τι σημαίνουν αυτές οι αλλαγές όσον αφορά το περιβάλλον και το μέλλον τους, και, ακόμη πιο σημαντικό, το πώς θα αντιδράσουν όταν αποκτήσουν, αναλύσουν και κατανοήσουν τις συγκεκριμένες πληροφορίες. Ο κ. Τόλης τονίζοντας τη σημασία που έχει τελικά η κατανόηση όλων αυτών των πληροφοριών για την εξέλιξη της κάθε επιχείρησης, υπογραμμίζει πως, «η εταιρική πρόγνωση έχει γίνει στις μέρες αρκετά διαδεδομένη, επαγγελματική και ποικίλη. Για να είναι επιτυχής, πρέπει να ενσωματωθεί σε οργανωτικές διαδικασίες, όπως η στρατηγική και η καινοτομία.

Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, τα στελέχη και η ηγεσία του ομίλου εστιάζει στην ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που λαμβάνονται. Έτσι, επιτυγχάνεται ορθότερη κρίση για τις οι επιπτώσεις των αλλαγών στο μέλλον και έγκαιρη αντίδραση σε αυτές». Οι ιδρυτές του Ομίλου (δεύτερη γενιά) και οι συνεχιστές τους (τρίτη γενιά) είναι εκείνοι που λαμβάνουν τις τελικές στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τις εισηγήσεις των συμβούλων και στελεχών. Είναι επομένως, οι βασικοί συντελεστές κατανόησης. Έχουν επενδύσει όμως σε μια ομάδα υψηλά καταρτισμένων στελεχών όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ώστε να γίνεται η ακριβέστερη παράθεση των στοιχείων εκείνων που θα επιτρέψουν την καλύτερη μετάφραση και κατανόηση των πληροφοριών και άλλων δεδομένων.

4.4.2.3 Διαμόρφωση στρατηγικής

Εξετάζοντας στη συνέχεια το αν και κατά πόσο τα αποτελέσματα των παραπάνω διαδικασιών λαμβάνονται υπόψη στη χάραξη στρατηγικής του Ομίλου, διαπιστώνεται πως, όχι μόνο λαμβάνονται υπόψη αλλά διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και συγκεκριμένα όπως υπογραμμίζει ο κ. Τόλης «αποτελούν κριτήριο για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας». Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. διενεργεί ετήσιες συναντήσεις όπου καθορίζονται οι στόχοι και η στρατηγική της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός υλοποιείται μια φορά το χρόνο, συνήθως κάθε καλοκαίρι, όπου μεταξύ άλλων εγκρίνονται οι Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της προηγούμενης εταιρικής χρήσης και θεσπίζονται οι στόχοι του επόμενου έτους. «Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν διενεργούνται έκτακτες συναντήσεις όταν απαιτείται ή όταν υπάρξουν μεταβαλλόμενες οικονομικές ή άλλες συνθήκες, όπως η πανδημία που προκάλεσε ο COVID-19, η οποία δυσχεραίνει πολύ τις προσπάθειες προγραμματισμού και έγκαιρης αντίδρασης» αναφέρει ο κ. Τόλης. «Η προεργασία γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της στρατηγικής και την πολιτική ανάπτυξης της Εταιρείας, βασιζόμενοι στους κύριους άξονες του τρίπτυχου Εξωστρέφεια, Καινοτομία, Επενδύσεις», υπογραμμίζει.

Η στρατηγική που ακολουθεί ο Όμιλος είναι η **Στρατηγική Ανάπτυξης, Αγοράς και Προϊόντων**, καθώς και **διεθνοποίησης**. Σύμφωνα με τον κ. Τόλη, οι δραστηριότητες πρόγνωσης κινούνται με γνώμονα υποστήριξης αυτής της

στρατηγικής, η οποία εξασφάλισε μέχρι σήμερα την παρουσία του ομίλου σε 47 χώρες στο κόσμο και επιπλέον μια ηγετική θέση στον κλάδο.

Οι διεργασίες πρόγνωσης, σύμφωνα με τον υπεύθυνο Γραφείου Τύπου & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε., «αφορούν, την εξερεύνηση νέων αγορών και για το σκοπό αυτό η εταιρεία έχει υιοθετήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο διείσδυσης στις Διεθνείς Αγορές που προβλέπει την ίδρυση θυγατρικών εμπορικών εταιριών σε «χώρες- κλειδιά», όπως για παράδειγμα, την Ιταλία το 2013, τη Γερμανία το 2014, το Ηνωμένο Βασίλειο το 2016, τη Σουηδία το 2018 ή την ίδρυση το 2019, πέντε νέων θυγατρικών εταιρειών στην Βόρεια Μακεδονία, την Αλβανία, την Σερβία, την Κύπρο και την Γαλλία. Η διερεύνηση αφορά συνήθως παράγοντες νομικούς – οικονομικούς κάθε αγοράς, καθώς και τον ανταγωνισμό, τις καταναλωτικές τάσεις και διατροφικές συνήθειες του πληθυσμού της.

Οι συγκεκριμένες διεργασίες αφορούν και την συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τροποποίηση αυτών που ήδη έχουν καθιερωθεί καινοτομώντας και παρουσιάζοντας συνεχώς νέα προϊόντα ιδιαίτερης γευστικής ταυτότητας, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταναλωτικές τάσεις». Αξίζει να σημειωθεί πως η βαθιά και ακλόνητη πεποίθηση των στελεχών του Ομίλου «πως πίσω από κάθε τι καλό υπάρχει κάτι ακόμη καλύτερο και η σταθερή και πάγια φιλοσοφία για παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την εστίαση στη χρήση ποιοτικών πρώτων υλών διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητα και την ασφάλεια, δυο παράγοντες που κατατάσσονται στις πρώτες θέσεις ιεραρχίας των προτεραιοτήτων», υπογραμμίζει ο κ. Τόλης.

Υπογραμμίζει επίσης, ο κ. Τόλης πως για την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε., «η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι χάραξης της στρατηγικής της και είναι συνέπεια των διεργασιών αυτών. Είναι η μοναδική γαλακτοκομική εταιρεία στην Ν.Α. Ευρώπη που έχει εγκαταστήσει ολοκληρωμένο συγκρότημα επεξεργασίας αποβλήτων συμπεριλαμβάνοντας μονάδα παραγωγής βιοαερίου. Πιο συγκεκριμένα, η εγκατάσταση της παραγωγής βιοαερίου αποτελεί μια καινοτόμα επένδυση, μοναδική στην Ευρώπη στο χώρο της γαλακτοκομίας, αξίας 10 εκ. ευρώ, που στοχεύει στην αποτελεσματική επεξεργασία όλων των υγρών αποβλήτων που προκύπτουν από τις παραγωγικές δραστηριότητες του εργοστασίου και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της στρατηγικής ευελιξίας της

και της προσαρμογής της στα δεδομένα της εποχής που επιβάλλει την ανάγκης προστασίας του περιβάλλοντος. Προς την ίδια κατεύθυνση και ο συνεχής περιορισμός πλαστικού στις συσκευασίες της, η οποία οδηγεί στην ενεργό προστασία του περιβάλλοντος. Ιστορικά είναι η πρώτη ελληνική βιομηχανία τροφίμων που εισήγαγε στην αγορά, φιάλη από βιοπαραγόμενη συσκευασία PET, η οποία αφορά μπουκάλι του χυμού, μέρος του οποίου έχει παραχθεί από φυτικές ύλες (φυτική βιομάζα) και όχι από πετρέλαιο».

Ο κ. Τόλης συνεχίζοντας αναφέρει πως «Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.» ξεκίνησε ως μικρή τυροκομική μονάδα, έγινε γαλακτοβιομηχανία, και σταδιακά μετασχηματίζεται σε εταιρεία τροφίμων. Ευκαιρίες στην αγορά υπάρχουν πάντα. Για να τις αξιοποιήσεις απαιτείται γνώση, διορατικότητα και τόλμη, στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διοίκηση της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.»

Κεφάλαιο 5ο : ΑΝΑΛΥΣΗ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι η ανάλυση, όπου η θεωρία και τα εμπειρικά δεδομένα συνδυάζονται. Η ανάλυση θα δομηθεί επίσης από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων.

5.1. Αναγνώριση Αλλαγών και πρόγνωση

Η αναγνώριση της αλλαγής, και το επίσης σημαντικό, των επιπτώσεων της αλλαγής, αφορά μια από τις πιο σημαντικές προτεραιότητες για όλες τις επιχειρήσεις – ιδιαίτερος σε καιρούς μεγάλης αβεβαιότητας. Η εταιρική πρόγνωση έχει καθιερωθεί έντονα, σε παγκόσμιες εταιρείες, αλλά επιβάλλεται να καθιερωθεί και σε μικρότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν εγκαίρως και να επιβιώσουν. Η κινητικότητα, η ευελιξία για αλλαγή και η εφαρμογή καινοτομιών είναι βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα ασταθή εξωτερικά και εσωτερικά περιβάλλοντα απαιτούν την ανάπτυξη πιο σύνθετων και εξελιγμένων συστημάτων διαχείρισης της επιχείρησης. Η στρατηγική διαχείριση αλλαγών περιλαμβάνει αξιολόγηση και παρακολούθηση δεικτών σε τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Κάποιοι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων βοηθούν στην παροχή πληροφοριών για τις μελλοντικές τάσεις της ανάπτυξης του οργανισμού, κάτι που με τη σειρά του διασφαλίζει την οικονομική σταθερότητα και τη βιωσιμότητα της ανάπτυξης του οργανισμού. Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές διαμορφώνονται, με έμφαση στην ευελιξία, την ανθεκτικότητα και την ανταπόκριση σε γρήγορες αλλαγές.

Απαντώντας στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η παρούσα εμπειρική εργασία υποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις επενδύουν στην πρόγνωση για να εντοπίσουν αλλαγές κύρια στο κλαδικό τους περιβάλλον αλλά και ευρύτερα όπως σε κοινωνικοπολιτικά χαρακτηριστικά, τάσεις, τεχνολογία, επιπτώσεις κρίσεων και άλλων παραγόντων κοκ. Φαίνεται μάλιστα να εκκινούν διαδικασίες αναζήτησης προς κατευθύνσεις πέραν της αρχικής «περιοχής» της επιχείρησης, όπως το χαρτί για τη LARIPLAST, οι μάσκες για την ANIMUS, και η Αυστραλία για νέα καφέ για τη MIKEL (ιδιαίτερα ασυνήθιστο για αυτή την κατηγορία στην Ελλάδα).

Είναι αρκετά ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι και οι τέσσερις εταιρείες είναι εξοικειωμένες με την έννοια της εταιρικής πρόγνωσης και παρόλο που για καμία εταιρεία δεν καταγράφηκαν συστηματικές επίσημες διαδικασίες, όλες έχουν αναπτύξει

αρκετά εργαλεία και πρακτικές πρόγνωσης. Η διοίκηση και τα στελέχη των εταιρειών φαίνεται πως έχουν αντιληφθεί τη σημασία της πρόγνωσης για τη στρατηγική και για την εταιρεία, ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Αξίζει να επισημανθεί πως και οι τέσσερις εταιρείες έχουν επενδύσει στην εταιρική πρόγνωση, με απώτερο σκοπό την σταθερά ανοδική πορεία τους και την εξασφάλιση υπεροχής, στο διαρκώς αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι έγκυρες και έγκαιρες προβλέψεις, τους παρέχουν ασφάλεια στις διάφορες επενδύσεις που δυνητικά θα πραγματοποιούνταν και έτσι αποφεύγονται με αυτόν τον τρόπο αποτυχημένες επενδυτικές προσπάθειες. Αποτελεί προσδοκία και των τεσσάρων υπό μελέτη περιπτώσεων πως η πραγματοποίηση τέτοιων διεργασιών τους οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα δραστηριοποίησης τους και στην υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως όλοι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι η υψηλή κερδοφορία είναι διαθέσιμη μόνο για εταιρείες οι οποίες είναι σε θέση να ξεπερνούν τις κρίσεις, με το βλέμμα προς το μέλλον και με λελογισμένο ρίσκο το οποίο μειώνει η ορθή μετάφραση προγνώσεων.

Όπως αποδείχτηκε, όλες οι υπό μελέτη εταιρείες αρχικά δεν διέθεταν επίσημες διεργασίες πρόγνωσης, αλλά στη συνέχεια, συνειδητοποιώντας τη σημασία αυτών, οργανώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι τεχνικές και τα εργαλεία πρόγνωσης να αποτελούν βασικό κομμάτι των οργανωτικών τους ιδιοτήτων. Τα τελευταία χρόνια, η αυτοματοποίηση με την εφαρμογή των σύγχρονων εργαλείων πληροφορικής, η χρήση μεγάλων δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη επέτρεψε στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε ένα ογκώδη αριθμό σχετικών πληροφοριών για το μέλλον. Η συγκεκριμένη στροφή προς τις πληροφορίες που αφορούν μελλοντικές τάσεις είναι αναμενόμενο να συνεχίσει να υπάρχει γιατί βοηθάει στην ανταγωνιστικότητα και στην πρόβλεψη κινδύνων για τις επιχειρήσεις. Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας αποκαλύπτεται πως και οι τέσσερις υπό μελέτη περιπτώσεις παρακολουθούν τακτικά το περιβάλλον τους στο οποίο δραστηριοποιούνται και επιπλέον, αρκετά συχνά πραγματοποιούν σάρωση και εκτός του περιβάλλοντος στο οποίο ανταγωνίζονται.

Όπως αναδείχθηκε στις προηγούμενες ενότητες, οι υπό μελέτη εταιρείες παρουσίασαν αρκετές τεχνικές και εργαλεία πρόγνωσης, όπως σάρωση του περιβάλλοντος (όλες), σενάρια (Animus, Lariplast), εταιρείες συμβούλων (όλες), εμπειρογνώμονες (ANIMUS), έτοιμες ή κατά παραγγελία μελέτες (όλες) και χρησιμοποίησαν στελέχη και συνεργάτες για να κατανοήσουν μελλοντικές αλλαγές.

Πιο συγκεκριμένα:

Οι προγνώσεις της εταιρείας **Mikel** φαίνεται να αφορούν τη διαφοροποίηση, την επέκταση και διεθνοποίηση και την προσαρμογή της εταιρείας στο διαρκώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον. Χρησιμοποιεί το δίκτυο των συνεργατών της ή απόψεις πελατών, ώστε να ερμηνευτούν τις μελλοντικές τάσεις, αφού κατανοεί ότι η στάση των πελατών τους, η οποία ανά πάσα στιγμή μπορεί να αλλάξει, έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχείρησή τους, καθώς υπαγορεύει ποιες υπηρεσίες, ποιο προϊόν και ποια υποστήριξη θα χρειαστεί στο μέλλον.

Στην περίπτωση του Ομίλου **Animus**, όταν απαιτείται ζητείται η συμβολή ειδικών εμπειρογνομόνων, ώστε να προσδιορίσουν τις τάσεις αναλόγως και με το τι ενδιαφέρει τη διοίκηση κάθε φορά και με το τι αναζητά. Εκτός των δικών τους δεδομένων, τα οποία προκύπτουν από τις έρευνές τους, πληροφορίες παίρνουνε και από παγκόσμιους φορείς του κλάδου όπου, λαμβάνονται αναλύσεις και τάσεις της αγοράς. Υπάρχουν συνεργάτες που μελετούν όχι μόνο την τοπική αγορά υπηρεσιών υγείας, αλλά και τη διεθνή και στη συνέχεια καταθέτουν τις προτάσεις τους για αξιολόγηση στο Δ.Σ. Επίσης, ο Όμιλος προκειμένου να αποκτήσει περισσότερη γνώση σχετική με τις μελλοντικές αλλαγές χρησιμοποιεί αρκετά το δίκτυο των συνεργατών ακόμη και των ανταγωνιστών του. Όπως προαναφέρθηκε συλλέγονται πληροφορίες από συνεργάτες επιχειρηματίες του κλάδου και επίσης βασική θεωρείται και η στάση, οι ανάγκες και οι ιδιαιτερότητες των νοσούντων καθώς και των ανθρώπων που τους φροντίζουν. Λαμβάνοντας υπόψη τη δική τους στάση, προσαρμόζονται οι στρατηγικές μας βάσει αυτής, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και ότι δεν θα γίνουν λάθος βήματα στο μέλλον.

Στη **LARIPLAST S.A.** οι διαδικασίες εξερεύνησης και εντοπισμού των παραγόντων αλλαγής, αποτελεί κύρια δραστηριότητα της πολιτικής της εταιρείας, η οποία καθορίζει την στρατηγική της. Τεχνικές πρόγνωσης πραγματοποιούνται αρκετά συχνά, μέσω διάφορων μελετών του κλάδου που διενεργεί η ίδια η εταιρεία, μελετών που υπάρχουν στο διαδίκτυο, ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών μέσω συνεργατών και επιπλέον μέσω πρόσληψης εξειδικευμένων συμβούλων, όταν αυτό απαιτείται. Οι διαδικασίες πρόγνωσης της εταιρείας αφορούν κυρίως την καινοτομία, μεταφορά τεχνολογίας, νέα προϊόντα και εφαρμογές, την εξέλιξη των προτιμήσεων των καταναλωτών και την εξέλιξη των κανόνων και κανονισμών.

Στον όμιλο **ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.**, οι διεργασίες εταιρικής πρόγνωσης, υπάρχουν έντονα στην κουλτούρα της εταιρείας και μάλιστα θεωρούνται από τα στελέχη της σημαντικοί παράγοντες για μέγιστη κερδοφορία. Ο ρόλος της διορατικότητας των στελεχών του ομίλου στοχεύει από τη μια την τροφοδότηση της καινοτομίας και έρευνας και από την άλλη την καθοδήγηση για χάραξη στρατηγικής. Οι προγνώσεις της εταιρείας φαίνεται πως αφορούν την διαχείριση των παραγόντων που δύναται να επιφέρουν αλλαγές, οι οποίες ενδέχεται να καθορίσουν την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο. Τα αποτελέσματα της πρόγνωσης συζητούνται μεταξύ μιας ομάδας που αποτελείται από Εμπειρογνώμονες εξωτερικά μέρη, σύμβουλοι και ούτω καθεξής.

5.2. Κατανόηση της προνοητικότητας

Μόλις οι εταιρείες πραγματοποιήσουν το σύνολο των αναλύσεών τους ή τις εργασίες συλλογής δεδομένων, ξεκινά η επόμενη διαδικασία, της κατανόησης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων. Η κατανόηση αυτών και η σωστή ερμηνεία του τι σημαίνουν για την εταιρεία και το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται αποτελεί την βασικότερη πτυχή της σημασίας πραγματοποίησης προγνώσεων. Ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας αποτελούν οι συναντήσεις των στελεχών, όπου ανταλλάσσονται απόψεις, συζητούνται τα δεδομένα και οι πιθανές επιπτώσεις και, στο τέλος λαμβάνονται οι αποφάσεις. Και στις τέσσερις εταιρείες που πήραμε συνέντευξη αναφέρθηκαν οι πολύωρες συναντήσεις που πραγματοποιούνται σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Σε κάποιες περιπτώσεις προσλαμβάνονται εξωτερικοί σύμβουλοι για την ερμηνεία και καθοδήγηση. Αυτό συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ερευνητές όπως ο Horton (1999) ή ο Major και ο Cordey-Hayes (2000) είχαν από καιρό υπογραμμίσει τη σημασία τρίτων, διαμεσολαβητών και συμβούλων στη διαδικασία πρόγνωσης. Η συζήτηση με άτομα από διάφορα υπόβαθρα μπορεί να βοηθήσει τους διοικούντες να συνειδητοποιήσουν τις συνέπειες που μπορεί να μην είχαν αντιληφθεί διαφορετικά (Horton, 1999).

Αξίζει να σημειωθεί η βαρύτητα και η αξία του σταδίου αυτού για τα στελέχη όλων των περιπτώσεων. Όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν πως το στάδιο αυτό θεωρείται εξίσου σημαντικό με την ύπαρξη των διαδικασιών. Όλοι συνηγορούν στην παραδοχή πως κάποια από τα μεγαλύτερα εμπόδια για το στάδιο αυτό αφορούν την εταιρική κουλτούρα, την κυρίαρχη λογική και τους θεσμοθετημένους τρόπους σκέψης, εμπόδια

τα οποία, εμποδίζουν πολλές φορές την ορθή κρίση και λήψη αποφάσεων. Τα ερωτώμενα στελέχη των εταιρειών κατέστησαν σαφές ότι η προσπάθεια μετριασμού της μεροληψίας θεωρείται ένα αρκετά σημαντικό βήμα για αντικειμενικότητα και την ορθότερη κρίση. «Όλοι οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε αυτές τις δραστηριότητες είναι σίγουρα άνθρωποι οι οποίοι έχουν και τις δικές τους γνωστικές προκαταλήψεις, αλλά προσπαθούμε να τις μετριάσουμε αντιπαραθέτοντάς τες με τα δεδομένα και τις πληροφορίες που έχουμε συλλέξει και γενικότερα να διευρύνουμε τον τρόπο σκέψης μας και να προσαρμοζόμαστε στην εποχή και στα νέα κάθε φορά δεδομένα που προκύπτουν», μας τόνισε ο Αντιπρόεδρος του Ομίλου.

5.3. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αποτελεί βασική πρόκληση του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου. Αυτή η υπόθεση τεκμηριώθηκε με τα ευρήματα που αποκτήθηκαν από την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε και η οποία επιβεβαιώνει και τη σχετική βιβλιογραφία. Και οι τέσσερις επιχειρηματίες που ερωτήθηκαν ως μέρος της ποιοτικής μελέτης ανέδειξαν ότι εκτίθενται σε υψηλό βαθμό περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, προκαλώντας σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις τους.

Τα αποτελέσματα δείχνουν μια έντονη επίδραση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας στη σχέση μεταξύ στρατηγικής πρόγνωσης και στρατηγικής ευελιξίας. Η θετική επίδραση της εταιρικής πρόγνωσης στη στρατηγική ευελιξία μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα έντονη όταν η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι υψηλή. Έτσι, παρατηρήθηκε ότι σε όλες τις περιπτώσεις που η διοίκηση κάθε εταιρείας αντιμετωπίζει εξαιρετικά αβέβαια περιβάλλοντα, προσπαθεί να ενισχύσει τη στρατηγική ευελιξία της προωθώντας σχετικές στρατηγικές δραστηριότητες πρόγνωσης.

Σε συμφωνία με τους Shimizu and Hitt (2004), και οι τέσσερις επιχειρήσεις επιδεικνύουν εξαιρετική ικανότητα να εντοπίζουν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον τους, δεσμεύοντας άμεσα πόρους σε νέες πορείες δράσης ως απάντηση στην αλλαγή. Αυτή η στρατηγική αναδεικνύεται κρίσιμης σημασίας για τις υπό μελέτη εταιρείες που επιθυμούν όχι μόνον να επιβιώσουν αλλά και να ηγηθούν σε αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Προωθώντας τον έγκαιρο εντοπισμό των θεμελιωδών τάσεων και την αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεών τους,

η στρατηγική πρόγνωση υποστηρίζει την αποτελεσματική πλοήγησή τους υπό δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εταιρική στρατηγική φαίνεται ότι προσαρμόζεται διαρκώς στο περιβάλλον, γεγονός που συμβάλει στην ανάπτυξη της «πρόγνωσης», εκείνων δηλαδή των διαδικασιών που συμβάλλουν στο χειρισμό της αβεβαιότητας.

Με βάση την προσωπική μας παρατήρηση και άτυπες συζητήσεις, αξίζει να αναφερθεί ότι, σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, όπου η μελέτη μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελούν το αποτέλεσμα των καλά εφαρμοσμένων διαδικασιών και ρουτίνας, στις υπό μελέτη επιχειρήσεις, είναι φανερό πως η τελική απόφαση ανήκει στον ή στους επιχειρηματίες και ένα τμήμα αυτής είναι ανεξάρτητο από τη διαδικασία. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ερμηνεία των στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί και μελετηθεί και επομένως αναδεικνύεται η αξία της ορθής διαμόρφωσης και κατανόησης των προγνώσεων.

Επομένως, τα αποτελέσματα της ερμηνείας ενσωματώνονται σε στρατηγικές τις οποίες κινούν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες και όχι τα διοικητικά στελέχη. Και στις τέσσερις επιχειρήσεις, οι επιχειρηματίες θεωρούνται ιδιαίτερα εμπνευσμένα άτομα, τα οποία όμως γνωρίζουν να επιλέγουν και τους κατάλληλους συνεργάτες. Εύλογα δημιουργείται το ερώτημα του τι θα γινόταν εάν η τελική απόφαση ήταν αποτέλεσμα ομαδικής λήψης αποφάσεων ή αποτέλεσμα αυστηρής εφαρμογής τυπικών διαδικασιών.

Τέλος, παρατηρήθηκε πως η αναφερόμενη αντίδραση στη μετάφραση των προγνώσεων κινεί μηχανισμούς άλλοτε άμεσης αντίδρασης με άμυνα και αναδίπλωση όπως στην περίπτωση του κορωνοϊού, άλλοτε οργανωμένης στρατηγικής κίνησης, όπως με την εκμετάλλευση σχετικού νόμου για την ίδρυση του εργοστασίου στη Γαλλία και άλλοτε με αξιοποίηση της κρίσης όπως με τις νέες υπηρεσίες take away του ΜΙΚΕΛ, και την επιτυχή δημιουργία της καντίνας σε «περάσματα» ή τη δημιουργία της μονάδας παραγωγής μασκών. Επομένως, σχεδόν πάντα, η επίδραση της ερμηνείας των προγνώσεων φαίνεται να ενσωματώνεται σε νέες στρατηγικές κινήσεις που άλλοτε γίνονται άμεσα και άλλοτε σε προγραμματισμένο χρόνο με σκοπό την ενδυνάμωση της αποστολής και του οράματος της εκάστοτε επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει συγκεντρωτικά τα ευρήματα που προέκυψαν ανά εταιρεία.

	Mikel	Animus	Lariplast	Ελληνικά Γαλακτομεία
Πρόγνωση	Οι προγνώσεις αφορούν τη διαφοροποίηση, επέκταση και διεθνοποίηση και την προσαρμογή της εταιρείας στο διαρκώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον. Διαθέτει συγκεκριμένο τμήμα προγνώσεων, το οποίο παρακολουθεί τάσεις, ανάγκες, στάσεις καταναλωτών, καθώς και καταστάσεις ή γεγονότα που πιθανόν να επηρεάσουν τον κλάδο.	Ο όρος της πρόγνωσης είναι κατανοητός στην οργάνωση του Ομίλου ως «όρος που όχι μόνο σχετίζεται με τη στρατηγική, αλλά την καθορίζει». Εντοπίζει παράγοντες της αγοράς, οι οποίοι μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον κλάδο της υγείας	Ο διαδικασίες προγνώσεων, αφορούν τεχνολογικές τάσεις (καινοτομία, μεταφορά τεχνολογίας, νέα προϊόντα και εφαρμογές κ.λπ.), πολιτιστικές και κοινωνιολογικές τάσεις (δημογραφικές αλλαγές, εξέλιξη των προτιμήσεων των καταναλωτών, κ.λπ.), και πολιτικές τάσεις (η εξέλιξη των κανόνων και κανονισμών,	Ο ρόλος της πρόγνωσης για τα στελέχη του ομίλου στοχεύει από τη μια την τροφοδότηση της καινοτομίας και έρευνας και από την άλλη την καθοδήγηση για χάραξη στρατηγικής.
Αναγνώριση αλλαγών και πρόγνωση	Χρησιμοποιεί πολλά εργαλεία και διεργασίες πρόγνωσης, όπως αναλύσεις SWOT για μελέτη των τάσεων ανά περιοχή. Οι προγνώσεις αφορούν στην εξερεύνηση νέων αγορών και έρευνα αφορά το εσωτερικό των αγορών αυτών, τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις από τον εκάστοτε κρατικό μηχανισμό, τις διατροφικές συνήθειες του κοινού που απευθύνεται και κυρίως στάσεις πελατών.	Ο Όμιλος Animus χρησιμοποιεί πολλαπλά εργαλεία, συλλογής πληροφοριών, όπως Σενάρια , μελέτες αγοράς από τους φορείς, επιστημονικά περιοδικά έρευνα στο διαδίκτυο, αναλύσεις SWOT & PESTEL, ειδικούς εμπειρογνώμονες κ.α	Τεχνικές πρόγνωσης πραγματοποιούνται αρκετά συχνά, μέσω διάφορων μελετών του κλάδου που διενεργεί η ίδια η εταιρεία, μελετών που υπάρχουν στο διαδίκτυο, ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών μέσω συνεργατών και επιπλέον μέσω πρόσληψης εξειδικευμένων συμβούλων	Οι προγνώσεις στηρίζονται στο δημοφιλέστερο εργαλείο πρόγνωσης, την περιβαλλοντική σάρωση, η οποία αφορά την απόκτηση και χρήση πληροφοριών σχετικά με γεγονότα, τάσεις και σχέσεις στο εξωτερικό περιβάλλον, γνώση η οποία συντελεί στο σχεδιασμό μελλοντικής πορείας της. Η πληροφόρησή προέρχεται από έρευνες στελεχών της και συνεργασίες με εξειδικευμένους συμβούλους.
Κατανόηση και ερμηνεία	Οι στόχοι της εταιρείας αναπροσαρμόζονται διαρκώς, αναλόγως των ευρημάτων της διαδικασίας πρόγνωσης. Διαθέτει ένα σύνθετο σύστημα αναπροσαρμογής που λειτουργεί ανάλογα με τις προσδοκίες της και τροποποιεί τη συμπεριφορά της ως αποτέλεσμα της	Η φάση ερμηνείας και κατανόησης των αποτελεσμάτων των διαδικασιών πρόγνωσης είναι αυτή, που τελικώς προσθέτει τη μεγαλύτερη αξία στην διαμόρφωση της στρατηγικής τους.	Η πρόγνωση επιτρέπει στην εταιρεία να εντοπίζει επερχόμενες αλλαγές αρκετά νωρίς, να ερμηνεύσει τις συνέπειες για την ίδια και έτσι να	Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, τα στελέχη και η ηγεσία του ομίλου εστιάζει στην ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που λαμβάνονται. Έτσι, επιτυγχάνεται ορθότερη κρίση για

	μάθησης από το περιβάλλον του κλάδου, από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, την εξέλιξη του κλάδου, κ.α.		προσαρμοστεί έγκαιρα σε αυτές».	τις οι επιπτώσεις των αλλαγών στο μέλλον και έγκαιρη αντίδραση σε αυτές»
Ενσωμάτωση αποτελεσμάτων στη στρατηγική	Η εταιρεία ενσωματώνει τα αποτελέσματα των παραπάνω διαδικασιών στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Κύριοι στόχοι της η «δημιουργική προσαρμογή στις αλλαγές» το οποίο μεταφράζεται σε καινοτομία, διαφοροποίηση και αναζήτηση τρόπων για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά και κοντά στους πελάτες.	Η κάθε νέα δομή του ομίλου είναι αποτέλεσμα πρόγνωσης των αναγκών στον κλάδο της υγείας, και επιπλέον οι διαδικασίες αυτές αποτέλεσαν τον οδηγό για ανάπτυξη και σε άλλους τομείς, όπως η ανάπτυξη της Larisa Face Cove.	Η εταιρεία καταβάλλει πόρους, χρόνο και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσπάθεια εξερεύνησης των τάσεων και των πιθανών εξελίξεων τα οποία λαμβάνει υπ όψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής της.	Λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα & διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και συγκεκριμένα όπως υπογραμμίζεται «αποτελούν κριτήριο για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας».

Κεφάλαιο 6ο : Συμπεράσματα

Ζούμε σε μια εποχή έντονης αναταραχής και αβεβαιότητας, μια εποχή που διαμορφώνεται από μια βαθιά μεταμόρφωση στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο πληροφοριακό περιβάλλον. Η ψηφιοποίηση επιταχύνει τον ρυθμό αλλαγής σε παγκόσμια κλίμακα και η προκύπτουσα δυναμική της αγοράς προκαλεί πρωτοφανείς προκλήσεις για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι αλλαγές σήμερα δεν συμβαίνουν πλέον μεμονωμένα - συνδέονται, διασυνδέονται και συμβαίνουν ταυτόχρονα, όπως ακριβώς οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, της πολιτικοποίησης, της κατανάλωσης και της εμπορευματοποίησης και προσελκύουν την προσοχή των ηγετικών επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Κάθε περίοδος στην ιστορία περιέχει τις δικές της αβεβαιότητες, αλλά η σκέψη για το μέλλον δημιουργεί έντονη αίσθηση του επείγοντος σε περιόδους ταχείας αλλαγής. Ως εκ τούτου, παρά τη συντριπτική εμμονή των επιχειρήσεων με το παρόν, κάθε επιχειρηματικός ηγέτης πρέπει να σκέφτεται το μέλλον (Buehring, Bishop, 2020).

Μέχρι τώρα, η διεθνής σχετική βιβλιογραφία διαπιστώνει ότι οι κορυφαία μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις αντλούν περισσότερη αξία με την πρόγνωση από ότι οι μεσαίες ή μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν γνωρίζουν ή δεν αξιοποιούν τα οφέλη της. (Bereznoy, 2017). Όμως, όλο και περισσότερες εταιρείες φαίνεται να δίνουν πλέον έμφαση στην πρόγνωση ως εργαλείο λήψης αποφάσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό καθώς η ποσότητα των γνώσεων που παράγονται εσωτερικά γίνεται πιο περίπλοκη και το περιβάλλον είναι πιο δυναμικό και αβέβαιο (Daheim και Uerz, 2008). Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που σχεδιάζουν, αποφασίζουν και ενεργούν για να επηρεάσουν την αλλαγή πρέπει να βασίζονται σε μια νέα, αναδυόμενη προσέγγιση για το μέλλον στα σημερινά ολοένα και πιο ταραχώδη περιβάλλοντα. (Buehring, Bishop, 2020)

Η εταιρική στρατηγική πρόγνωση εξελίσσεται ως μια έννοια ευρέως αποδεκτή για τα οφέλη της στην καλύτερη προετοιμασία και ανταπόκριση στις μελλοντικές επερχόμενες αλλαγές. (Rohrbeck, Kum, 2018). Επιτρέπει στους οργανισμούς και τις εταιρείες να ένα εσωτερικό σύστημα «έγκαιρης προειδοποίησης», το οποίο είναι ικανό να προσδιορίσει τις δυνατότητες, απειλές και ευκαιρίες αναδυόμενων αγορών. (Bereznoy, 2017)

Η παρούσα εργασία προσφέρει κύρια κάποιες πρακτικές διαπιστώσεις και επιβεβαιώνει ότι η εταιρική πρόγνωση θέτει τις προϋποθέσεις για μια διαδικασία

μάθησης που ευνοεί τη στρατηγική ευελιξία του οργανισμού, δηλαδή την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόζουν έναν σχετικό σχεδιασμό, ώστε να προβλέπουν και να εκτιμούν τη μελλοντική ετοιμότητα, αλλά και τον αντίκτυπο στην απόδοση της σε μακροχρόνια βάση.

Παράλληλα, η εταιρική στρατηγική πρόγνωσης θα πρέπει να αποτελεί μια διαρθρωμένη διαδικασία, με την οποία η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών για το μέλλον σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα να ερμηνεύεται με ορθό και αντικειμενικό τρόπο και να οδηγεί σε στρατηγικές αποφάσεις και συνεχείς προοδευτικές ενέργειες. Η συγκεκριμένη διαδικασία δεν ταυτίζεται με τον περιοριστικό ρόλο της πρόγνωσης σε ένα προκαταρκτικό στοιχείο στρατηγικής διαχείρισης. Αντίθετα, φαίνεται πως η πρόγνωση διαθέτει αποκλειστικές μεθόδους και εργαλεία που οδηγούν στη στρατηγική δράση, κάτι που συμφωνεί με την σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Dadkhah et al., 2018). Επομένως, η εταιρική πρόγνωση αναδεικνύεται ως μια ικανότητα που επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίζει διαρκώς τις ενδεχόμενες μελλοντικές αλλαγές και να αντιλαμβάνεται τις συνέπειες για την ανάπτυξη και τη σταθερότητα της. Συνεπώς, συντελεί στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ενεργειών, ώστε να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανοδική πορεία της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής φαίνεται να συνδέεται εγγενώς με την ανάλυση «στρατηγικής πρόγνωσης» των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής που είναι δυνητικά ικανοί να επηρεάσουν τη δομή του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Η σαφής αξιολόγηση των βασικών επιπτώσεων των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής για τη διαμόρφωση στρατηγικής συντελεί στον καλύτερο χειρισμό της αβεβαιότητας που σχετίζεται με τους παράγοντες της αλλαγής στην επιχείρηση ή τον κλάδο. Προκειμένου να εκτελεστεί αυτό το κρίσιμο στάδιο, υπάρχουν διαφορετικά μεθοδολογικά πλαίσια και τεχνικές όπως φαίνεται από τις εταιρείες που μελετήθηκαν, και φαίνεται να εξαρτώνται κύρια από την κουλτούρα και τους βασικούς συντελεστές της επιχείρησης (εν προκειμένω την προσωπικότητα των επιχειρηματιών) και όχι από τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης. Η έγκαιρη ανίχνευση αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής, ωστόσο, δεν είναι αρκετή: αυτό που έχει σημασία, είναι η ικανότητα επίτευξης μιας βαθιάς κατανόησης των συνεπειών της «επίδρασης» της αβεβαιότητας στα κύρια σημεία που διέπουν τον ανταγωνισμό στον

κλάδο, ή την πορεία της επιχείρησης. Επομένως, ως διαδικασία η διαμόρφωση της πρόγνωσης και η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων επεξεργασίας των πληροφοριών στην στρατηγική έχει ένα κομβικό σημείο και αυτό είναι η ορθή, ακριβής και αντικειμενική μετάφραση της πληροφορίας, των τάσεων και όλων εκείνων των εξωγενών «σημείων» που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, η εταιρική πρόγνωση αποδεικνύεται πως συντελεί κατά πολύ στη χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης ανεξάρτητα από τον κλάδο και το μέγεθος της και πρέπει να επικεντρώνεται σε στόχους οι οποίοι θα συντελέσουν στην ανοδική της πορεία. Διατηρώντας και αναπτύσσοντας διαδικασίες εταιρικής πρόγνωσης στο οργανωτικό της πλαίσιο, η εταιρεία δομεί στρατηγικές ώστε να διασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντικό προβάδισμα, το οποίο συντελεί στην διασφάλιση της βιωσιμότητάς της και την μεγιστοποίηση των κερδών της. Επιπλέον, η στρατηγική πρόγνωση έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στη στρατηγική ευελιξία των επιχειρήσεων. Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός στρατηγικής πρόγνωσης σε μια εταιρεία, τόσο υψηλότερη θα είναι η στρατηγική ευελιξία. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ευελιξία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται γρήγορα σε ευκαιρίες ή απειλές που προκύπτουν από τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος και να ανακατανέμουν τους πόρους με ευελιξία σε διαφορετικές επιχειρηματικές περιοχές.

Τα ευρήματα, επομένως στα οποία οδηγήθηκε η παρούσα διατριβή εκπληρώνουν τον αρχικό της στόχο παρέχοντας ευκρινείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματά της. Αποδεικνύεται σαφέστατα ότι η πρόγνωση παραγόντων αλλαγής συντελεί στην αύξηση προστιθέμενης αξίας των εταιρικών προγραμμάτων των επιχειρήσεων που τελικά ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους. Επομένως, η χρήση διαδικασιών πρόγνωσης μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για όλες τις επιχειρήσεις.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διερεύνηση των μελετών περίπτωσης ανέδειξε πως οι διαδικασίες προγνώσεων στις Ελληνικές επιχειρήσεις δεν αναφέρονται σε επίσημες συστηματικές διαδικασίες, αλλά αφορούν περισσότερο μεθόδους και εργαλεία παρακολούθησης και διερεύνησης των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαθέτουν ισχυρούς μηχανισμούς ερμηνείας και κατανόησης και ενσωματώνονται στην εταιρική στρατηγική είτε ως άμεσες στρατηγικές κινήσεις ανταπόκρισης σε κάποια απειλή είτε ως στοχευόμενα στρατηγικά

βήματα οργανωμένης στρατηγικής. Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν επιβεβαιώνουν ότι όταν εφαρμόζεται αυτή η διαδικασία ορθά, οδηγεί σε ανάπτυξη και εξασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Παράλληλα, αποδεικνύουν τον κομβικό ρόλο προσώπων (επιχειρηματιών ή στελεχών) στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Έτσι, γίνεται φανερό πώς για να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα απαιτείται εξάλειψη προκαταλήψεων, αντικειμενικότητα κύρια από τους λήπτες των αποφάσεων και ίσως κάποιες επιπλέον ικανότητες που ξεπερνούν τον σκοπό της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, η εγγενής αξία και τα οφέλη που προέρχονται από μια «αναμενόμενη» εκτίμηση του πιθανού αντίκτυπου (επίδρασης) των αναδυόμενων παραγόντων αλλαγής έγκειται επίσης στην ενημέρωση της εταιρείας για τον κίνδυνο που διατρέχει σε περίπτωση καθυστέρησης ή αδράνειας και στο βαθμό ανάληψης αυτού από τους κύριους συντελεστές στη λήψη αποφάσεων.

Η κύρια συνεισφορά της εργασίας έγκειται στην διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής πρόγνωσης και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται με επιτυχία σε εξωτερικές αλλαγές, δηλαδή της στρατηγικής ευελιξίας της καθώς και της ανάδειξης των κρίσιμων βημάτων της σχετικής διαδικασίας. Όπως παρουσιάστηκε στην σχετική βιβλιογραφία για την εταιρική πρόγνωση και προοπτική, οι εταιρείες και οι οργανώσεις εξακολουθούν να υποφέρουν από την έλλειψη πλαισίου για την αντιμετώπιση μελλοντικών συνθηκών, καθώς και τη διασφάλιση όλων των σχετικών εξωτερικών αλλαγών και την παροχή κατάλληλων απαντήσεων. Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τις δυνατότητες εταιρικής πρόβλεψης και την ικανότητα των εταιρειών και των οργανισμών να αξιοποιούν επιτυχώς τις συγκεκριμένες δραστηριότητες. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να παράσχουν ένα τέτοιο πλαίσιο προγνώσεων, ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη μοντέλων για οργανισμούς και εταιρείες, και πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι αυτά τα μοντέλα δεν ανταποκρίνονται σε ένα κατάλληλο μοντέλο για εταιρική πρόγνωση. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να αξιοποιηθούν οι προβλέψεις στις επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν δύσκολες μελλοντικές συνθήκες, να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν τα αδύναμα σημεία και την είσοδο σε νέες αγορές. Γενικότερα, με βάση τη μελέτη των τεσσάρων περιπτώσεων διερευνήθηκε η αξία που δημιουργούν οι εταιρείες, αντιμετωπίζοντας την αυξανόμενη αβεβαιότητα λόγω του γρήγορου ρυθμού των εξωτερικών αλλαγών, μέσω της πρόγνωσης.

Περιορισμοί και μελλοντικές κατευθύνσεις

Όπως κάθε μελέτη, έτσι και η παρούσα μελέτη έχει διάφορους περιορισμούς που αναλύονται παρακάτω, μαζί με πιθανά σημεία εκκίνησης μελλοντικής έρευνας.

Αρχικά, ενώ τα ευρήματά μας δείχνουν ότι οι δραστηριότητες πρόγνωσης είναι κατάλληλες για την αντιμετώπιση αβέβαιων και ταραγμένων περιβαλλόντων, άλλες στρατηγικές θα μπορούσαν επίσης να είναι κατάλληλες για την οικοδόμηση της επιβίωσης και ανάπτυξης του οργανισμού, σύμφωνα με άλλες ερευνητικές κατευθύνσεις που εντοπίστηκαν στο στάδιο διερεύνησης της βιβλιογραφίας (π.χ. Sargut και McGrath, 2011).

Επιπλέον, ενώ επίκεντρο των διαδικασιών πρόγνωσης για τη σάρωση και την αξιολόγηση των εξελίξεων στο περιβάλλον επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν και να επιβιώσουν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, αυτός ο προσανατολισμός προς μια μάλλον αυξητική προσαρμογή θα μπορούσε επίσης να εμποδίσει τον ριζικό μετασχηματισμό. Όταν επικεντρώνεται πάρα πολύ στην πρόγνωση του μέλλοντος, η εταιρεία κινδυνεύει να κολλήσει σε μια αντιδραστική λειτουργία και η επιτυχία της προγνωστικής διαδικασίας κινδυνεύει με την καταστολή των βασικών στρατηγικών ζητημάτων καθορισμού κατεύθυνσης. (Limnios et al., 2014). Δεν μελετήθηκαν για παράδειγμα περιπτώσεις προσέγγισης της αποτυχίας, που αποτελείται από «προσεκτικά σχεδιασμένες δράσεις που προάγουν τον πειραματισμό, αλλά είναι αρκετά μικρές για να αποφευχθεί ένα μεγάλο ατύχημα ή καταστροφή» (Linnenluecke, 2017). Επομένως, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να εμπλουτιστεί και με τέτοιες περιπτώσεις.

Στην ίδια κατεύθυνση, δεν επιχειρήθηκε σύγκριση και ανάλυση μεταξύ των περιπτώσεων δεδομένου του μικρού αριθμού των περιπτώσεων. Προτείνεται η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας με μεγαλύτερο αριθμό περιπτώσεων και συγκρίσεις κατά κλάδο, μέγεθος, κοκ.

Ακόμη, με βάση την σχετική βιβλιογραφία, υπάρχουν πρόσθετες διαστάσεις πρόγνωσης που δεν έχουν συμπεριληφθεί στο ερευνητικό μοντέλο αυτής της μελέτης. Έτσι, μελλοντική έρευνα που βελτιώνει τη λειτουργία θα βοηθούσε να ξεπεραστούν αυτά τα ζητήματα.

Ένας σημαντικός περιορισμός προκύπτει από το σχετικά μικρό μέγεθος δείγματος της ποιοτικής μελέτης ($n = 4$), και από αυτή καθαυτή την προσέγγιση. Είναι

γνωστό ότι η ποιοτική μελέτη δεν επιτρέπει την γενικευσιμότητα των ευρημάτων, Προτείνεται επομένως η διεξαγωγή έρευνας πεδίου με ικανά μεγέθη δείγματος για να προσδιοριστεί εάν παρουσιάζουν παρόμοια αποτελέσματα και για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των ευρημάτων μας.

Στο ίδιο πλαίσιο, δεδομένου ότι αυτή η μελέτη επικεντρώνεται στην εφαρμογή στρατηγικής πρόγνωσης κυρίως σε μία χώρα, για επιχειρήσεις της Ελλάδας, τα αποτελέσματά μας ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις σε άλλες χώρες. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επομένως να επεκταθεί και να συγκρίνει τον αντίκτυπο της στρατηγικής πρόγνωσης στις ανταγωνιστικές ικανότητες των επιχειρήσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα χωρών.

Τέλος, ενώ τα ευρήματά μας δείχνουν ότι η συστηματική προσέγγιση για την εταιρική πρόγνωση προάγει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, μια επιπλέον μελλοντική έρευνα μπορεί να προσδιορίσει την επίδραση συγκεκριμένων τύπων δραστηριοτήτων πρόγνωσης, όπως η περιβαλλοντική σάρωση ή ο σχεδιασμός σεναρίων, σε επιλεγμένες ανταγωνιστικές ικανότητες. Τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να αποκαλύψουν αναλυτικότερες πληροφορίες σχετικά με το πότε πρέπει να εφαρμοστεί ποια στρατηγική μέθοδος πρόγνωσης.

Παρά τους περιορισμούς που περιγράφηκαν, η παρούσα μελέτη παρέχει σημαντική συνεισφορά στο πόσο σημαντικό αντίκτυπο έχει η εταιρική πρόγνωση στην διαμόρφωση της στρατηγικής και της ευελιξίας των επιχειρήσεων, στην ορθολογική λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν τα συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα αβεβαιότητας και σύγχυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ahuja, Gautam, Russell W. Coff, and Peggy M. Lee. "Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs." *Strategic Management Journal* 26.9 (2005): 791-808.

Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M. & Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 43-53.

Andriole, J., S. (1989). *Handbook of Decision Support Systems*, Tab Books.

Amsteus, M. 2011, 'Managerial foresight and firm performance', Linnaeus University Dissertations, no, 36

Amsteus, M. 2014 – Unpublished Material

Alvesson, Mats, and Kaj Sköldbberg. *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage, 2009.

Battistella, C., Toni, A., (2011), A methodology of technological foresight: A proposal and field study, *Technological Forecasting and Social Change*.

Bereznoy, A.,(2017), "Corporate Foresight in Multinational Business Strategies Foresight and STI Governance, vol. 11, no 1, pp. 9–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.9.22

Buehring, J., Bishop, P.,(2020) Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making, *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Volume 6, Issue 3, Autumn 2020, Pages 408-432 Autumn 2020, Pages 408-432

Becker, P. (2002). *Corporate foresight in Europe: a first overview*. University of Bielefeld: Institute for science and technology studies. Bielefeld.

Berkhout, Frans, and Julia Hertin. "Foresight futures scenarios: Developing and applying a participative strategic planning tool". *Greener Management International* 2002.37 (2002): 37-52.

Blackman, Deborah A., and Steven Henderson. "How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting." *Futures* 36.2 (2004): 253-266.

Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.

Bradley, Chris, Martin Hirt, and Sven Smit. "Have you tested your strategy lately?." *McKinsey Quarterly* 1 (2011): 40-53.

- Bradley, Chris, Martin Hirt, and Sven Smit. "Managing the Strategic Journey" McKinsey Quarterly Online (July 2012)
- Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business Press, 1998.
- Chang, F. J. (2016). *Business process management systems: Strategy and implantation*. Auerbach Publication, New York.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., Kou, G., (2017) "Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy" *J. Inf. Technol.*, 32 (1) (2017), pp. 10-25, 10.1057/jit.2015.26
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on resources: strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, 73(4).
- Costanzo, L. A. (2004). Strategic foresight in a high-speed environment. *Futures*, 36(2), 219-235.
- Conway, M., (2014), *Thinking Future, Foresight: an introduction*, Melbourne, Australia.
<https://static1.squarespace.com/static/580c492820099e7e75b9c3b4/t/58bcccee59cc68b969703f1e/1488768258680/TFRefGuideForesight1.pdf>
- Courtney, Kirkland and Viguerie (1997). "Strategy Under Uncertainty", Harvard Business Review, November-December.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, and Keith Morrison. *Research methods in education*. Routledge, 2013.
- Cuhls, K., & Johnston, R. (2008). Corporate foresight. In *Future-Oriented Technology Analysis* (pp. 103-114). Springer Berlin Heidelberg.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A. & Jackson, S. E. (2003). *The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage*. New York: Oxford University press.
- Daheim, C., & Uerz, G. (2008). Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 321-336.
- Daft RL, Weick KE (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Acad Manag Rev*:284–295
- Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S., Keshavarz E., Tork & Ebrahimi, A., (2018), "Corporate foresight: developing a process model", *European Journal of Futures*.
- Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik (2002). 'Systematic combining: an abductive approach to case research', *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 553-560
- Elbanna, S. , Child, J. , (2007), "The influence of decision, environmental and firm

characteristics on the rationality of strategic decision-making”, *J. Manag. Stud.*, 44 (4) .

Fiksel, Joseph, Iris Goodman, and Alan Hecht. "Resilience: navigating toward a sustainable future." (2013).

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.

Grant, R. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Ed, Wiley and Sons: Chichester, UK. 71

Graziano, Anthony M., and Michael L. Raulin. *Research methods: A process of inquiry*. HarperCollins College Publishers, 1993.

Gordon, A V., Ramic, M., Rohrbeck, R., Spaniol, M., 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 154, May 2020.

Gurel, E. & Tat, M. (2017). Swot analysis. A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

Helms, M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.

Hitt, M.A. Ireland, D. & Hoskisson, R. (2010). *Strategic Management*, 7th edition, Thomson, South-Western, Mason, USA.

Højland, J., & Rohrbeck, R., (2016), “The role of corporate foresight in exploring new markets – evidence from 3 case studies in the BOP markets”, *Technology Analysis & Strategic Management*.

Habegger, B. 2010, ‘Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands’, *Futures*, vol.42, no. 1, pp. 49 – 58.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Seeing the Future First: For a competitive edge, look to the future. *Executive Excellence*, 12, 15-15.

Haarhaus, T., Liening, A., 2020. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight, *Technological Forecasting and Social Change*

Horton, A. 1999. A Simple guide to successful foresight, *Foresight* 1 (1) 5-9.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Text

and Cases 8th edition Harlow: Pearson Education.

Jansson, H. (2007). *International business marketing in emerging country markets: the third wave of internationalization of firms*. Edward Elgar Publishing.

Jafari, M J., Akbar, S., Tabataba', N P., (2017). *Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry)*.

Jabnoun, Naceur, Azaddin Khalifah, and Attahir Yusuf. "Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model." (2003).

Jannek, K., & Burmeister, K. (2008). *Corporate Foresight in Small and Medium-Sized Enterprises*. *Foresight*, 101.

Lawler, J. J., Chang, P. C., Hong, W., Chen, S.-J. E., Wu, P. C., Bae, J. (2013). *Going abroad: HR policies, national IR systems, and union activity in foreign subsidiaries of U.S. multinationals*. *Industrial & labor relations review*, 66(5), 1149-1171.

Lempert, R.J. , Popper, S.W., Bankes, S.C., *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative Long-Term Policy Analysis*, The RAND Pardee Center, Santa Monica, CA (2003)

Liu, H. , Jiang, X., Zhang, J., Zhao, X., *Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: the moderating effects of institutional and relational factors* *J. Int. Mark.*, 21 (2) (2013), pp. 79-98, 10.1509/jim.12.0047

Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., Tian, T., (2018), *Technological Configuration Capability, Strategic Flexibility, and Organizational Performance in Chinese High-Tech Organizations*.

MacKay, R. B., McKiernan, P., (2004), *The role of hindsight in foresight: refining strategic reasoning*.

MacKay, R. B., & McKiernan, P. (2004). *Exploring strategy context with foresight*. *European Management*.

Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts.

Major, E. J., and M. Cordey-Hayes. "Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight." *Technovation* 20.11 (2000): 589-602.

Merriam, S. B. (2009), *Qualitative research: a guide to design and implementation*, Jossey-Bass: San Francisco, USA.

Merzlikina, G S., Kozhanova, T E., 2020, *Strategic Change in the Enterprise: Foresight and Management*.

- Miller, R. , (2011), Futures literacy: embracing complexity and using the future Ethos, 10 (10), pp. 23-28
- Mintzberg, H., Quinn J.B. & Ghoshal S. (1998). The Strategy Process. European edition (revised), Prentice Hall.
- Mueller, G.C. , Mone, M.A., Barker, V.L.I., (2000) “Strategic decision making and performance: decision processes and environmental effects” Acad. Manag. Proc. (2000), pp. N1-6, 10.5465/apbpp.2000.5438573
- Myloni, B.; Harzing, A.W.; Mirza, H.R. (2007). The effect of organisational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. The International Journal of Human Resource Management, 18(12), pp. 2057–2074.
- Naldi, L. , Wikström, P. , Rimscha, M.B. Von, Dynamic capabilities and performance: an empirical study of audiovisual producers in Europe Int. Stud. Manage. Org., 44 (4) (2014), pp. 63-82, 10.2753/IMO0020-8825440404
- Peter, M., Jarratt, D., The practice of foresight in long-term planning, Technological Forecasting and Social Change, Volume 101, December 2015, Pages 49-61
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal, 14, 179-191.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. "The core competence of the corporation." International Library of Critical Writings in Economics 163 (2003): 210-222.
- Porter and Christensen (1996), “What is strategy?” Harvard Business Review, November-December.
- Reid, David M., and Stelios C., (2004), Zyglidopoulos. "Causes and consequences of the lack of strategic foresight in the decisions of multinational enterprises to enter China." Futures 36.2: 237-252.
- Reger, G. (2001). Technology foresight in companies: from an indicator to a network and process perspective. Technology Analysis & Strategic Management, 13(4), 533-553.
- Rohrbeck, R., Arnold, H.M. Heuer, J., (2007), “Strategic foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories”, New Delhi.
- Rohrbeck, R., Gemünden, H., (2008), “Strategic foresight in multinational enterprises: building a best-practice framework from case studies”. In Emerging Methods in R&D Management Conference (pp. 10-20).
- Rohrbeck, R., (2010), Corporate foresight: towards a maturity model for the future

orientation of a firm. Springer.

Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.

Rohrbeck, R., Battistella, C., Huizingh, F., (2015), Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition, *Technological Forecasting and Social Change*.

Rohrbeck R, Kum ME (2018), Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, 2018, vol. 129, issue C, 105-116

Rumelt, R. R. 1996. Evaluating business strategy. In *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, eds. H. Mintzberg and J. B. Quinn. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.

Sauter, V. (1997). *Decision Support Systems*, New York, NY: John Wiley and Sons Inc.

Sarpong, D., Maclean, M., Davies, C., (2013): "A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness", *European Management Journal* (2013) 31, 613– 625.

Seifert, M. , Hadida, A.L. ,(2008), "Strategic decisions in high velocity contexts"C. Wankel (Ed.), *The handbook of 21st century management*, Sage Publications, Thousand Oaks (2008), pp. 294-302

Simon, H., (2010)and the concept of rationality: boundaries and procedures, *Brazilian Journal of Political Economy*.

Schwarz, J. O. (2006). *The future of futures studies in management: A Delphi study with a German perspective*. Shaker Verlag.

Shimizu, K. Hitt, M. A., (2004), "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions," *The Academy of Management Executive*.

Treyer, Sébastien., (2009), "Changing perspectives on foresight and strategy: from foresight project management to the management of change in collective strategic elaboration processes." *Technology Analysis & Strategic Management*21.3: 353-362.

Tripsas, Mary, Giovanni Gavetti., (2000), "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging." *Strategic management journal* 21.10-11: 1147-1161.

Teece, D., Leih, S., (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>.

- Timlon, J. (2014). Lecture and Classroom Discussion, *Strategy Analysis: Business Success in Mature Markets*.
- Tsoukas H., G. Sheppard, 2004, Introduction: Organizations and the Future, from Forecasting to Foresight, in: Tsoukas H., Shepherd G. (Eds.), *Managing the future: Foresights in the knowledge economy* Wiley-Blackwell, UK.
- Vecchiato, R., Roveda, C., (2010), "Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change." *Technological forecasting and social change* 77.9 (2010): 1527-1539.
- Vecchiato, R. 2012, 'Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda', *Foresight*, Vol. 14, no. 5, pp. 387 – 400.
- Vecchiato, R., (2012), "Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study." *Technological Forecasting and Social Change* 79.3: 436-447.
- Vecchiato, R., (2015) ,“Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility”, *Technological Forecasting and Social Change*.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus and perceived control. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 315-347.
- Walker et Al. (2003). “Defining Uncertainty”, *Integrated Assessment*, 2003, Vol. 4, No. 1 , pp. 5–17.
- Wulf, P. Meissner, S. Stubner, (2010), “A scenario-based approach to strategic planning–integrating planning and process perspective of strategy”.Leipz. Grad. School Manag .
- Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Yin (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, Inc, Fourth Ed.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΙΣΑΡΗ, Φ., ΠΟΥΡΚΟΣ, Μ., (2015), Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ματσατσίνης Ν. (2010). Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Παπαδάκης Β., (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Παπουτσή, Γ. & Γιαννακόπουλος, Δ. (2003). Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα, Αθήνα, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε.

Ηλεκτρονικές Πηγές:

<https://www.mikelcoffee.com/el/home>, ημερομηνία πρόσβασης, 10/08/2020

<https://www.iatrikathemata.gr/mikel.pdf>, ημερομηνία πρόσβασης, 11/08/2020

<https://animus.com.gr>, ημερομηνία πρόσβασης, 01/09/2020

<https://lariplast.gr/el/news/item/153-deca-nea-ependisi-5,4-ekat-eyro-sti-lariplast>, ημερομηνία πρόσβασης, 02/09/2020

<https://lariplast.gr/el/news/item/162-sti-lariplast-sa-giortazoume-50-xronia-kainotomias-kai-protoporias>, ημερομηνία πρόσβασης, 03/09/2020

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3448702/oi-maskes-tis-lariplast-kai-epomena-sxedia-tou-g-tserepa>, ημερομηνία πρόσβασης, 04/09/2020

<https://www.fortunegreece.com/article/giannis-tserepas-lariplast-i-chirurgikes-maskes-made-in-larisa-i-idiki-grammi-paragogis-gia-pedia-ke-o-polemos-me-ton-covid-19>, ημερομηνία πρόσβασης, 10/09/2020

<https://lariplast.gr/el/lariplast/our-people>, ημερομηνία πρόσβασης, 11/10/2020

https://www.hellenicdairies.com/wp-content/uploads/2020/09/HD_EKE_2019.pdf, ημερομηνία πρόσβασης, 10/09/2020

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3410437/giati-i-oik-saranti-exagorazei-ton-kliafa>, ημερομηνία πρόσβασης, 11/10/2020

Πίνακας 1. Κατάλογος ερωτηθέντων

	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	ΙΔΡΥΣΗ	Αριθμός Εργαζομένων	Τζίρος	Κεντρικά Γραφεία	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	Ημερομηνία Συνέντευξης
1	Mikel Coffee Company	Κλάδος: Καφεστίαση	2008	>3.000	2018: 13 εκ.ευρώ	Γεωργιάδου 37, Λάρισα	1.Κυριακάκης Ελευθέριος 2.Παγωνούδης Δημήτριος	Πρόεδρος εταιρείας Υπεύθυνος Ανάπτυξης	14/10
2	ΟΜΙΛΟΣ ANIMUS	Κλάδος: Υπηρεσιών Υγείας	2008	<200		8ο χλμ. Λάρισας – Τρικάλων, Λάρισα	Νταβέλης Ιωάννης	Αντιπρόεδρος Ομίλου	19/10
3	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΧΡΗΣΗΣ LARIPLAST S.A.	Κλάδος: Πλαστικών μιας χρήσης	1969	150	2018: 20.9 εκ., έναντι 18.8 το '17 Αύξηση 11,15%	6ο χλμ. Εθνικής οδού Λάρισας-Αθήνας, Λάρισα	Τσερέπας Ιωάννης	Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος	21/10
4	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΜΕΙΑ Α.Ε	Κλάδος: Γαλακτοβιομηχανία	1986	835	2019: 18.657 χιλ. έναντι του ποσού € 22.090 χιλ. της προηγούμενης χρήσης, μειωμένα κατά € 15,54 %	5ο χλμ Τρικάλων- Πύλης Τρίκαλα	Τόλης Κώστας	Υπεύθυνος Γραφείου Τύπου & Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	20/10

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Οδηγός συνέντευξης

<p>1) Πως χρησιμοποιεί η εταιρεία σας την πρόγνωση για τον εντοπισμό των παραγόντων αλλαγής?</p>	<p>1) Πραγματοποιεί η εταιρεία σας κάποιες διαδικασίες πρόβλεψης?</p> <p>2) Οι εταιρείες που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον αβεβαιότητας πρέπει να εντάσσουν στις δραστηριότητές τους την πρόγνωση. Συμβάλλει στο να τους δώσει προβάδισμα και τη δυνατότητα εφαρμογής ευέλικτων στρατηγικών, που θα τους εξασφαλίσουν μια ηγετική θέση στην αγορά και θα τις καθορίσουν. Έχετε διαπιστώσει δημιουργία αξίας από το να έχετε ενεργήσει νωρίτερα από τους ανταγωνιστές σας? Βρεθήκατε σε πλεονεκτικότερη θέση? Δηλ., είχε τελικά αντίκτυπο η κίνησή σας?</p> <p>3) Ποιος ασχολείται με τις προβλέψεις? Εσείς? Διαθέτετε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με τις διαδικασίες αυτές? Αγοράζετε?</p> <p>4) Μπορείτε να μου αναφέρετε 2-3 παραδείγματα μιας πρόβλεψης και σε ποια κατεύθυνση στρατηγικής σας οδήγησε? Θα ήθελα να ξεκινήσετε από την πρώτη προσπάθεια και να μου διηγηθείτε κάποιες τέτοιες περιπτώσεις που βασίζονται σε προβλέψεις σας μέχρι σήμερα.</p> <p>5) Τι «είδατε» στην αγορά που σας οδήγησε στην μεγάλη επεκτατική πολιτική σας?</p> <p>7) Προσπαθείτε συνεχώς να «κοιτάζετε» το μέλλον προσπαθώντας να εντοπίσετε επερχόμενες αλλαγές που ενδέχεται να επηρεάσουν τον κλάδο ή την θέση σας στην αγορά? Πόσο συχνά πραγματοποιείτε διαδικασίες πρόβλεψης?</p> <p>(Όσον αφορά το πότε – το χρονοδιάγραμμα, οι διαδικασίες πρόγνωσης πραγματοποιούνται επίσημα ως κύκλοι</p>
--	---

	<p>στρατηγικού σχεδιασμού, π.χ. 1-2 φορές το χρόνο, περισσότερο, ή πραγματοποιούνται εμπειρικά και τυχαία?)</p> <p>8) Πως συλλέγετε δεδομένα και προσδιορίζετε τάσεις?</p> <p>9) Τι εργαλεία χρησιμοποιείτε για το σκοπό αυτό? (μελέτες αγοράς, έρευνα στο διαδίκτυο, πρόσληψη συμβούλων, ειδικών εμπειρογνομόνων, αναλύσεις SWOT-μελέτη δυνατών σημείων και αδυναμιών, της επιχείρησης ή ευκαιριών και απειλών, PESTEL-ανάλυση μακροοικονομικών παραγόντων-πολιτικοί, οικονομικοί κ.α.)</p> <p>10) Χρησιμοποιεί η εταιρεία σας το δίκτυο συνεργατών και επαφών για να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τάσεις, την αγορά ή τον κλάδο που δραστηριοποιείστε?</p> <p>11) Τι πιστεύετε ότι χαρακτηρίζει ορθότερα την διορατικότητα στην εταιρεία σας? Η εξερεύνηση της πρόγνωσης ως προς τον καλύτερο σχεδιασμό της στρατηγικής ή η επιρροή από το αποτέλεσμα και κατά συνέπεια προσαρμογή σε αυτό? π.χ. κάποιες φορές οι διαδικασίες αυτές πραγματοποιούνται όταν ζητείται από την ανώτατη διοίκηση για την αντιμετώπιση προβλημάτων που ήδη έχουν αρχίσει να έρχονται.</p> <p>12) Τελικά υπάρχει κάποια επίσημη ή ανεπίσημη διαδικασία προβλέψεων? Το κάνετε ανά εξάμηνο ανά χρόνο ή μόνον όταν θέλετε να πάρετε κάποια στρατηγική απόφαση? Παρατηρείτε διαφορές -π.χ. πιο αυξημένη χρήση την τελευταία διετία με όλα όσα συμβαίνουν? Κάνετε ίσως πιο εντατικές τις προβλέψεις?</p> <p>13) μπορούμε να πούμε ότι ξεκινήσατε απλά «βλέποντας» την αγορά και τις τάσεις και στη συνέχεια το κομμάτι των προβλέψεων οργανώθηκε περισσότερο? Τι άλλαξε σε αυτό τον τομέα διαχρονικά?</p>
<p>2) Πως κατανοούν οι εταιρείες την επίδραση</p>	<p>14) Αφού ληφθούν τα δεδομένα και οι πληροφορίες για τις τάσεις ή τους πιθανούς παράγοντες αλλαγών της αγοράς,</p>

<p>που έχει η σωστή ερμηνεία και μετάφραση των πληροφοριών που λαμβάνουν μέσω αυτών των διαδικασιών?</p>	<p>πως προσπαθεί η εταιρεία σας να κατανοήσει τις επιπτώσεις που θα έχουν?</p> <p>15) Δίνετε βαρύτητα στην εξάλειψη τυχόν προκαταλήψεων που μπορεί να επηρεάσουν τη δική σας κρίση και ερμηνεία ή των συνεργατών σας? (Πολλές φορές οι προκαταλήψεις οδηγούν σε παρανοήσεις και επηρεάζουν την κατανόηση των πληροφοριών που αποκτήθηκαν. Η εταιρική κουλτούρα, η κυρίαρχη λογική και θεσμοθετημένοι τρόποι σκέψης εμποδίζουν πολλές φορές την ορθή κρίση και λήψη αποφάσεων).</p> <p>Θυμάστε κάποια πρόβλεψη που σας οδήγησε σε κάποια μεγάλη επιτυχία έναντι των ανταγωνιστών σας? καταφέρατε να ιδρύσετε μια στρατηγική η οποία αξιοποίησε σωστά τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς και της τεχνολογίας?</p> <p>Ποια είναι η εικόνα του περιβάλλοντος σήμερα με βάση στις προβλέψεις σας? Σε τι στοιχεία το στηρίζετε αυτό?</p>
<p>3) Πως ενσωματώνονται τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής?</p>	<p>16) Έχετε συλλέξει τα δεδομένα και τις πληροφορίες, και διαμορφώνετε μια εικόνα - πως κινείστε στη συνέχεια? Επαναπροσδιορίζετε τη στρατηγική? Πώς το κάνετε αυτό? Ποια είναι τα άτομα που λαμβάνουν την τελική απόφαση? Έχετε κάποια ομάδα π.χ. συμβούλων – πανεπιστημιακών ή μόνος σας?</p> <p>Για παράδειγμα, πως εκμεταλλεύεστε τα δεδομένα? Στρέφεστε σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή βελτιώνετε τις υπάρχουσες?</p> <p>Στρέφεστε σε μια αμυντική στρατηγική ή επιλέγετε μια πιο επιθετική?</p>