

**Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τεχνολογικού Τομέα Πειραιά:  
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήματος Λογιστικής**

## **Αβεβαιότητα και Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων: Ο Ρόλος των Σεναρίων.**

**Φοιτητής: Ψαθάκης Χαράλαμπος  
Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντακοπούλου Δήμητρα**

*Αθήνα 2017*

# **Αβεβαιότητα και Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων: Ο Ρόλος των Σεναρίων.**

<b>Πίνακας Περιεχομένων</b>	
<b>Περίληψη</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>8</b>
<b>1 Η επιχειρηματική αβεβαιότητα.</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Πηγές επιχειρηματικής αβεβαιότητας .</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Η ελλιπής πληροφόρηση.</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 Ο χρόνος και το μέλλον.</b>	<b>11</b>
<b>1.1.3 Περιπτώσεις του πιθανού μέλλοντος.</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Περιπτώσεις επιχειρηματικής αβεβαιότητας .</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Τύποι αβεβαιότητας .</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Μορφές αβεβαιότητας .</b>	<b>15</b>
<b>2 Η επιχειρηματικότητα και η λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας .</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Ο επιχειρηματίας και η αβεβαιότητα.</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Η λήψη των αποφάσεων.</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Ο χρόνος και οι επιπτώσεις του.</b>	<b>18</b>
<b>3 Προβλέψεις και σενάρια για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Προβλέψεις</b>	<b>20</b>
<b>3.1.1 Τάσεις</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Σενάρια</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1 Προβλέψεις και σενάρια</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2 Στρατηγική σχεδίαση και σενάρια</b>	<b>24</b>
<b>3.2.3 Προσέγγιση του μέλλοντος</b>	<b>25</b>
<b>4 Ο ρόλος των σεναρίων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Μακροχρόνιος σχεδιασμός προβλέψεων</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Η σχεδίαση σεναρίων</b>	<b>27</b>
<b>4.2.1 Σύσταση</b>	<b>27</b>
<b>4.2.2 Σκέψη με σενάρια και στόχοι</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3 Παράμετροι σχεδίασης σεναρίων</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3 Βήματα</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Η σημασία των σεναρίων</b>	<b>31</b>
<b>Συμπεράσματα</b>	<b>32</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>34</b>

## Περίληψη

Η ροή του χρόνου φέρνει αλλαγές στο περιβάλλον, και τα γεγονότα τα οποία παρουσιάζονται είναι άγνωστα ως προς τη σύσταση και τη χρονική τους εμφάνιση . Η απρόβλεπτη φύση του χρόνου και του μέλλοντος, αναμενόμενα επηρεάζουν και την επιχειρηματικότητα, δημιουργώντας αβεβαιότητα κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η σκέψη των επιχειρηματιών επηρεάζεται από τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος και τις αλλαγές του. Γιαυτό το λόγο και ο έλεγχος της αβεβαιότητας παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις για να σχεδιάσουν τη πορεία τους, χρειάζονται πληροφορίες για το μέλλον, η προσέγγιση του όμως είναι δύσκολη, και η σύσταση του άγνωστη . Γιαυτό το λόγο οι επιχειρήσεις τείνουν να σχεδιάζουν τους στόχους τους με βλέψεις προς το άμεσο μέλλον . Το άμεσο μέλλον παρουσιάζει χαρακτηριστικά τα οποία έχουν ευκολότερη πρόσβαση για τη συλλογή πληροφοριών. Γιαυτό το σκοπό έχουν δημιουργηθεί μέθοδοι προσέγγισης του άμεσου μέλλοντος όπως τη στρατηγική σχεδίαση.

Η στρατηγική σχεδίαση επιχειρηματικών πλάνων γίνεται χρησιμοποιώντας μετρήσιμες σταθερές και μεταβλητές. Η σταθερότητα των πληροφοριών αυτών, υποστηρίζει την επιχείρηση στην θεμελίωση των προθέσεων της. Έτσι , επιτυγχάνεται η εδραίωση των σκοπών της και η σχεδίαση της επιθυμητής της πορείας . Όμως, η προσέγγιση του άμεσου μέλλοντος, αδυνατεί να ελέγξει την αβεβαιότητα και να βελτιώσει τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε μακροχρόνιο ορίζοντα .

Γιαυτό το λόγο, έχουν δημιουργηθεί σύγχρονοι μέθοδοι για τη προσέγγιση του μέλλοντος σε μεγάλο βάθος χρόνου. Η αποτελεσματικότερη μέθοδος για τον έλεγχο της αβεβαιότητας είναι η σχεδίαση με σενάρια. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί τη δημιουργική σκέψη και φαντασία για τη σχεδίαση και τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα σενάρια είναι η μέθοδος στην οποία προσεγγίζεται το μέλλον με πιθανές ιστορίες τροπής του.

Τα σενάρια όμως, είναι αδύνατον να δημιουργήσουν επακριβείς και μετρήσιμες προβλέψεις για το μέλλον . Όμως έχουν τη μοναδική ικανότητα να διευρύνουν το τρόπο σκέψης των επιχειρηματιών και να υποστηρίξουν την επιχείρηση κατά τη λήψη των αποφάσεων της . Τα σενάρια έχουν την ικανότητα να δημιουργούν κλίμα βεβαιότητας και σταθερότητας, με αποτέλεσμα , όταν εμφανίζονται κίνδυνοι και ευκαιρίες , οι επιχειρήσεις να είναι προετοιμασμένες . Τα σενάρια βελτιώνουν το τρόπο σκέψης κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων και υποστηρίζουν την επιχείρηση σε πολλαπλούς τομείς.

# **Uncertainty in Entrepreneurial Decision Making.**

## **The role of Scenarios**

## **Abstract**

Changes in the environment are definitely expected as time passes, though the nature of the changes and the timeframe in which they might occur are totally unpredictable and unapproachable. The unpredictable nature of the future and its environment has an impact on the entrepreneurial decision making, creating uncertainty in the decision making process. The presence of uncertainty plays a huge role in the accuracy of the entrepreneurial actions. Time and future has a large amounts of volatility variables which creates uncertainty in the entrepreneurial decision making, for that reason there's a need for methods and tactics in order to counter its effects on entrepreneurship and its actions.

Time and future are an issue, though the past is also included in the timeframe in which uncertainty acts upon entrepreneurship. Uncertainty is derived by the past experiences and personal life of the entrepreneur, and since uncertainty can be that complicated, it can definitely be approached by a number of science branches. The psychological and mental competences of the entrepreneur usually appear during the entrepreneurial decision making, so much so that personal traits can be identified into the entrepreneur's decisions and actions.

The accuracy of the entrepreneurial actions are dependable of the entrepreneur's ability to approach the future and it's volatilities. Since long term approaches of the future are derived from methods of prediction, in order for the entrepreneur to approach the approachable near future he uses traditional methods of prediction that requires analytical and logical thought, methods as such is strategic planning.

Entrepreneurial decision making for approaching the future via logic and strategic planning requires measurable variants, in which makes the approach to be derived by the past and present. In that case the approach can only be projected into the near future instead of a long term vision and scopes. By doing so though, the businesses can achieve strong foundations and a strategic position in the market. Though the entrepreneurs cannot approach the long end of the future and control its uncertainty.

On the other hand though creativity and scenario planning can achieve such desirable objectives and initiatives, since it's not limited by the structures of thought that logic does. Strategic planning also confines the perception of the entrepreneur into measurable variables which are not desired when opposed to the future environment and its dynamic and unmeasurable volatilities.

Scenario planning and scenario thinking promotes the objectives and goals of a business by unleashing and unfreezing the intellect of the shackles of uncertainty, promoting the entrepreneurial decision making. (Chermack 2001) It's not just a means of a prediction but a method that creates innovation and provides an entrepreneurial advantage in the market for the business.

## **Εισαγωγή**

Είναι γεγονός ότι η ιστορία του ανθρώπου χαρακτηρίζεται από τις αποφάσεις του. Οι περισσότερες ενέργειες του ανθρώπου αντανakλούν την επιθυμία του για τη βελτίωση των συνθηκών του μέλλοντος, την αποφυγή κινδύνων και την εκμετάλλευση των πιθανών ευκαιριών. Αναπόφευκτα αυτή η συμπεριφορά αντανakλάται και στην επιχειρηματικότητα . Η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα τους να προσεγγίσουν το μέλλον. Για την προσέγγιση του μέλλοντος χρειάζεται σχεδιασμός πλάνων προετοιμασίας . Αναμενόμενα λοιπόν, μέθοδοι και τακτικές προσέγγισης του μέλλοντος να έχουν εφευρεθεί με κύριο σκοπό τη πρόβλεψη του.

Οι διαστάσεις του χρόνου εμφανίζονται ενεργά στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων, και ενώ οι προθέσεις των επιχειρήσεων μπορεί να προβάλλονται στο μέλλον, η λήψη των αποφάσεων τους επηρεάζεται και από το παρελθόν. Παρελθοντικά γεγονότα, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του επιχειρηματία, και συνήθως προέρχονται από το προσωπικό του περιβάλλον και τις εμπειρίες του. Οι παρελθοντικές εμπειρίες των επιχειρηματιών προβάλλονται στο μέλλον, και σε συνδυασμό με τις άγνωστες μεταβλητές του μέλλοντος, δημιουργούν αβεβαιότητα στην λήψη των αποφάσεων του. Το παρελθόν επηρεάζει ενεργά την επιχειρηματικότητα και την επιτυχία των στόχων των επιχειρήσεων .

Για την επιβίωση και την εξέλιξη μιας επιχείρησης, χρειάζονται αποφάσεις και ενέργειες με ελεγχόμενη αβεβαιότητα. Ο έλεγχος της αβεβαιότητας δημιουργεί κλίμα σταθερότητας και υποστηρίζει την επιχείρηση στις αποφάσεις της. Για τον έλεγχο της όμως, απαιτείται η προσέγγιση του μέλλοντος σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Το μέλλον όμως είναι παντελώς άγνωστο και δημιουργεί εμπόδια στην εξέλιξη της επιχειρηματικότητας .



## **1 Η επιχειρηματική αβεβαιότητα.**

Σύμφωνα με τον Frank H. Knight, αβεβαιότητα είναι, η περίπτωση η οποία τα ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα είναι αόριστα και αδύνατον να υπολογιστούν.

Ειδικότερα, η αβεβαιότητα στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, είναι η περίπτωση η οποία, η γνώση για τη χρονική εμφάνιση και τη σύσταση των ενδεχόμενων γεγονότων είναι ελλιπής ή ανύπαρκτη. Οι συνθήκες και οι επιπτώσεις των μεταβλητών του περιβάλλοντος, είναι επίσης άγνωστες ως προς το εύρος, τη σύσταση και μέγεθος τους. Αναμενόμενο είναι λοιπόν, η αβεβαιότητα να είναι εξαιρετικά ανεπιθύμητη από τις επιχειρήσεις . Η ύπαρξη της όμως, ταυτόχρονα δημιουργεί και τον ενδεχόμενο έλεγχο της.

### **1.1 Πηγές επιχειρηματικής αβεβαιότητας .**

#### **1.1.1 Η ελλιπής πληροφόρηση.**

Οι επιχειρήσεις και τα μέλη τους τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις, έχουν να αντιμετωπίσουν τις πολλαπλές μεταβλητές του περιβάλλοντος . Οι μεταβλητές αυτές δημιουργούν την επιχειρηματική αβεβαιότητα, και χρήζουν έντονης προσοχής λόγω των επιπτώσεων των οποίων έχουν στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων . Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα στο χρόνο, εξαρτάται από την συμπερασματική έρευνα των μεταβλητών του περιβάλλοντος . Η έρευνα του περιβάλλοντος και των μεταβλητών του προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις . Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται για τη προσέγγιση του μέλλοντος με προβλέψεις . Η προετοιμασία και οι προβλέψεις για το μέλλον, ισχυροποιούν την πιθανότητα πραγματοποίησης των στόχων του επιχειρηματία και της επιχείρησης. Για την κατανόηση λοιπόν της αβεβαιότητας είναι σημαντικό να προσδιορισθούν τα συστατικά τα οποία, τη δημιουργούν.

Η ελλιπής πληροφόρηση για τα ενδεχόμενα γεγονότα κατά τη λήψη των αποφάσεων, είναι δυνατόν να ελεγχθεί με τις κατάλληλες ενέργειες . Η κατάλληλη έρευνα του περιβάλλοντος σε παρελθόν και παρόν μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες προς όφελος της επιχείρησης. Τα αίτια της ελλιπής πληροφόρησης μπορούν να αντιμετωπισθούν, εάν καταφέρει η επιχείρηση να τα εντοπίσει.

Οι βασικότερες πηγές της ελλιπής πληροφόρησης είναι η ανακρίβεια των πληροφοριών, οι τεχνολογικές ανατροπές και ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η ανακρίβεια των πληροφοριών

- Τα αίτια που ωθούν τις επιχειρήσεις σε ανακριβείς πληροφορίες χωρίζονται σε δύο

περιπτώσεις. Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις έχουν θέσει τις σωστές προθέσεις για τον εντοπισμό των πληροφοριών που χρειάζονται, αλλά συλλέγουν ανακριβείς πληροφορίες. Είτε λόγω της ανικανότητας τους για τη συλλογή των σωστών πληροφοριών και την έρευνα του περιβάλλοντος, είτε λόγω αμφισβητήσιμων πηγών και μεθόδων της συλλογής των διαθέσιμων πληροφοριών.

Και στις δύο περιπτώσεις οι επιχειρήσεις έχουν στα χέρια τους ανακριβείς πληροφορίες, στη μία περίπτωση λόγω της ανικανότητας τους για την εύστοχη συλλογή τους, και στη δεύτερη λόγω αμφισβητήσιμων και ανακριβών μεθόδων συλλογής των διαθέσιμων πληροφοριών. Η ελλιπής πληροφόρηση από τα ανακριβή δεδομένα τα οποία έχουν συλλέξει οι επιχειρήσεις δημιουργεί αβεβαιότητα στη λήψη των αποφάσεων.

#### Οι Τεχνολογικές ανατροπές

- Η έλλειψη γνώσης λόγω των ανακριβών πληροφοριών είναι μία περίπτωση ελλιπής πληροφόρησης. Ολοένα, όμως και περισσότερο κάνει την εμφάνιση της η αβεβαιότητα λόγω τεχνολογικών εξελίξεων και της αδυναμίας των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν σε αυτές. Οι αλλαγές στη τεχνολογία μπορούν να ανατρέψουν ριζικά τις βάσεις μιας αγοράς και οικονομίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν το τρόπο και την ικανότητα επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Αλλάζουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς της δραστηριότητας των επιχειρήσεων με τις αγορές να εξαπλώνονται ραγδαία. Οι τεχνολογικές εφευρέσεις επηρεάζουν και μορφοποιούν τη κουλτούρα των νέων γενεών άμεσα.

Οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέες τεχνολογίες σε πολλαπλούς τομείς τους οποίους, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να λάβουν τη πλήρη πληροφόρηση, είτε λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας είτε λόγω των ταχέων εξελίξεων. Η ελλιπής πληροφόρηση στο τεχνολογικό τομέα δημιουργεί αβεβαιότητα στη λήψη των αποφάσεων.

Οι ανατροπές από τις τεχνολογικές αλλαγές δεν έχουν πάντα αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς δημιουργούν διάφορες τάσεις και κλίσεις συμπεριφοράς σε ανθρώπους και αγορές. Οι τάσεις προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες και αναλύονται εκτενέστερα στα επόμενα κεφάλαια.

## Ο ανθρώπινος παράγοντας

- Η τελευταία πηγή ελλιπής πληροφόρησης διακρίνεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, χαρακτηρίζεται από πρότυπα κουλτούρας και πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων, τα οποία, είναι μεν πηγές πληροφόρησης αλλά είναι και απρόβλεπτες μεταβλητές του περιβάλλοντος . Η συμπεριφορά αυτή εντοπίζεται σε κοινωνικές ομάδες, χώρες αλλά και στο παγκόσμιο σύνολο. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά στην αγορά την οποία ενεργούν προς όφελός τους. Έχουν όμως να αντιμετωπίσουν και τις αντίστοιχες κοινωνικές και πολιτισμικές απρόσμενες συμπεριφορές .

Η ανθρώπινη φύση χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά απρόσμενες και απρόβλεπτες συμπεριφορές και ενέργειες. Οι οποίες είναι απροσέγγιστες, δημιουργώντας υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

### 1.1.2 Ο χρόνος και το μέλλον.

Οι επιχειρήσεις και τα μέλη της δεν μπορούν να γνωρίζουν με ακρίβεια εκ των προτέρων εάν οι στόχοι τους, και το επιχειρηματικό πλάνο τους θα είναι εφικτό ή επιτυχές. Ο χρόνος και το μέλλον είναι τα συστατικά που δημιουργούν τα επιχειρηματικά κίνητρα για την εκμετάλλευση των ενδεχόμενων ευκαιριών. Όμως το μέλλον και οι συνθήκες του, εμπεριέχουν κινδύνους και απειλές . Τα ενδεχόμενα γεγονότα και οι επιπτώσεις τους, μπορεί να τείνουν σε οποιαδήποτε πλευρά, θετική ή αρνητική, για την πορεία της επιχείρησης . Τα απρόβλεπτα αυτά στοιχεία είναι η πηγή της αβεβαιότητας στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Το μέλλον όμως δεν είναι και η μοναδική πηγή αβεβαιότητας, μιας και η αβεβαιότητα είναι συνδεδεμένη άμεσα με το παρελθόν. Το παρελθόν και η σύσταση έχουν μόνιμα χαρακτηριστικά, και ενώ είναι αμετάβλητα, επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα με διαφορετικούς τρόπους. Πάραυτα, το παρελθόν μπορεί να αναλυθεί και να χαρακτηρισθεί σε εκτενή βαθμό, προς όφελος των επιχειρήσεων, καθώς καταγράφεται και είναι αμετάβλητο, σε αντίθεση με το άγνωστο μέλλον. Παρόλο που το ίδιο το παρελθόν δεν δύναται να υποδείξει την επακριβή πορεία του μέλλοντος, προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όταν ερευνηθεί.

Η συλλογή πληροφοριών και η ερμηνεία τους, μπορούν να υποδείξουν διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ανθρώπων και του περιβάλλοντος . Αλλά όχι και να προβλέψουν τα ενδεχόμενα γεγονότα σε ποσότητα, σύσταση και χρονική εμφάνιση. Η έρευνα του παρελθόντος φέρνει στην επιφάνεια , πληροφορίες για την αποφυγή σφαλμάτων που έχουν

ήδη πραγματοποιηθεί . Το παρελθόν, επίσης προσφέρει πληροφορίες και συμπεράσματα από αποφάσεις που έχουν ήδη παρθεί μετά από ίδιες ή και όμοιες αλλαγές, είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε από άλλες.

Το παρελθόν, κάνει επίσης την εμφάνιση του στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων μέσω του προσωπικού παρελθόντος του επιχειρηματία .Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία προβάλλονται από το παρελθόν, στην λήψη των αποφάσεων του. Τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της επιχείρησης προέρχονται από παρελθοντικές εμπειρίες τους σε επαγγελματικό και προσωπικό τομέα . Τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών που λαμβάνουν αποφάσεις αναπόφευκτα επηρεάζουν και στις αποφάσεις τους . .

### **1.1.3 Περιπτώσεις του πιθανού μέλλοντος.**

Η απρόβλεπτη φύση του μέλλοντος δημιουργεί την ανάγκη προς το συμπερασματικό προσδιορισμό της. Ο προσδιορισμός της φύσης του μέλλοντος προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας . Η μορφή του μέλλοντος μπορεί να προσδιορισθεί κατά το βαθμό προβλεψιμότητας του άρα και προσεγγίσης του. Ο κύριος σκοπός του προσδιορισμού της προβλεψιμότητας του μέλλοντος, είναι η προετοιμασία της επιχειρηματικής αντίληψης για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων.

Για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων χρειάζεται η συλλογή και η κατηγοριοποίηση των ποσοτικών μεγεθών του μέλλοντος. Τα μεγέθη αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική λήψη αποφάσεων καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να στοχεύσουν τους σκοπούς τους με τις κατάλληλες ενέργειες.

Οι περιπτώσεις του πιθανού μέλλοντος εντοπίζονται σε συνδυασμούς των μεταβλητών που το αποτελούν. Οι μεταβλητές αυτές εντοπίζονται στα ενδεχόμενα γεγονότα ως προς τη σύσταση και τη χρονική εμφάνιση τους. Το μέλλον στις αντίστοιχες περιπτώσεις τις οποίες εμφανίζεται, χαρακτηρίζεται από το κριτήριο προσιτότητας του .

Προσιτό μέλλον.

- Η περίπτωση του προσιτού μέλλοντος εμφανίζεται, όταν οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να προβλέψουν με μεγάλη ακρίβεια τη σύσταση του περιβάλλοντος και τη χρονική διαδοχή των ενδεχόμενων γεγονότων. Οι επιχειρήσεις σε αυτή τη περίπτωση, όταν εξετάζουν το περιβάλλον και διακρίνουν ότι ωθούνται σε αυτή τη μορφή του μέλλοντος, έχουν την ευκαιρία με το κατάλληλο σχεδιασμό επιχειρηματικού πλάνου και προβλέψεων, να εντοπίσουν τις κλίσεις της αγοράς, όπως και τις τάσεις της οικονομικής

συμπεριφοράς . Σε αυτή τη περίπτωση έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον και με υψηλή ακρίβεια .

Χρονικά απρόσιτο μέλλον.

- Η επόμενη περίπτωση του ενδεχόμενου μέλλοντος εμφανίζεται στις περιπτώσεις τις οποίες η επιχείρηση έχει κάνει γνωστή την πρόθεση της για τη σύσταση του ενδεχόμενου αποτελέσματος στο μέλλον αλλά ο χρονικός εντοπισμός και η πρόβλεψη του είναι αδύνατη. Η περίπτωση αυτή του μέλλοντος συντηρεί την αβεβαιότητα σε υψηλά επίπεδα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση του μέλλοντος, η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα σχεδιασμού πλάνου αντιμετώπισης της αβεβαιότητας αλλά ούτε και προβλέψεων για τη προσέγγιση του μέλλοντος χρονικά. Η χρονική εμφάνιση των ενδεχόμενων γεγονότων είναι παντελώς άγνωστη και απρόσμενη.

Απρόσιτο μέλλον.

- Η περίπτωση του απρόσιτου μέλλοντος εμφανίζεται όταν οι επιχειρήσεις έχουν γνωστοποιήσει ενδοεπιχειρησιακά τις βλέψεις τους ως προς τη θεμιτή μελλοντική τους πορεία, αλλά υπάρχει πλήρης άγνοια για τα ενδεχόμενα γεγονότα. Τα ενδεχόμενα γεγονότα είναι άγνωστα ως προς τη σύσταση και τη χρονική τους εμφάνιση. Η σχεδίαση των προβλέψεων για τα ενδεχόμενα γεγονότα σε αυτή τη περίπτωση είναι αδύνατη.

Η έλλειψη γνώσης για τη σύσταση των γεγονότων και της χρονικής τους εμφάνισης, καθιστά αυτή τη περίπτωση του μέλλοντος ως παντελώς απρόσιτη. Οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εντοπίσουν με προβλέψεις το συνδυασμό της φύσης και της χρονικής εμφάνισης των αλλαγών του περιβάλλοντός .Εξ αιτίας της συνδυαστικής αυτής φύσης των προβλέψεων ως προς τη μορφή και τα μεγέθη των μεταβλητών, οι ενδεχόμενες προβλέψεις είναι αμέτρητες και ο σχεδιασμός πλάνου για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας είναι αδύνατος.

Άγνωστο μέλλον.

- Αντίστοιχα υπάρχει και το άγνωστο μέλλον, το οποίο παρουσιάζει την απόλυτη μορφή αβεβαιότητας, στη συγκεκριμένη περίπτωση τα ενδεχόμενα γεγονότα είναι άγνωστα προς κάθε διάσταση. Σε αυτή τη περίπτωση του μέλλοντος εντοπίζεται η αβεβαιότητα στην απόλυτη μορφή της. Η έλλειψη γνώσης για τα ενδεχόμενα γεγονότα είναι απόλυτη,

και η προσέγγιση του μέλλοντος αδύνατη ( Nassim Nicholas Taleb, Black Swan 2006)

## 1.2 Περιπτώσεις επιχειρηματικής αβεβαιότητας .

### 1.2.1 Τύποι αβεβαιότητας .

Ο βαθμός προσέγγισης της αβεβαιότητας από τις επιχειρήσεις, φέρνει στην επιφάνεια διαφορετικούς τύπους αβεβαιότητας ( Makridakis 2010 ) Οι τύποι στους οποίους διακρίνεται η αβεβαιότητα, εντοπίζονται από τις επιχειρήσεις και τα διοικητικά τους μέλη σε τρεις μορφές. Τη προσεγγίσιμη αβεβαιότητα, την ενδεχομένως προσεγγίσιμη αβεβαιότητα και την απροσέγγιστη αβεβαιότητα.

Ο διαχωρισμός της αβεβαιότητας σε τύπους, προσφέρει στην επιχείρηση την δυνατότητα να κατανοήσει το εύρος της μεταβλητότητας του μέλλοντος και να προσαρμοστεί κατάλληλα .

Η προσεγγίσιμη αβεβαιότητα

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν αυτόν τον τύπο αβεβαιότητας, έχουν την ευκαιρία να προσεγγίσουν τα ενδεχόμενα γεγονότα σε σύσταση και χρόνο. Τα μεταβλητά στοιχεία είναι εύκολο να προσεγγισθούν από τις επιχειρήσεις, και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος είναι ομαλή. Οι αλλαγές έχουν μικρό αντίκτυπο στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων και οι επιπτώσεις τους έχουν χαρακτηριστικά μικρής εμβέλειας και ύψους. Οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές χωρίς να επηρεάζεται έντονα η λήψη των αποφάσεων τους.

Η ενδεχομένως προσεγγίσιμη αβεβαιότητα

- Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν αυτό τον τύπο αβεβαιότητας έχουν αναγνωρίσει τα ενδεχόμενα γεγονότα, χωρίς όμως ένδειξη για τη χρονική τους εμφάνιση. Η αβεβαιότητα σε αυτή τη περίπτωση είναι αρκετά υψηλή και επηρεάζει έντονα την λήψη των αποφάσεων. Οι επιπτώσεις της αβεβαιότητας σε αυτή τη περίπτωση είναι έντονες και μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης της είναι η τοποθέτηση προβλέψεων για το μέλλον σε μεγάλο βάθος χρόνου.

Η απροσέγγιστη αβεβαιότητα

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν αυτό τον τύπο αβεβαιότητας βρίσκονται σε

πλήρη άγνοια για τις ενδεχόμενες καταστάσεις στο μέλλον. Τα ενδεχόμενα γεγονότα είναι άγνωστα σε σύσταση και χρονική εμφάνιση. Η επιχείριση αδυνατεί να προσεγγίσει το μέλλον από οποιαδήποτε οπτική γωνία. Αυτός ο τύπος αβεβαιότητας έχει εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Ο διαχωρισμός της αβεβαιότητας σε διαφορετικούς τύπους είναι πολύτιμης σημασίας για το τρόπο προσέγγισης του μέλλοντος και του ελέγχου της αβεβαιότητας . Διαφορετικοί τύποι αβεβαιότητας χρήζουν και διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης , οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη θέση τους και λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας .

### **1.2.2 Μορφές αβεβαιότητας .**

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολύπλοκες διαστάσεις αβεβαιότητας, και τα αίτια τα οποία τη δημιουργούν είναι επίσης πολλαπλά . Είναι σημαντικό λοιπόν, για την αντιμετώπιση της, οι επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν τις μορφές και τη φύση της αβεβαιότητας που δύναται να αντιμετωπίσουν . Η αβεβαιότητα, ενώ έχει συγκεκριμένη ιδιότητα ως προς την επίδραση της στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, εντοπίζεται σε διαφορετικές μορφές. Οι μορφές της, επηρεάζουν και διαφορετικά το πλάνο αντιμετώπισης της, επομένως και η αναγνώριση των μορφών της, οδηγεί στον αποτελεσματικότερο έλεγχο της.

Οι κύριες μορφές στις οποίες εμφανίζεται η αβεβαιότητα, είναι η χρονική αβεβαιότητα, η οποία είναι και η συνηθέστερη μορφή της, η αβεβαιότητα άγνοιας και η ενδοεπιχειρησιακή αβεβαιότητα .

#### **Η χρονική αβεβαιότητα**

- Η χρονική αβεβαιότητα είναι και η πιο διαδεδομένη μορφή αβεβαιότητας . Η επιχειρηματική λήψη αποφάσεων εξαρτάται από τη χρονική εμφάνιση των ενδεχόμενων γεγονότων . Η χρονική αβεβαιότητα συνδέεται άμεσα με το μέλλον και τις απρόβλεπτες ιδιότητες του.

#### **Η αβεβαιότητα άγνοιας**

- Η αβεβαιότητα άγνοιας ορίζεται από την ελλιπή συλλογή πληροφοριών και γνώσης. Η ελλιπής πληροφόρηση μπορεί να εμφανιστεί ως προς την ακρίβεια, τη πηγή, το πλήθος και τη καταμέτρηση των αριθμητικών και μη πληροφοριών. Η αβεβαιότητα άγνοιας είναι

άμεσα συνδεδεμένη με την ποσότητα και τη ποιότητα των δεδομένων των μεταβλητών του περιβάλλοντος και των ενδεχόμενων γεγονότων.

Η ενδοεπιχειρησιακή αβεβαιότητα

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν αυτή τη μορφή αβεβαιότητας, συνήθως ενεργούν σε τεχνολογικούς και επιστημονικούς τομείς. Οι επιχειρήσεις σε αυτή τη περίπτωση, αδυνατούν να λάβουν τη κατάλληλη τεχνική γνώση στο τομέα τον οποίο δραστηριοποιούνται . Συχνά αρκετές επιχειρήσεις αδυνατούν να προσεγγίσουν τους στόχους τους, καθώς τα διαδικαστικά κομμάτια παραγωγής των αποτελεσμάτων τους είναι άγνωστα για αυτές. Η επιχειρήσεις σε αυτή τη περίπτωση αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και οι επιπτώσεις της στην λήψη των αποφάσεων είναι αρνητικές.

Η ενδοεπιχειρησιακή αβεβαιότητα εμφανίζεται επίσης και στην ικανότητα της επιχείρησης να μεταφέρει μεταξύ των τμημάτων της, τους στόχους και τις βλέψεις της για το μέλλον. Είτε εξ αιτίας της διαφορετικής φύσης των τμημάτων και των μελών της, είτε λόγω της έλλειψης επικοινωνιακής οργάνωσης ή δεξιοτήτων των μελών και των τμημάτων της. Η συλλογική πορεία της επιχείρησης δεν είναι ξεκάθαρη και η αντίληψη του μέλλοντος για τη λήψη αποφάσεων παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας .

Οι μορφές αβεβαιότητας που επηρεάζουν την επιχειρηματική λήψη αποφάσεων, μπορούν εντοπισθούν σε οποιοδήποτε συνδυασμό μορφών αβεβαιότητας . Κάθε περίπτωση επιχείρησης είναι μοναδική και ο συνδυασμός των μορφών αβεβαιότητας θα καθορίσει και το εύρος των επιπτώσεων της αβεβαιότητας .

## **2 Η επιχειρηματικότητα και η λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας .**

### **2.1 Ο επιχειρηματίας και η αβεβαιότητα.**

Μια από τις βασικές αιτίες που οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν τους στόχους τους είναι η αβεβαιότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων τους . Η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος, η έλλειψη πληροφοριών και η ελλιπής γνώση, γεννούν και υποστηρίζουν την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα όμως δεν προέρχεται μοναδικά από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης . Η αβεβαιότητα κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων εντοπίζεται και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης . Εξετάζοντας τον επιχειρηματία σε ατομικό επίπεδο θα δούμε ότι η αβεβαιότητα και οι διαστάσεις της εμπεριέχουν ενδογενή χαρακτηριστικά . Τα χαρακτηριστικά



της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι σημαντικά στοιχεία τα οποία συμβάλουν στην δημιουργία της αβεβαιότητας . Είναι σημαντικό λοιπόν να εξετάσουμε και τη μεταβλητή του περιβάλλοντος ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα, και πιο συγκεκριμένα της ανθρώπινης φύσης του επιχειρηματία .

Η ανθρώπινη φύση χαρακτηρίζεται από προκατάληψη απέναντι σε γεγονότα και καταστάσεις αλλά και από υποκειμενικές τάσεις οπτικής γωνίας. Όταν ο άνθρωπος έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις και γεγονότα στα οποία είναι προκατειλημμένες οι απόψεις του, αγνοεί την αντικειμενικότητα και τη λογική . Αναμενόμενα, η διαδικασία σκέψης και κρίσης των γεγονότων και καταστάσεων κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων να επηρεάζεται και αυτή . Η ανθρώπινη κλίση για συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε ενδεχόμενες καταστάσεις και γεγονότα στο μέλλον, οφείλεται σε προσωπικές παρελθοντικές εμπειρίες οι οποίες έχουν δημιουργήσει το χαρακτήρα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία .

Ενώ η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται από τη συγγνή αντιμετώπιση της πραγματικότητας, οι επιχειρήσεις είναι ανθρώπινοι οργανισμοί και εμπεριέχουν αρκετά χαρακτηριστικά του ανθρώπου . Επόμενο είναι λοιπόν να εντοπίζονται και ανθρώπινα χαρακτηριστικά κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων είναι φυσικό να εμφανίζονται συναισθήματα, προδιαθέσεις και προσωπικές βλέψεις των μελών που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Η ανθρώπινη φύση παίζει σημαντικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων. Οι περισσότερες προδιαθέσεις στη κρίση και τη σκέψη του ανθρώπου κατά την ανάληψη αποφάσεων του, προέρχονται από τη κουλτούρα, τις αξίες, τη θρησκεία και τις ιδεολογίες που κρατάει .

Η συχνότερη προβολή των βλέψεων του ανθρώπου στο μέλλον , δε γίνεται από τη λογική του σκέψη και κρίση , αλλά σχεδόν πάντα από τους φόβους του, τις ελπίδες του και τα συναισθήματα του . Η λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων εμπλέκεται με τις συναισθηματικές προδιαθέσεις του επιχειρηματία, οι οποίες εμποδίζουν τη λογική του και τη κρίση του, αμβλύνοντας τα επίπεδα αβεβαιότητας . Οι προδιαθέσεις , και η προκατάληψη για συγκεκριμένα γεγονότα, είναι δυο χαρακτηριστικά του τρόπου σκέψης του επιχειρηματία, τα οποία επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων του.

Οι βλέψεις και τα πιστεύω τα οποία συγκρατούν τα μέλη τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις, επηρεάζουν ισχυρά την επιχειρηματικότητα και λειτουργούν ως φίλτρα της αντικειμενικής πραγματικότητας . Τα φίλτρα αυτά αλλάζουν την αντικειμενική εικόνα της πραγματικότητας, καλύπτοντας τη με τις προσωπικές βλέψεις και τα προσωπικά πιστεύω των μελών που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Τα πιστεύω αυτά, δημιουργούν προδιάθεση κρίσης στα

μέλη της επιχείρησης, καλύπτοντας την αντικειμενική πραγματικότητα με θετικό ή αρνητικό προσδιορισμό, ορίζοντας τη χρονική συνέχεια της πραγματικότητας με αισιοδοξία ή απαισιοδοξία. Η προδιάθεση με στάσεις και προκαταλήψεις απέναντι στη πραγματικότητα, επηρεάζει την ικανότητα των επιχειρήσεων στη διαδικασία κριτικής σκέψης. Τα μέλη τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις, αγνοούν τα αντικειμενικά κριτήρια στην λήψη τους.

Η εύρεση μεθόδων για τη προσπέλαση των προκαταλήψεων και προ-διαθέσεων της ανθρώπινης φύσης του επιχειρηματία παίζει σημαντικό ρόλο στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

### **2.1.1 Η λήψη των αποφάσεων.**

Η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος, δημιουργεί ρίσκο στις επιχειρηματικές και επενδυτικές ενέργειες, δημιουργώντας φόβο και ανασφάλεια για το μέλλον. Οι συνθήκες αυτές δημιουργούν αβεβαιότητα και επηρεάζουν σημαντικά την επιχειρηματικότητα και την εξέλιξη της. Για να ελέγξει την αβεβαιότητα μία επιχείρηση χρειάζεται προετοιμασία και σχεδιασμό προβλέψεων για το μέλλον. Γιαυτό το λόγο και έχουν εφευρεθεί μέθοδοι και τακτικές αντιμετώπισης της. Αρκετές επιχειρήσεις διαλέγουν να χρησιμοποιήσουν έτοιμες και δοκιμασμένες μεθόδους από άλλες επιχειρήσεις. Ενώ άλλες επιχειρήσεις διαλέγουν να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν καινούριες μεθόδους και προβλέψεις για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.

Μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει και να αλλάξει τις παροντικές συνθήκες με νέες και ξεχωριστές από το ανταγωνιστικό περιβάλλον τακτικές πράξης και λειτουργίας. Έχει τη δυνατότητα να αλλάξει ριζικά και δημιουργικά το περιβάλλον της με σκοπό την πρωτοτυπία και το ανταγωνιστικό προβάδισμα.

### **2.1.2 Ο χρόνος και οι επιπτώσεις του.**

Η επιχειρηματική λήψη αποφάσεων και ο ρόλος τους στην λειτουργία της επιχείρησης αναπόφευκτα βάλλεται στο χρονικό πέρας της πραγματικότητας. Η χρονική διαδοχή των ενεργειών κατά τη σύλληψη και τη πράξη των επιχειρηματικών προθέσεων, δημιουργούν το αποτέλεσμα της συνολικής εικόνας της πορείας των επιχειρήσεων. Οι ενέργειες των επιχειρήσεων από το παρελθόν στο μέλλον έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία χρειάζεται να ερευνηθούν για τη κατανόηση της λήψης των αποφάσεων υπό αβεβαιότητα.

Ο χρόνος και οι επιπτώσεις του στο περίγραμμα το οποίο λαμβάνει χώρα η επιχειρηματική λήψη αποφάσεων, δείχνει ότι η προγενέστερη εμπειρία και συμπεριφορά του επιχειρηματία, συμβάλει σημαντικά στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Η πάροδος του χρόνου και οι επιπτώσεις των αλλαγών του περιβάλλοντος , εμφανίζονται σε διαφορετικά χρονικά σημεία κατά τη λήψη των αποφάσεων . Η αβεβαιότητα, δεν αντιμετωπίζεται πάντα, και οι επιχειρήσεις έχουν διάφορες επιλογές απέναντι της. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα είτε αγνοώντας τη πλήρως, είτε θα προσαρμοστούν στις αλλαγές χωρίς προετοιμασία είτε θα προετοιμαστούν για τις ενδεχόμενες αλλαγές ελέγχοντας την αβεβαιότητα .

Η συνειδητή αγνόησή της αβεβαιότητας .

- Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκφράσει συνειδητά τη πλήρη άγνοια και αδιαφορία της για την ύπαρξη της αβεβαιότητας, με την πλήρη επικέντρωση της στα παροντικά δρώμενα της επιχείρησης χωρίς καμία βλέψη προς το μέλλον. Η επιχείρηση σε αυτή τη περίπτωση, απλώς αναμένει για τις ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις των αλλαγών του περιβάλλοντος να έρθουν σε επαφή με τα αποτελέσματα της και μετέπειτα να προσαρμοστεί στα καινούρια δεδομένα του περιβάλλοντος και της αγοράς. Ομοίως, και για τις ενδεχόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες δεν υπάρχει καμία πρόθεση προετοιμασίας για αυτές από την επιχείρηση .

Η προσαρμογή στις αλλαγές .

- Δεύτερη επιλογή της επιχείρησης είναι να στηριχθεί στην ικανότητα της για τη προσαρμογή της στις αλλαγές και την ικανότητα της για προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις. Η ικανότητα της για προσαρμογή όμως, μπορεί να μονάχα να εκτελεστεί σε άμεσο χρονικό βάθος, χωρίς βλέψεις για το μέλλον. Ο σκοπός και οι προθέσεις των επιχειρήσεων σε αυτή τη περίπτωση στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι αλλαγές του περιβάλλοντος θα εμφανιστούν χωρίς επιπτώσεις στα αποτελέσματα τους καθώς θα προσαρμοστούν άμεσα σε αυτές. Όμοια στάση σε αυτή τη περίπτωση έχουν οι επιχειρήσεις για τη προσέγγιση πιθανών ευκαιριών και ανάπτυξης.

Φυσικά καμία από τις δυο επιλογές δεν ενδείκνυται για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα στο χρόνο, και την αναπτυξιακή της πορεία.

Η προετοιμασία για το μέλλον .

- Για την ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών και συλλογικά ολόκληρης της οικονομίας είναι αναγκαία η προσέγγιση του μέλλοντος και η προετοιμασία απέναντι σε ενδεχόμενες

αλλαγές . Η προετοιμασία περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους υποστήριξης της επιχείρησης απέναντι στις μεταβλητές του περιβάλλοντος και ενάντια στην αβεβαιότητα .

### **3 Προβλέψεις και σενάρια για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων**

#### **3.1 Προβλέψεις**

Οι προβλέψεις στον τομέα της οικονομίας είναι οι μέθοδοι και οι δραστηριότητες οι οποίες προσεγγίζουν το μέλλον. Η μεταβλητότητα όμως του περιβάλλοντος κάνει δύσκολη τη πρόβλεψη του μέλλοντος. Οι μεταβλητές του δημιουργούν την ελλιπή πληροφόρηση για τα ενδεχόμενα γεγονότα. Ο συνδυασμός των διαφόρων μεταβλητών δημιουργεί την αβεβαιότητα στις επιχειρηματικές αποφάσεις . Τα απρόσμενα γεγονότα και οι αλλαγές του περιβάλλοντος ενδεικνύουν ότι το μέλλον είναι ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον με απρόβλεπτα μεταλλασσόμενες ιδιαιτερότητες . Το περιβάλλον αυτό επηρεάζει τη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και περιορίζει την αντίληψη των επιχειρηματιών κατά τη λήψη τους.

Συχνά, τα απρόβλεπτα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εμφανίζονται στην ανθρώπινη ιστορία, με γεγονότα καταστροφικού χαρακτήρα, είτε από εξωγενείς παράγοντες στη φύση, είτε από ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος οδηγούν το οικονομικό περιβάλλον σε περιπτώσεις τις οποίες αλλάζει ριζικά η οικονομία, με την επιχειρηματικότητα να επηρεάζεται αρνητικά και θετικά .

Η αστάθεια του περιβάλλοντος οδηγεί την ανθρώπινη αντίληψη απέναντι στο ενδεχόμενο μέλλον ως ένα εξαιρετικά ανεξέλεγκτο συνεχές, αγνοώντας εντελώς την δυνατότητα προβλέψεων για τα πιθανά γεγονότα αλλά και της σχεδίασης πλάνων προετοιμασίας . Η επακριβής πρόβλεψη της σύστασης του μέλλοντος είναι φυσικά αδύνατη, αυτό όμως δεν απαγορεύει και την ικανότητα του ανθρώπου να υποθέσει πιθανά μονοπάτια τροπής του μέλλοντος. Οι προβλέψεις όμως, είναι εφικτές, μονάχα με μετρήσιμες μεταβλητές υπολογίσιμων χαρακτηριστικών, οι οποίες συνήθως εντοπίζονται στο άμεσο μέλλον. Με τη κατάλληλη γνώση από το παρελθόν, ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει την ευφυΐα του και τη λογική του για να δημιουργήσει προσεγγίσεις του μέλλοντος για τα ενδεχόμενα γεγονότα τα οποία έχουν τη πιθανή τους εμφάνιση στο μέλλον.

Ο άνθρωπος δε μπορεί με μαθηματική ακρίβεια να προβλέψει μια μελλοντική πραγματικότητα . Για την ανάγκη όμως προσέγγισης του μέλλοντος έχουν εφευρεθεί σύγχρονες μέθοδοι προσέγγισης του . Η αποτελεσματικότερη μέθοδος προσέγγισης του θεωρείται η

σχεδίαση μελλοντικών πραγματικοτήτων με σενάρια υποθετικών ιστοριών. Οι επιχειρήσεις σε αυτή τη περίπτωση έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις των παντελώς απρόσμενων γεγονότων του μέλλοντος . Οι επιχειρήσεις μπορούν, όχι μόνο να προετοιμαστούν απέναντι σε καταστροφικά γεγονότα αλλά και να εκμεταλλευτούν τη φύση του μέλλοντος για να έρθουν ένα βήμα πιο μπροστά σε σχέση με το ανταγωνισμό τους.

Πολλές επιχειρήσεις όμως, διαλέγουν να προσαρμόζονται άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και της αγοράς αγνοώντας κάθε είδους προετοιμασίας απέναντι στους κινδύνους και τις ευκαιρίες τις οποίες επιφυλάσσει το μέλλον . Οι επιχειρήσεις σε αυτές τις περιπτώσεις, πάντα θα βρίσκονται ένα βήμα πίσω σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις τις οποίες προετοιμάζονται μεθοδικά για τα ενδεχόμενα γεγονότα. Η ικανότητα των επιχειρήσεων για τη προσέγγιση του μέλλοντος είναι λειτουργικής σημασίας για την επιβίωση τους και την ανάπτυξή τους.

Η προσέγγιση του μέλλοντος και η ικανότητα των επιχειρήσεων να διαβλέπουν σε βάθος χρόνου , δημιουργεί επιχειρηματικά κίνητρα για επενδυτικές ενέργειες. Η ίδια η επιχειρηματικότητα πηγάζει από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες τείνουν να εμφανίζονται στις αλλαγές των αγορών . Γιαυτό το λόγο, οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη πρόβλεψη του μέλλοντος προς όφελος τους. Η σχεδίαση και μόχλευση του μέλλοντος όμως, προϋποθέτει την ικανότητα της εκτίμησης των αλλαγών προς όφελος των επιχειρήσεων . Η προσέγγιση του άμεσου μέλλοντος δεν είναι πλέον αρκετή, καθώς χρειάζονται προβλέψεις, και προετοιμασία για τα ενδεχόμενα γεγονότα σε μεγάλο βάθος χρόνου . Γιαυτό το λόγο και έχουν εφευρεθεί σύγχρονες μέθοδοι προσέγγισης του μέλλοντος, και πιο συγκεκριμένα τα σενάρια και η δημιουργική σκέψη .

### **3.1.1 Τάσεις**

Οι τάσεις είναι μεγέθη και κλίσεις του περιβάλλοντος που έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα σε βάθος χρόνου. Επειδή οι τάσεις έχουν επαναληπτικό χαρακτήρα και δημιουργούν αλλαγές, είναι ένα σημαντικό συστατικό ανάλυσης για τη προσέγγιση του μέλλοντος. Οι τάσεις όμως, από μόνες τους, δεν έχουν την ικανότητα να υποδείξουν το μέγεθος και το βαθμό των αλλαγών, ούτε όμως και να προβλέψουν τη τροπή μιας ριζικής αλλαγής του περιβάλλοντος . Όπως την ολοκληρωτική εξάλειψη ενός οικονομικού τομέα ή και αγοράς όπως συχνά συμβαίνει με τις τεχνολογικές εφευρέσεις και ανατροπές.

Πάραυτα, οι τάσεις μπορούν να υποδείξουν τη κλίση και τη συμπεριφορά των αλλαγών του περιβάλλοντος , είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για την άντληση πληροφοριών κατά τη σχεδίαση των προβλέψεων για τη προσέγγιση του μέλλοντος, και χρησιμοποιούνται ενεργά

κατά τη σχεδίαση σεναρίων. Οι τάσεις, εμφανίζονται ενεργά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και ελέγχουν τον απρόβλεπτο παράγοντα της ανθρώπινης φύσης . Η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει επαναληπτικό χαρακτήρα σε βάθος χρόνου, και οι τάσεις συμπεριφοράς διαφόρων γενεών επαναλαμβάνεται, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών προς το όφελος των επιχειρήσεων που τις χρησιμοποιούν .

### **3.2 Σενάρια**

Σενάρια είναι η στρατηγική μέθοδος διοίκησης η οποία περιλαμβάνει ένα εύρος πιθανών και εναλλακτικών επιχειρηματικών περιβαλλόντων , που το περιεχόμενο τους στοχεύει στην επιτυχία της επιχείρησης και τον έλεγχο του ρίσκου. (Peter J. Kennedy and Robert J. Avila)

Ο επακριβής ορισμός των σεναρίων δεν είναι απόλυτος, και δύσκολα επαναλαμβάνεται στις επιστημονικές προσεγγίσεις των σεναρίων . Γενικότερα, η σχεδίαση με σενάρια είναι η μέθοδος στην οποία επιχειρήσεις και οργανισμοί προσεγγίζουν το μέλλον με ιστορίες και ενδεχόμενα γεγονότα, προς όφελος τους. Σενάρια είναι ένας μικρός αριθμός ιστοριών για το πώς θα εμφανιστεί το μέλλον, και τι αντίκτυπο θα έχει στην επιχείρηση .

Τα χαρακτηριστικά των σεναρίων

Τα σενάρια δεν εντοπίζονται μονάχα στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά έχουν ενεργή λειτουργία στη καθημερινότητα και την επιστήμη. Η επιχειρηματική δημιουργία σεναρίων προωθεί τις επιχειρήσεις στην αναγνώριση πιθανών κινδύνων και απειλών. Τα σενάρια εκτός από τη προσέγγιση των επικίνδυνων μεταβλητών του περιβάλλοντος, υποστηρίζουν την αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών προς όφελος των επιχειρήσεων των οποίων τα χρησιμοποιούν για τη προσέγγιση του μέλλοντος.

Τα σενάρια, προέρχονται από φανταστικές υποθέσεις και έχουν μεγάλο εύρος στη συλλογή των ενδεχόμενων γεγονότων και δε περιορίζονται από μετρήσιμες σταθερές. Αυτή η δυναμική και εύκαμπτη φύση των σεναρίων, αυξάνει τη προσαρμοστική προσέγγιση του μέλλοντος για τη λήψη αποφάσεων από τους επιχειρηματίες και τα διοικητικά μέλη των επιχειρήσεων . Όταν το μέλλον προσεγγίζεται με σενάρια, οι αλλαγές του περιβάλλοντος δεν έχουν την ίδια δράση αβεβαιότητας πάνω στη λήψη των αποφάσεων .

Το χρονικό συνεχές των αλλαγών του περιβάλλοντος, ορίζεται από συχνότητες και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές της αγοράς, τις τάσεις. Οι τάσεις συμπεριφοράς του περιβάλλοντος βοηθούν τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα ενδεχόμενα γεγονότα και τις αλλαγές του περιβάλλοντος όταν χρησιμοποιούνται για τη σχεδίαση των σεναρίων. Η ύπαρξη λοιπόν

των σεναρίων εξαρτάται άμεσα από τις κλίσεις και τάσεις συμπεριφοράς των μεταβλητών και των αλλαγών του περιβάλλοντος . Η χρονικά επαναλαμβανόμενη φύση των τάσεων υποστηρίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων προς στον εντοπισμό τους και τη παρακολούθηση τους για την εκμετάλλευση τους για τη δημιουργία σεναρίων.

Το χρονικό διάγραμμα όμως, στο οποίο βάζονται οι επιχειρήσεις για τη λήψη των αποφάσεων τους, αυξάνει την αβεβαιότητα σε αναλογία με την καθυστέρηση της λήψης των αποφάσεων. Τα σενάρια όμως προετοιμάζουν τις επιχειρήσεις τις οποίες τα χρησιμοποιούν, καθώς ελέγχουν την αβεβαιότητα προσεγγίζοντας το μέλλον.

Καθώς η ανθρώπινη ιστορία ξετυλίγεται μέσα στο χρόνο, η καθημερινότητα του ανθρώπου και της οικονομίας κινείται όλο ένα και περισσότερο με αποκλειστική ανάπτυξη στον τεχνολογικό τομέα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις πλέον, λαμβάνουν χώρα σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας του ανθρώπου . Η τεχνολογική ανάπτυξη δημιουργεί ασταθές περιβάλλον και επηρεάζει την επιχειρηματική πορεία των οικονομικών οργανισμών . Το περιβάλλον αλλάζει συχνά, απότομα, και ολοκληρωτικά, συχνά εξαλείφοντας παντελώς υποκείμενες τεχνολογίες και αγορές ολόκληρες.

Ο δυναμικός όμως χαρακτήρας της τεχνολογίας ταυτίζεται με τη δυναμική φύση των σεναρίων, καθιστώντας την σχεδίαση σεναρίων ως προτεραιότητα για τρόπο προσέγγισης του μέλλοντος και τον έλεγχο της αβεβαιότητας στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

### **3.2.1 Προβλέψεις και σενάρια**

Η επακριβής πρόβλεψη του μέλλοντος είναι αδύνατη, και ενώ υπάρχουν μέθοδοι για τη πρόβλεψη του μέλλοντος στον επιχειρηματικό κόσμο, δεν είναι επιτυχείς μέθοδοι για τη προσέγγιση του σε μεγάλο βάθος χρόνου . Οι προβλέψεις για τη προσέγγιση του μέλλοντος έχουν μικρό αριθμό πιθανών μελλοντικών μονοπατιών καθώς αναπαράγουν μονάχα ένα κύριο μονοπάτι τροπής του μέλλοντος, χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν υποθετικές καταστάσεις ή το συνδυασμό τους σε πολλαπλές μορφές όπως καταφέρνουν τα σενάρια .

Οι προβλέψεις μειώνουν την ευελιξία των επιχειρηματικών στόχων και δεν καταφέρνουν να ελέγξουν την αβεβαιότητα. Ιδιαίτερα όταν ο επιχειρηματίας και τα διοικητικά μέλη της επιχείρησης τίθεται σε θέση λήψης αποφάσεων απέναντι σε ένα ολοκληρωτικά απρόσμενο γεγονός το οποίο δεν έχει προσεγγισθεί από καμία υποθετική πλευρά. Αντίθετα τα σενάρια προσεγγίζουν ακόμα και τα τις πιο απίθανες αλλαγές του περιβάλλοντος . Τα σενάρια παρόλο που δεν έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν με χρονική ακρίβεια ένα γεγονός αλλά ούτε και να το προβλέψουν ως προς την επακριβή σύσταση του, έχουν την εξαιρετικής σημασίας ικανότητα

να το πλησιάσουν και να το προσεγγίσουν σε πολλαπλές πτυχές του. Κατά αυτό τον τρόπο, προετοιμάζουν την αντίληψη των επιχειρηματιών και των διοικητικών μελών της επιχείρησης που λαμβάνουν τις αποφάσεις για τις απρόβλεπτες αλλαγές του περιβάλλοντος .

Τα σενάρια ως εργαλείο, δεν καταφέρνουν να υιοθετηθούν άμεσα από οποιαδήποτε επιχείρηση για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας . Η σχεδίαση με σενάρια δεν λειτουργεί αυτόνομα, και για να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις χρειάζεται την ικανότητα τους για δημιουργική σκέψη με φαντασία. Η ικανότητα των επιχειρηματιών για τη δημιουργία σεναρίων και ιστοριών, είναι ταυτόσημη με τη δημιουργικότητα και τη φαντασία.

Οι προβλέψεις ως μεθοδολογία προσέγγισης του μέλλοντος έχουν και αυτές θέση στην επιχειρηματικότητα, καθώς παίζουν και αυτές ρόλο στην επιχειρηματική πορεία των οικονομικών οργανισμών. Οι προβλέψεις του μέλλοντος, έχουν ως κύριο σκοπό, την προσέγγιση των επιχειρηματικών στόχων και των μελλοντικών λειτουργιών. Συμβάλλουν στη στόχευση των σκοπών της επιχείρησης και υποστηρίζουν τη μελλοντική πορεία της στο χρονικό συνεχές.

Τα σενάρια όμως, ως μεθοδολογία προσέγγισης του μέλλοντος, έχουν σκοπό τη διεύρυνση της αντίληψης των επιχειρηματιών και των διοικητικών μελών της επιχείρησης για την τοποθέτηση αποφάσεων.(Godet, M. 2000) Προετοιμάζοντας την αντίληψη των επιχειρήσεων απέναντι σε απειλές και ευκαιρίες, μειώνοντας την αβεβαιότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων τους. Η δυναμική αυτή προσέγγιση των πιθανών απειλών και ευκαιριών αυξάνει την ευελιξία και μειώνει έντονα την αβεβαιότητα κατά τη λήψη των αποφάσεων.

### **3.2.2 Στρατηγική σχεδίαση και σενάρια**

Η στρατηγική σχεδίαση επιχειρηματικών πλάνων, ορίζεται η μεθοδολογία προσέγγισης της άμεσης μελλοντικής πορείας των επιχειρήσεων με την τοποθέτηση θεμιτών σκοπών και στόχων. Είναι η μέθοδος η οποία υποστηρίζει τη σταθερή μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων, προωθώντας τη βεβαιότητα κατά τη διαρθρωτικής ανάπτυξη των διοικητικών ενεργειών της. Η στρατηγική σχεδίαση, ενώ προσεγγίζει το άμεσο μέλλον δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την αβεβαιότητα κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η στρατηγική μέθοδος σχεδίασης επιχειρηματικών πλάνων είναι ένα ισχυρό κομμάτι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τις επιχειρήσεις και προσεγγίζει το μέλλον στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες της επιχείρησης . Η εσωτερική λειτουργία των τμημάτων και μελών της επιχείρησης, εξαρτάται από τη στρατηγική τοποθέτηση των στόχων και σκοπών της. Οι προθέσεις των επιχειρήσεων για τη διαρθρωτική δόμηση των σκοπών της μέσα στο χρόνο,



χρειάζονται οργανωτική δομή και υποστήριξη. Κάτι το οποίο το καταφέρνει η μέθοδος της στρατηγικής σχεδίασης.

Αναμενόμενα λοιπόν, η στρατηγική τοποθέτηση της προσδοκώμενης πορείας της επιχείρησης να συμβάλει στη δημιουργία θεμελίων σταθερότητας, προωθώντας το κλίμα βεβαιότητας. Ενώ υποστηρίζει την σταθερότητα δεν καταφέρνει να ελέγξει την αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων . Η στρατηγική σχεδίαση έχει τη δυνατότητα να εδραιώσει σε διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο την πορεία της επιχείρησης με ισχυρά θεμέλια. Υποστηρίζει την εικόνα της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της και ισχυροποιεί την εικόνα της στην αγορά και στους πελάτες της, εδραιώνοντας τη θέση της στρατηγικά στην αγορά.

Η τοποθέτηση των βλέψεων της επιχείρησης σε στρατηγικά ελεγχόμενο περιβάλλον, δεν έχει τη δυνατότητα ελέγχου της αβεβαιότητας . Αλλά οι προσχεδιασμένες ενέργειες και η εδραίωση των σκοπών της, μπορούν να ισχυροποιήσουν την αντίληψη ασφάλειας στα διοικητικά μέλη ως προς την ενδεχόμενη πορεία της.

Για τη στρατηγική σχεδίαση είναι αναγκαία η ανάλυση του ανταγωνισμού της επιχείρησης . Η έρευνα του ανταγωνισμού της επιχείρησης προσφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα και πληροφορίες, δημιουργώντας ανταγωνιστικά προτερήματα . Η λήψη των αποφάσεων και οι επενδυτικές ενέργειες με βάση την εκμετάλλευση μετρήσιμων συνθηκών αποτελούν τη στρατηγική τοποθέτηση μιας επιχείρησης στην αγορά δημιουργώντας άμεσες απαντήσεις σε ανταγωνιστικές ενέργειες των αντιπάλων τη.

Η στρατηγική σχεδίαση στόχων, περιλαμβάνει μετρήσιμες σταθερές οι οποίες αυξάνουν το κλίμα βεβαιότητας για τη πορεία της επιχείρησης . Η λειτουργία όμως της στρατηγικής σχεδίασης δε καταφέρνει να συμβάλει στη προσέγγιση των απρόβλεπτων γεγονότων του περιβάλλοντος , όπου αντίθετα τα σενάρια προσεγγίζουν με έντονη ευχέρεια καθώς η δυναμική φύση τους το επιτρέπει.

Η σχεδίαση των σεναρίων βελτιώνει τη λήψη των αποφάσεων και προσφέρει σημαντική διεύρυνση στον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης . Η αντίληψη του επιχειρηματία κατά τη σύνταξη των στόχων της επιχείρησης περιλαμβάνει πιθανά σενάρια και ιστορίες για ενδεχόμενα γεγονότα. Τα σενάρια προσεγγίζουν τους ενδεχόμενους κινδύνους, απειλές και ευκαιρίες από διάφορες διαστάσεις, βελτιώνοντας τη τοποθέτηση στόχων από τις επιχειρήσεις .

### **3.2.3 Προσέγγιση του μέλλοντος**

Η στρατηγική σχεδίαση και η σχεδίαση με σενάρια παίζουν σημαντικό ρόλο στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι δύο αυτές μέθοδοι, χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις

για το σχεδιασμό των στόχων τους και τη λήψη των αποφάσεων τους. Και οι δυο έχουν στόχο τη προσέγγιση του μέλλοντος αλλά το καταφέρνουν με διαφορετικό τρόπο. Η στρατηγική σχεδίαση στοχεύει στο άμεσο μέλλον, ενώ τα σενάρια στοχεύουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Για αυτό το λόγο και τα σενάρια καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν και να ελέγξουν την αβεβαιότητα .

Αρκετές επιχειρήσεις δεν δέχονται τη σχεδίαση πλάνων προσέγγισης του μέλλοντος με σενάρια, προτιμώντας την στρατηγική σχεδίαση για την άμεση σχεδίαση της πορείας τους. Στην απόφαση επιλογής μεθόδου προσέγγισης του μέλλοντος θα παίξει φυσικά ρολό και η δραστηριότητα της επιχείρησης. Αναμενόμενο είναι να υπάρχουν και οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν μοναδική ανάγκη τον άμεσο σχεδιασμό και την εκτέλεση των αποφάσεων τους. Η προσέγγιση μονάχα του άμεσου μέλλοντος δημιουργεί στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ένα έντονο κλίμα συνεχής εγρήγορσης και έντονης προσπάθειας με αντίπαλο το χρόνο .

Αρκετές επιχειρήσεις εκ προδιαγραφής, τείνουν στη στρατηγική σχεδίαση των ενεργειών τους αγνοώντας τη σχεδίαση και τοποθέτηση της πορείας τους στο βαθύ μέλλον με τα σενάρια και το μακροχρόνιο σχεδιασμό προβλέψεων. Η φύση και η μορφή της επιχείρησης επηρεάζει την επιλογή της μεθόδου σχεδίασης των στόχων της, και της προσέγγισης του μέλλοντος.

Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις κάνουν τη συνειδητή επιλογή άγνοιας της σχεδίασης επιχειρηματικών πλάνων με σενάρια εξ αιτίας της απουσίας της ικανότητας για δημιουργική σκέψη των επιχειρηματιών και των διοικητικών μελών της. Επίσης η απουσία του διαθέσιμου χρόνου για τη σχεδίαση με σενάρια ωθεί αρκετές επιχειρήσεις σε άμεσες αποφάσεις και στρατηγικής σχεδίασης χωρίς τη προετοιμασία για το μακροχρόνιο μέλλον και τις μεταβλητές του.

## **4 Ο ρόλος των σεναρίων στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων**

### **4.1 Μακροχρόνιος σχεδιασμός προβλέψεων**

Ο χρονικός ορίζοντας των προβλέψεων που πηγάζουν από τη σχεδίαση σεναρίων εκτείνεται σε βάθος χρόνου από πέντε έτη έως και πενήντα (Kennedy - Avila 2013) .Η τοποθέτηση των σεναρίων σε μικρό χρονικό περίγραμμα είναι αδύνατη. Τα σενάρια και ο σχεδιασμός επιχειρηματικού πλάνου με σενάρια για τη προσέγγιση του μέλλοντος για τον έλεγχο της αβεβαιότητας, έχει αποκλειστικά μακροχρόνιο εύρος. Τα σενάρια τα οποία δημιουργούνται εμπεριέχουν εκτενή συστατικά ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών τα οποία θέτουν τη σχεδίαση σεναρίων μονάχα σε μακροχρόνιο ορίζοντα εφαρμογής .

Επειδή σχεδίαση με σενάρια έχει μονάχα εκτενές χρονικό μήκος, θέτει την επιχείρηση σε προνομιακό σημείο στην αγορά. Η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό προβάδισμα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρησή είναι προετοιμασμένη στις επικείμενες αλλαγές του περιβάλλοντος . Η δυναμική φύση των σεναρίων προσφέρει στην επιχείρηση ευελιξία και προσαρμοστικότητα, μειώνοντας τα ποσοστά αβεβαιότητας, και εξομαλύνοντας την επιχειρηματική λήψη αποφάσεων.

## **4.2 Η σχεδίαση σεναρίων**

Η σχεδίαση των σεναρίων είναι μια διαδικασία η οποία δημιουργεί τα σενάρια. Ως διαδικασία, εμπεριέχει διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα σενάρια τα οποία παράγει. Τα σενάρια χρειάζονται φαντασία και δημιουργικότητα για τη παραγωγή τους, η σχεδίαση τους όμως χρειάζεται μετρήσιμες σταθερές και λογική .

Για να λειτουργήσει η σχεδίαση με σενάρια, με σκοπό τη προσέγγιση του μέλλοντος , χρειάζονται πολύτιμες πληροφορίες από την έρευνα του περιβάλλοντος για τη παραγωγή συμπερασμάτων . Τα σενάρια που δημιουργηθούν όμως , χρειάζονται ανθρώπινη προσπάθεια για τη δημιουργική επέκταση των πληροφοριών σε δημιουργικά συμπεράσματα πιθανών μονοπατιών τροπής του μέλλοντος.

Η κύρια πηγή συστατικών για τη σύνταξη των σεναρίων είναι οι πληροφορίες. Η ποσοτική και ποιοτική σύσταση των πληροφοριών θα παίξουν το σημαντικότερο ρόλο στην δημιουργία των σεναρίων και το μέγεθος της προσεγγίσης του μέλλοντος. Το πλήθος των πληροφοριών , όπως και η ορθότητα τους φυσικά , είναι απαραίτητα στοιχεία για τη σχεδίαση τους. Για την εύρυθμη σχεδίαση των σεναρίων χρειάζεται ο συνδυασμός του πλήθους των διαθέσιμων πληροφοριών με την απαραίτητη ορθότητα τους.

### **4.2.1 Σύσταση**

Η σύσταση των σεναρίων εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης για δημιουργικότητα και δημιουργική σκέψη. Η δημιουργική σκέψη με φαντασία είναι και η βασική ιδιότητα των σεναρίων στη προσέγγιση του μέλλοντος. Ο πιο βασικός παράγοντας όμως είναι και η ποσότητα των σεναρίων. Τα επίπεδα της ποσότητας των σεναρίων χρειάζεται να είναι χαμηλά. Ένας μεγάλος αριθμός των σεναρίων χρειάζεται και διαφορετική σύσταση σε κάθε σενάριο, με αποτέλεσμα τα σενάρια να ξεφεύγουν από τη προσέγγιση του μέλλοντος .

Η αύξηση του αριθμού των σεναρίων, της διαφορετικότητας τους και της δυναμικής τους φύσης , απομακρύνει τις επιχειρήσεις από τις αρχικές τους προθέσεις . Επόμενο είναι λοιπόν, η αύξηση της ποσότητας των σεναρίων να είναι αντιστρόφως ανάλογη της προσέγγισης του

μέλλοντος, καθώς τα σενάρια απομακρύνονται από την ενδεχόμενη πραγματικότητα .

#### **4.2.2 Σκέψη με σενάρια και στόχοι**

Σε περιόδους των οποίων οι πληροφορίες των μεταβλητών του περιβάλλοντος είναι ελάχιστες, τα επίπεδα αβεβαιότητας βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. Οι επιχειρήσεις σε αυτές τις περιπτώσεις τείνουν να συλλέγουν τις πληροφορίες τους , από λογικές σταθερές χρησιμοποιώντας τη στρατηγική σχεδίαση, αποφεύγοντας τη δημιουργική σκέψη με φαντασία . Οι στόχοι των επιχειρήσεων σε αυτές τις περιπτώσεις δεν δημιουργούν καινοτομίες , με τις επιχειρήσεις να παραμένουν στάσιμες.

Για τη παραγωγή καινοτόμων ιδεών, η επιχείρηση χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τη δημιουργική σκέψη και τη φαντασία κατά τη τοποθέτηση στόχων των στόχων της . Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη και φαντασία είναι μια συνεχής διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών που επηρεάζει το τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων . Η διαδικασία της σχεδίαση των σεναρίων όμως, είναι η διαδικασία αναλυτικής σκέψης και επεξεργασίας δεδομένων για τη δημιουργία των σεναρίων. Η σχεδίαση των σεναρίων, είναι η διαδικασία η οποία δημιουργεί τα σενάρια και η δημιουργική σκέψη με φαντασία είναι υπεύθυνη για το σκοπό τον οποίο πραγματοποιούν τα σενάρια .

Η προσέγγιση ενδεχόμενων γεγονότων και καταστάσεων με σενάρια θα πρέπει να ταυτίζεται με την επιθυμητή πορεία της επιχείρησης και τις βλέψεις της . Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και οι στόχοι των επιχειρήσεων διακρίνονται από σταθερά συστατικά, σε αντίθεση με τα σενάρια τα οποία εμπεριέχουν δυναμική και μεταβαλλόμενη σύσταση. Η ευελιξία του περιεχομένου των σεναρίων μεταφέρεται και στους στόχους της επιχείρησης .

Καθώς η σχεδίαση των στόχων με σενάρια γίνεται από τα μέλη της επιχείρησης, είναι αναμενόμενο και τα σενάρια να αντανakλούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της, έτσι και οι στόχοι συμπεριλαμβάνουν χαρακτηριστικά από τις βλέψεις και τις κλίσεις των ατομικών προσωπικοτήτων των μελών της επιχείρησης.

Για την αποφυγή μονόπλευρων και ατομικών βλέψεων στα σενάρια και στους στόχους της επιχείρησης, θα πρέπει κατά τη σχεδίαση των σεναρίων να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερα τμήματα και μέλη της επιχείρησης είναι δυνατόν. Ο λόγος ο οποίος θα πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη στη σχεδίαση σεναρίων είναι να αντανakλάται η συλλογική εικόνα της επιχείρησης στις αποφάσεις της .

#### **4.2.3 Παράμετροι σχεδίασης σεναρίων**

Για να οριστεί ο ρόλος των σεναρίων στην λήψη των αποφάσεων μίας επιχείρησης και

του έλεγχου της αβεβαιότητας, χρειάζεται ο ορισμός των παραμέτρων κατά τη σχεδίαση τους. Ο τρόπος σκέψης, το βάθος της επιχειρηματικής βλέψης και η πολλαπλότητα της οπτικής γωνίας είναι οι παράμετροι οι οποίοι καθορίζουν την σχεδίαση των σεναρίων. ( Searce 2004 )

#### Η δημιουργική σκέψη

- Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη και φαντασία από τα τμήματα και τα μέλη της επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στο συλλογικό τρόπο σκέψης της επιχείρησης ως μια ενοποιημένη οντότητα. Η πορεία της στο μέλλον και η θέση της στην αγορά εξαρτάται από την δημιουργική σκέψη και τη φαντασία όταν σχεδιάζονται σενάρια. Η δημιουργική σκέψη είναι και η βασικότερη παράμετρος της σχεδίασης των σεναρίων.

#### Το βάθος των βλέψεων

- Η χρονική έκταση των σεναρίων εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να διαβλέπουν το μέλλον σε μεγάλο βάθος. Τα σενάρια έχουν εκ προδιαγραφής τους μακροχρόνιο χαρακτήρα. Ο σκοπός των σεναρίων είναι η μακροχρόνιες προσεγγίσεις του μέλλοντος. Η δεύτερη βασικότερη παράμετρος της σχεδίασης των σεναρίων είναι και το χρονικό βάθος των βλέψεων των επιχειρήσεων .

#### Η οπτική γωνία

- Ο έλεγχος της αβεβαιότητας κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, εξαρτάται από τη διαφορετικότητα των σεναρίων που θα σχεδιαστούν. Γιαυτό το λόγο χρειάζεται και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στη σχεδίαση των σεναρίων από τα μέλη της επιχείρησης .

Η ατομική προσωπικότητα των μελών της επιχείρησης που συμμετέχουν στη δημιουργική σχεδίαση των σεναρίων είναι σημαντικός παράγοντας στη σχεδίαση τους . Η πολλαπλότητα των τρόπων σκέψης συμβάλει στη διαφορετικότητα των οπτικών γωνιών κατά τη σχεδίαση των σεναρίων .Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και των μελών της επιχείρησης, προσδιορίζουν το τρόπο σκέψης τους και τις κλίσεις τις οποίες έχουν ως άτομα . Είναι επόμενο λοιπόν, και τα σενάρια τα οποία σχεδιάζονται να αποκτούν ιδιότητες και χαρακτηριστικά από τους συμμετέχοντες . Εξετάζοντας βαθύτερα τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στις αποφάσεις, θα δούμε ότι το πολιτιστικό τους υπόβαθρο και η κουλτούρα που τα χαρακτηρίζει, είναι επόμενο να εμφανίζονται και στις ίδιες τις αποφάσεις τους.

Η διαφορετικότητα των μελών της επιχείρησης που συμμετέχουν στη σχεδίαση των σεναρίων, είναι και η παράμετρος η οποία δημιουργεί την καινοτομική φύση των σεναρίων. Οι ξεχωριστές ατομικές ιδιότητες των μελών που εμφανίζονται κατά τη δημιουργική διαδικασία σκέψης και φαντασίας δημιουργούν και τη πολυπλοκότητα καινοτομίας. Η καινοτομία είναι το ισχυρότερο εργαλείο ενάντια στον ανταγωνισμό. Η κυριότερη πηγή ανταγωνιστικού προτερήματος στην αγορά είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομήσουν.

#### **4.2.3 Βήματα**

Τα βήματα σχεδίασης σεναρίων για τη προσέγγιση του μέλλοντος, κάνουν τη χρονική εμφάνιση τους σε τρεις βασικές ενέργειες. Τα κύρια βήματα, είναι η αναγνώριση των ενδεχόμενων γεγονότων, ο σχεδιασμός των σεναρίων και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές.

Η αναγνώριση των ενδεχόμενων γεγονότων

- Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των τάσεων που ενδυναμώνουν τις ενδεχόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος είναι το πρώτο βήμα από τις απαραίτητες ενέργειες για τη προσέγγιση του μέλλοντος με σενάρια. Οι ενδείξεις της πορείας του περιβάλλοντος αναγνωρίζονται και εντοπίζονται από τις επιχειρήσεις λόγω των επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών τους. Οι τάσεις και οι κλίσεις της αγοράς προσφέρουν συμπερασματικές ενδείξεις για τη πορεία του μέλλοντος, σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις κλίσεις των ενδεχόμενων γεγονότων σε σύσταση και χρόνο.

Ο σχεδιασμός των σεναρίων

- Μετέπειτα, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν τα σενάρια, χρησιμοποιώντας τις τάσεις συμπεριφοράς της οικονομίας. Χρησιμοποιούν την ικανότητα τους για δημιουργική σκέψη και λαμβάνουν υπόψιν όλες τις προκείμενες παραμέτρους για την σχεδίαση των σεναρίων.

Η προσαρμογή στις αλλαγές

- Τέλος, κατόπιν της σχεδίασης των σεναρίων, φθάνει η στιγμή των επικείμενων αλλαγών του περιβάλλοντος, όπου οι επιχειρήσεις, πλέον με βελτιωμένη αντίληψη απέναντι στο μέλλον, τίθενται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της οικονομίας και του

περιβάλλοντος στο οποίο δρουν . Οι αλλαγές πλέον, έχουν μικρή επιρροή στην λήψη των αποφάσεων για τη προσαρμογή τους σε αυτές , καθώς η αβεβαιότητα έχει ελεγχθεί από τη σχεδίαση των σεναρίων.

#### **4.3 Η σημασία των σεναρίων**

Η οικονομία στον εικοστό πρώτο αιώνα , χαρακτηρίζεται από έντονες τεχνολογικές εξελίξεις. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και αλλάζει το περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις με υψηλή συχνότητα. Ο ανταγωνισμός ισχυροποιείται και η ανάγκη για καινοτομίες αυξάνεται. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε ασταθές περιβάλλον . Η αστάθεια του περιβάλλοντος όμως προσφέρει και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις . Για να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις στις εξελίξεις, χρειάζονται γνώση και πληροφορίες στη τεχνολογία, η οποία αλλάζει με υψηλή συχνότητα . Για να προλάβουν τις εξελίξεις και να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις, χρειάζονται προετοιμασία .

Οι τεχνολογικές ανατροπές είναι συχνές , και οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη για μεθόδους προετοιμασίας απέναντι σε αυτές . Για το λόγο αυτό, αυξάνεται και η σημασία των σεναρίων, καθώς είναι η μοναδική μέθοδος η οποία προσεγγίζει το μέλλον και τα δυναμικά χαρακτηριστικά της τεχνολογικής ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν πλέον την ευκαιρία για άμεσες αποφάσεις χωρίς προετοιμασία . Φυσικά υπάρχουν και οι εξαιρέσεις, όπως τις μοναδικές περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες εκ προδιαγραφής τους δεν χρειάζεται να έχουν βλέψεις για το μακροχρόνιο μέλλον και τις αλλαγές του.

Ο ρόλος της τοποθέτησης της πορείας των επιχειρήσεων με σενάρια στο χρονικό συνεχές, δεν παραμένει μονάχα στον έλεγχο της αβεβαιότητας κατά την λήψη των αποφάσεων τους . Τα σενάρια, ορίζονται πλέον ως δομικά συστατικά για την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων .

Κατά τη λήψη των αποφάσεων με σενάρια, τα λειτουργικά και διοικητικά τμήματα της επιχείρησης βάζονται στην δημιουργία στόχων από κοινού, ακόμα και όταν τα τμήματα διαφέρουν σε φύση και λειτουργία . Τα σενάρια, ενώνουν τις απόψεις και τις γνώμες των μελών της επιχείρησης χωρίς τη διάκριση των ατομικών σκοπών του κάθε τμήματος. Προωθούν όχι μόνο τη κοινή χάραξη της πορείας της επιχείρησης αλλά και τη συλλογική σκέψη, ευνοώντας τους επιχειρηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα τμήματα και τα μέλη της.

Η ομαδικότητα η οποία προωθείται από τη σχεδίαση σεναρίων και τη δημιουργική σκέψη, αυξάνει τη πρωτοβουλία για επιχειρηματικές αποφάσεις, μειώνοντας την επιχειρηματική αντίληψη για προσωπική ευθύνη και βάρους για ολόκληρη τη πορεία της επιχείρησης από ένα

άτομο. Η δυναμική φύση των σεναρίων περιέχει τη διαφορετικότητα των απόψεων και των βλέψεων των μελών της επιχείρησης και προωθεί τις καινοτόμες ιδέες γιαυτό το λόγο. Η ικανότητα για καινοτομία μιας επιχείρησης τη καθιστά σε προνομιακή θέση στην αγορά. Τα σεναρία προσφέρουν στην επιχείρηση την ευκαιρία για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Οι καινοτόμες ιδέες προσφέρουν πλεονέκτημα στην επιχείρηση και τη ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό της.

### **Συμπεράσματα**

Στη προσπάθεια κατανόησης της αβεβαιότητας , με σκοπό την αντιμετώπιση και τον έλεγχο της, έχουν δημιουργηθεί διάφορες έννοιες για τον ορισμό της. Εκτός από την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και των οικονομικών, έχει προσεγγισθεί σε εκτενές βαθμό , και από διαφορετικές επιστήμες . Συχνά όμως, η βαθύτερη και εκτενέστερη ανάλυση μιας έννοιας, δεν βοηθά περαιτέρω στη κατανόηση της. Εάν αναγάγουμε όλα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες οι οποίες της έχουν προσκολληθεί , θα παρατηρήσουμε ότι η βασική μορφή δράσης της αναγνωρίζεται ως τη περίπτωση συμπτωματικής δράσης στην αντίληψη των μελών των οποίων λαμβάνουν αποφάσεις σε μία επιχείρηση, εξ αιτίας των διαφόρων μεταβλητών του περιβάλλοντος στο οποίο ενεργεί μια επιχείρηση.

Η αβεβαιότητα είναι ένα σύμπτωμα το οποίο δημιουργείται από πολλαπλές αιτίες. Τα αίτια τα οποία τη δημιουργούν , εντοπίζονται σε πολλαπλά σημεία , τα οποία προσεγγίζουν επιστήμες πέραν της διοίκησης και των οικονομικών . Η βασική αιτία η οποία δημιουργεί το σύμπτωμα της αβεβαιότητας είναι το πέρασ του χρόνου . Ο χρόνος σε παρελθόν, παρόν και μέλλον προβάλλεται στον τον ίδιο τον επιχειρηματία και τον εσωτερικό του κόσμο αλλά και στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης . Ενώ εμφανίζεται σε πολλαπλά σημεία χρόνου και τόπου, δρα μονάχα κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, και επιδρά πάνω τους αρνητικά. Η αβεβαιότητα παγώνει την ευφυΐα του επιχειρηματία και εμποδίζει τη λογική του στην λήψη των αποφάσεων του.

Για τη κατανόηση της αβεβαιότητας, προσεγγίζονται οι ανθρώπινες αποφάσεις και το μυαλό το οποίο τις δημιουργεί. Είναι επόμενο λοιπόν καθώς αναλύεται η ανθρώπινη σκέψη να συμμετέχουν διάφορες επιστήμες κατά την έρευνα της αβεβαιότητας . Η έρευνα της ανθρώπινης σκέψης του επιχειρηματία μας δείχνει ότι η στυγνή ευφυΐα και η εξυπνάδα , δεν έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα καθώς δεν είναι μετρήσιμη σταθερά. Πέραν όμως των πολυδιάστατων αιτιών που ευθύνονται για την αβεβαιότητα, το μόνο σίγουρο είναι, ότι η αβεβαιότητα εμφανίζεται κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων και τις επηρεάζει



αρνητικά . Ο βασικός στόχος λοιπόν , είναι ο έλεγχος της και η μείωση της.

Τα αίτια όμως που δημιουργούν την αβεβαιότητα δεν είναι μετρήσιμες σταθερές. Επειδή λοιπόν η προσέγγιση της αντίληψης και της σκέψης του επιχειρηματία είναι ένας τομέας χωρίς μετρήσιμες σταθερές, χρειάζονται καινοτόμες τακτικές για τη βελτίωση της σκέψης του, με βασικό σκοπό την ελευθέρωση της ευφυΐας του επιχειρηματία για να δράσει ελεύθερα στη λήψη των αποφάσεων του.

Η δημιουργική σκέψη με φαντασία κατά τη προσέγγιση του μέλλοντος για τη λήψη αποφάσεων, δρα αποτελεσματικά ενάντια στην αβεβαιότητα, δημιουργώντας νέες και καινοτόμες ιδέες. Τα σενάρια και η δημιουργική σκέψη υποστηρίζουν την επιχείρηση όχι μόνο ενάντια στους ενδεχόμενους κινδύνους αλλά και για την εκμετάλλευση ενδεχόμενων ευκαιριών. Η σχεδίαση επιχειρηματικού πλάνου με σενάρια είναι η πλέον αποτελεσματικότερη μέθοδος ενάντια στην αβεβαιότητα και την ανάδειξη της επιχείρησης στην αγορά.

Η αποτελεσματικότητα των σεναρίων εμφανίζεται όχι μόνο κατά τη προσέγγιση του μέλλοντος αλλά και κατά τη σχεδίαση των βλέψεων και των προθέσεων της επιχείρησης . Είναι η μέθοδος η οποία ξεφεύγει από τις παραδοσιακές προβλέψεις και αποκτά μοναδική θέση στη διοίκηση των επιχειρήσεων .

## **Βιβλιογραφία**

- Ben-Haim, Y. 2001. Information-gap Decision Theory: Decisions under Severe
- Chermack, T.J. 2002. "The Mandate for Theory in Scenario Planning." *Futures Research Quarterly* 18(2): 25-28.
- Chermack, T.J. 2003. "A Theoretical Model of Scenario Planning." *Human Resource Development Review* 3 (4): 301-325.
- Chermack, T.J. 2004. "Improving Decision-Making with Scenario Planning." *Futures* 36(3), 295-309.
- Chermack, T.J. 2006. *Scenario Planning in Organizations. How to Use, and Assess Scenarios.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Frank Knight Risk, Uncertainty, and Profit (1921)
- Godet, M. 2000. "The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls," *Technological Forecasting and Social Change* 65(1): 3-22
- Hugh Courtney, Jane Kirkland, and Patrick Viguierie *Managing Uncertainty Strategy Under Uncertainty* November -December 1997 Issue
- Kennedy, P. J., and Avila, R.J. 2013. "Decision Making Under Extreme Uncertainty: Blending Quantitative Modeling and Scenario Planning." *Strategy & Leadership* 41(4): 30 – 36.
- Low M.B., and MacMillan, I.C. 1988. "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges." *Journal of Management* 14(2): 139-161.
- Makridakis, S., Hogarth, R.M., and Gaba, A. 2010. "Why Forecasts Fail. What to Do Instead." *MIT Sloan Management Review* 51(2): 83-90.
- Morgan P. Miles *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage* Article - January 1999
- Riesch, H. 2012. "Levels of Uncertainty." In *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk*, edited by S. Roeser, R. Hillerbrand, P. Sandin, and M. Peterson, 87-110. Springer.
- Rowe, W. D. 1994. "Understanding Uncertainty." *Risk Analysis* 14(5): 743-750.

Taleb, N. N. 2010. The Black Swan, The Impact of the High Improbable.

Teal, E.J. 2011. "Strategic Decision Making Under Uncertainty from The Foundations of Creativity, Psychology and Management Research: An Examination and Synthesis." Journal of Business Administration Online 10(1).

Thomas J. Chermack, Susan A. Lynham, and Wendy E. A. Ruona. A Review of scenario planning literature 2001

Uncertainty. San Diego: Academic Press.

Venkatraman, V., and Huettel, S.A. 2012. "Strategic control in decision-making under uncertainty.", European Journal of Neuroscience 35(7): 1075-1082.

### **Ιστοσελίδες**

<http://journals.sagepub.com>

<https://orca.gre.ac.uk>

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)

[www.cambridge.org](http://www.cambridge.org)

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

[www.jstor.org](http://www.jstor.org)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

[www.universitypressscholarship.com](http://www.universitypressscholarship.com)