



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

**Σχεδιασμός Σεναρίων για εφαρμογή στη Στρατηγική
Ανάπτυξης για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην
Ελλάδα**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Φάνης-Ιωάννης Γλαρέντζος, ΔΤ7149

Επιβλέπων: Γεώργιος Ξανθός, Επίκουρος Καθηγητής.

©
2018

Copyright © Φάνης - Ιωάννης Γλαρέντζος, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Abstract

The present bachelor thesis will test if the technique of Scenario Planning is beneficial for small-medium enterprises in the Greek environment. With the help of Mr. Bhattacharjee, (2012) there is identification of the terminology of the main steps of the research which are parts and steps of the whole thesis. There will be appliance of the Secondary Data Analysis method, since the research will contain data that has already been recorded about scenarios, applied strategy and information on small and medium Enterprises. Case Research will be used as a method since there will be a combination of interviews, questionnaires and personal observations of Research's objective as well as case studies for already known examples.

Key-Words: Forecast Techniques, Scenario Planning, Small Medium Enterprises, Business Administration.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει εάν η τεχνική Σχεδιασμού Σεναρίων είναι ωφέλιμη για μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο ελληνικό περιβάλλον. Υπάρχει διατύπωση για τα κύρια βήματα της παρούσας εργασίας και την εξέλιξη της από τον κ. Bhattacharjee (2012). Θα χρησιμοποιηθούν δύο προσεγγίσεις. Πρώτον, η 'Δευτερεύουσα Ανάλυση Δεδομένων' (**Secondary Data Analysis**), διότι αφορά δεδομένα που έχουν ήδη καταγραφεί για τη τεχνική σχεδιασμού σεναρίων, εφαρμογή στρατηγικής και πληροφορίες για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και δεύτερον, 'Έρευνα Υπόθεσης' (**Case Research**) καθώς η εργασία εφαρμόζει έναν συνδυασμό συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων, προσωπικών παρατηρήσεων του αντικειμένου και μελέτη περιπτώσεων (Case Studies) με σκοπό τον σχηματισμό του τελικού πορίσματος.

Λέξεις Κλειδιά: Τεχνικές προβλέψεως, Σχεδιασμός Σεναρίων, Ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Ελλάδα, Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

Abstract	ii
Περίληψη	iii
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή	3
Πρόλογος	3
Σκοπός της εργασίας.....	4
Κεφάλαιο 2ο: Η ανάγκη πρόβλεψης του ανθρώπου και η γέννηση της τεχνικής σχεδιασμού σεναρίων	5
Κεφάλαιο 3ο: Ο κόσμος των σεναρίων και στρατηγικής	7
Η Γενική Προσέγγιση	7
Μορφολογία Σεναρίων	7
Στρατηγική ή εταιρική στρατηγική:	7
Στρατηγικός Σχεδιασμός:	7
Στρατηγικό Σκεπτικό	8
Καινοτόμα Στρατηγική	8
Η Προσωπικότητα του Σχεδιασμού	8
Κεφάλαιο 4ο: Η πρακτική τέχνη & αξία του σχεδιασμού σεναρίων.....	10
Μελέτες Περιπτώσεων - Χρησιμότητα και αξία των Σεναρίων.....	10
Μελέτη Περίπτωσης (I) – Σύγκριση δύο βιομηχανιών.....	10
Μελέτη Περίπτωσης (II) – Η δύναμη μιας πρόβλεψης: Moore’s Law.....	10
Δευτερεύουσα Ανάλυση για Παράγοντες Επιτυχίας.....	11
Υποδείγματα	12
Μοντέλα Σχεδιασμού Σεναρίων	12
Κεφάλαιο 5ο: συνέντευξη & σχεδιασμός ερωτηματολογίων	15
Κύρια θέματα προς συζήτηση	15
Ανάλυση Συνέντευξης.....	17
Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	20
.....	22
Ανάλυση ερωτηματολογίων	27
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα	34
Πιθανές Λύσεις ως προς τα προβλήματα που εντοπιστήκαν	35
Αναφορές & Βιβλιογραφία.....	36

Figure 5-1: Αρχική εικόνα νοητικού σχεδιασμού.....	22
Figure 5-2: Ολοκληρωτική εικόνα νοητικού χάρτη	23
Figure 5-3: Πρώτη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου.....	24
Figure 5-4: Δεύτερη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου	25
Figure 5-5: Τρίτη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου.....	26
Table 5-1: Γράφημα τύπων επιχειρήσεων.....	27
Table 5-2: Γράφημα ηλικίας επιχειρήσεων ΜμΕ στην Ελλάδα.....	28
Table 5-3: Πίτα βαθμού εκπαίδευσης μικρομεσαίων επιχειρηματιών στην Ελλάδα	28
Table 5-4: Πίτα αποτελέσματος για πραγματοποίηση έρευνας αγοράς.....	29

Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή

Πρόλογος

Η επιχειρηματικότητα καθώς και η οικονομία της Ελλάδας αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) και αυτόνομους επιχειρηματίες. Έχει καταγραφεί από έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2015 ότι ένα ποσοστό άνω του 90% των επιχειρήσεων είναι ΜμΕ και γίνεται παραδοχή της δυναμικότητας τους στην Ελλάδα καθώς δημιουργούν το 90% των θέσεων εργασίας. Η οικονομική ύφεση που ξεκίνησε το 2009 όταν ανακοινώθηκε δημόσια, χρέος ύψους 300 δις. ευρώ (BBC, 2012). Ήδη από το 2008, η πρόσθετη αξία των ΜμΕ έχει μειωθεί κατά 33% και ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων κατά ένα πέμπτο (European Commission, 2015). Σύμφωνα με τη παραπάνω έρευνα, τα 'θύματα' με τη μεγαλύτερη ζημία ήταν οι μικρές επιχειρήσεις, τις οποίες η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει ως επιχειρήσεις απασχόλησης 10 έως 49 υπαλλήλων. Βίωσαν σταθερή μείωση της προστιθέμενης αξίας τους. Σε γενικές γραμμές, η προστιθέμενη αξία όλων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα τα έτη 2008 έως 2014 μειώθηκε κατά 40%. Έπειτα, οι συνέπειες και οι αριθμοί συνέχισαν να τείνουν προς την ίδια κατεύθυνση σε πολλούς τομείς. Η παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στα πλαίσια αναγνώρισης της λειτουργίας του τμήματος ανάπτυξης των ΜμΕ.

Σύμφωνα με τη Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ή ΓΣΕΒΕΕ) η κάμψη της ανάπτυξης των ΜμΕ οφείλεται στα μέτρα λιτότητας (αυξήσεις των φόρων, μείωση μισθών και συντάξεων), στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων, καθώς και στη κρίση ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος (απροθυμία των τραπεζών να δανείζουν τις ελληνικές εταιρείες), στην μη αποτελεσματική ανταπόκριση του κράτους ως προς τις ΜμΕ, στην έλλειψη χρηματοδότησης κ.α. (Hellenic Confederation of Professionals, Craftsmen & Merchants (GSEVEE), 2014) (P.16).

Σκοπός της εργασίας

Με όλους αυτούς τους παράγοντες στο νου και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον, σκοπός της εργασίας είναι να προσφέρει μια διαφορετική οπτική και προσέγγιση σε θεωρητικό επίπεδο στις επιχειρήσεις και στους επιχειρηματίες. Το αντικείμενο της εργασίας αφορά μικρομεσαίες επειδή αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η πτυχιακή εργασία εξετάζει αν η τεχνική Σχεδιασμού Σεναρίων είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο πρόβλεψης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με σκοπό τη μακροχρόνια ανάπτυξη μιας ΜμΕ. Η ανάπτυξη της έρευνας και η προσπάθεια πιστοποίησης της παραπάνω τεχνικής, είναι πιθανόν να συνεισφέρουν στην αναγνώριση άλλων παραγόντων επιτυχίας και στρατηγικής ανάπτυξης των ΜμΕ.

Με λίγα λόγια, η παρούσα εργασία προσπαθεί να αποδείξει ότι η χρήση της τεχνικής Σχεδιασμού Σεναρίων είναι παράγοντας επιτυχίας. Αν όμως η προσπάθεια αποτύχει, φιλοδοξεί να αποδείξει ότι το να μη χρησιμοποιείται δεν είναι παράγοντας αποτυχίας.

Πιθανές δυσκολίες που προβλέπονται για την ανάλυση της υπόθεσης της εργασίας είναι η ύπαρξη ή μη συνεργασίας του επιλεγμένου δείγματος, δηλαδή των Μικρομεσαίων επιχειρηματιών, σε θέματα όπως πόσοι θα δεχτούν να συμμετέχουν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας και η ελλιπής ελληνική βιβλιογραφία πάνω στη τεχνική Σχεδιασμού Σεναρίων και στην ανάλυση του ελληνικού περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 2ο: Η ανάγκη πρόβλεψης του ανθρώπου και η γέννηση της τεχνικής σχεδιασμού σεναρίων

Ο άνθρωπος ανέκαθεν ήθελε να γνωρίζει το μέλλον για πολλούς λόγους οι οποίοι διαφέραν σε θέμα σημαντικότητας, από τον καιρό ο οποίος επηρέαζε το κυνήγι και άλλες καθημερινές δραστηριότητες στο παρελθόν, σε πολιτικές καθώς και κοινωνικές δραστηριότητες. Παρατηρούμε τέτοιου είδους παραδείγματα σε αρκετά μυθιστορήματα και ιστορικές αφηγήσεις, όπως ο ρόλος που έπαιξε το μαντείο των Δελφών στον Τρωικό πόλεμο, στα κατορθώματα του μυθικού χαρακτήρα Ηρακλή και άλλων, άλλα και σε πολιτισμούς όπου βασίστηκαν στις προβλέψεις αυτές για παραπάνω από 200 χρόνια, και έτσι αναγνωρίζεται η φύση του ανθρώπου και η επιθυμία του να γνωρίζει το μέλλον. Οι προβλέψεις από το μαντείο των Δελφών δεν ήταν στηριγμένες ή βγαλμένες με επιστημονική μεθοδολογία, αλλά το να πιστεύουν πως έχουν την επίγνωση του μέλλοντος καθυσύχασε τους ανθρώπους και παίρναν με σιγουριά αποφάσεις και ας ήταν βασισμένες σε ψευδή δεδομένα, αυτό είναι άλλο ένα χαρακτηριστικό των ανθρώπων το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω. (Fontenrose, 1978) (P.5)

Ένα μεγάλο άλμα, μετά από περίπου δύο χιλιετίες, το 1946 ξεκίνησαν οι προσπάθειες πρόβλεψης βασισμένες σε επιστημονικές μεθόδους με συστηματικές προσεγγίσεις από το Ινστιτούτο Έρευνας του Στάνφορντ (Stanford Research Institute) και δύο χρόνια αργότερα ο Hermann Kahn και η RAND Corporation εξέλιξαν την μέθοδο σεναρίου η οποία είχε ως σκοπό τον σχεδιασμό στρατηγικής για στρατιωτικές οργανώσεις. (Pillkahn, 2008)

Η ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει το μέλλον δεν είχε αλλάξει και τόσο, καθώς το 1966 πολλοί απευθυνόντουσαν σε επιστήμονες του SRI (Stanford Research Institute) με την απορία πως θα μοιάζει ο κόσμος και η κοινωνία εντός της χώρας των Ηνωμένων Πολιτειών σε είκοσι χρόνια από τότε. Δίχως επιτυχία και έχοντας δοκιμάσει πολλούς προγραμματισμούς και σχεδιασμούς προβλέψεως, εκδόθηκαν αριθμητικά 335 προβλέψεις, που δυστυχώς δεν πραγματοποιούσαν τον σκοπό τους. Το 1968, κάποιες ομάδες του SRI εξυπηρετούσαν το υπουργείο παιδείας της Αμερικής, καθώς ήταν ένας από τους πελάτες που ενδιαφερόντουσαν και επιθυμούσαν να έχουν μια ιδέα για την εικόνα της μελλοντικής κοινωνίας στην οποία θα ζούσαν τα παιδιά που εκπαιδεύαν τότε, ώστε να αναθεωρήσουν, αν χρειαστεί, το σύστημα εκπαίδευσης. Ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν διάφορες μεθοδολογίες, πέρα των κλασικών γραμμικών προβλέψεων, μια από αυτές ήταν η δανειοδότηση ιδεών από συγγράμματα επιστημονικής φαντασίας. Δημιούργησαν πέντε σενάρια βασισμένοι σε δύο ερωτήματα του αν η κοινωνία θα μπορεί να ελέγχει το πεπρωμένο της ή όχι και αν η κοινωνία ήταν ευέλικτη και ανεκτική ή αν θα ήταν απολυταρχική, βίαιη και αποδοτική. Η εκλογή του Richard Nixon έκανε την ύπαρξη του πιο επιθυμητού σεναρίου, απίθανη. Βεβαίως τίποτα δεν ήταν χαμένο καθώς η έρευνα στην συνέχεια εξελίχτηκε σε ένα μεγάλο Project με το όνομα VALS (Values and Lifestyles) ένα σύστημα πρόβλεψης της συμπεριφοράς του καταναλωτή (Ringland, 1998). Στην συνέχεια, η εξέλιξη των σεναρίων έγινε σχεδόν αναγκαίο κομμάτι της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Ο Σχεδιασμός Σεναρίων αναπτύχθηκε, για στρατηγικούς λόγους, από τους Pierre Wack & Edward Newland για την Royal Dutch / Shell το 1971. Συνειδητοποίησαν ότι σε περιόδους

αναταραχής η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτιόταν από τα προνοητικά στελέχη που έδρασαν κατάλληλα και ως αποτέλεσμα διέσωσαν την επιχείρηση. “Η ικανότητα γρηγορότερης εκμάθησης από τους ανταγωνιστές ίσως είναι το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”. Η εφαρμογή τέτοιων σεναρίων και στρατηγικής είχε επίδραση στον επιχειρησιακό κόσμο και έκτοτε έχει βρει χρήση σε ποικίλους τομείς. (Phelps, Chan, & Kapsalis, 2001)

Μεγάλο αντίκτυπο είχε η General Electric (G.E) που εισήγαγε πρώτη τον τομέα σχεδιασμού το 1970, με τέσσερις κύριους παράγοντες: πρώτον, η αύξηση πολυπλοκότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον, δεύτερον, η εντατικοποίηση παγκόσμιου ανταγωνισμού, τρίτον, αύξηση πολυπλοκότητας της οργάνωσης της επιχείρησης και τέλος η ανάπτυξη εσωτερικού ανταγωνισμού για πόρους, η οποία έκανε ένα νέο και λογικό σύστημα ανακατανομής αναγκαίο. Το στίγμα της εταιρείας, όπως ο κ.Wilson αναφέρει στο άρθρο του, ήταν η δημιουργία μιας νοοτροπίας που ανάγκαζε όλους τους μανάτζερ να έχουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ή μια ιδέα για κάποιο πρόγραμμα πριν κάθε τους συνάντηση με το διοικητικό συμβούλιο (Wilson, 1990). Ο τρόπος και διαδικασία με την οποία η General Electric εφάρμοζε την ανάλυσή της για τη γραφή σεναρίου αφορούσε αρχικά την προετοιμασία του περιβάλλοντος, συνεπώς η συγκέντρωση πληροφοριών όπως δημογραφικά στοιχεία, τρόπος ζωής, τεχνολογία, πολιτικές κα, ήταν προτεραιότητα. Ως δεύτερο βήμα για την ανάλυση, επέλεγε τους δείχτες που θεωρούσε πιο ισχυρούς να γίνουν τάση (trends) και να επικρατήσουν στην αγορά, έπειτα για κάθε δείκτη μαζεύαν ιστορικά γεγονότα και αντιδράσεις του κοινού προς αυτούς, γινόταν αναγνώριση πιθανών μελλοντικών δειχτών, πρόβλεψη για κάθε δείκτη ξεχωριστά χρησιμοποιώντας στατιστικά προγράμματα και τέλος γινόταν η γραφή σεναρίου με την ένωση όλων αυτών των στοιχείων. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η χρήση της μεθόδου των Δελφών, που είναι ένας πίνακας στο οποίο τα στοιχεία προέρχονται από ειδικούς διαφόρων πεδίων, το οποίο δημιουργήθηκε από την RAND το 1970. (Ringland, 1998)

Το μοντέλο κράτησε για παραπάνω από μια δεκαετία, αλλά περίπου το 1980 η καμπύλη πείρας άρχισε να πέφτει και ο κ.Wilson μεταξύ άλλων, δίνει επτά κύριες αιτίες της πτώσης αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού που κυρίως περιτριγυρίζουν θέματα γύρω από το ότι αυτή. Τη διαδικασία την ανάλαβε το προσωπικό της εταιρείας και όχι οι διευθυντές της εταιρείας, και είχαν περισσότερο ως επίκεντρο στατιστικά δεδομένα με αριθμούς και αναλύσεις με αποτέλεσμα να χάνεται το νόημα και το μήνυμα πίσω από τις αναφορές. (να προσθέσω κι'άλλα παραδείγματα από το ίδιο σύγγραμμα) Μαζί με τις αρνητικές αλλαγές που προέκυψαν με το πέρασμα του χρόνου, υπήρχαν και κάποια θετικά στοιχεία, σημειώνει ο συγγραφέας, τα οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός για να γίνει ξανά παραγωγικός και αποτελεσματικός (Wilson, 1990).

Έπειτα από τις αναφερόμενες πρωτοπόρες αλλαγές, παρατηρούμε διάφορα γεγονότα κοντά στην χρονολογία του 1990, όπως επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τα σενάρια για τη πρόβλεψη πολιτικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών καταστάσεων, για την ανοικοδόμηση των βιομηχανιών καθώς και χρήση σεναρίων από τις βιομηχανίες πληροφόρησης με πολλές παραδειγματικές επιχειρήσεις να αποκτούν πλεονέκτημα λόγω της σωστής εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού και σεναρίων, όπως η KRONE κα. (Ringland, 1998)

Κεφάλαιο 3ο: Ο κόσμος των σεναρίων και στρατηγικής

Η Γενική Προσέγγιση

«Τα σενάρια είναι ιστορίες με αρχή, μέση και τέλος» (Ogilvy, 2015). Αποτελούν κομμάτι καθημερινής ζωής, και οι περισσότεροι τα γνωρίζουν ως ορολογία από την εφαρμογή τους σε κινηματογραφικές ταινίες. Βεβαίως, μορφές και χρήσεις των σεναρίων διαφέρουν ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται και με τους στόχους του ενδιαφερόμενου. Είναι εργαλεία με τα οποία μπορούμε να εξακριβώσουμε πιθανές εκδοχές του μέλλοντος. (Hassani, 2016)

Μορφολογία Σεναρίων

Ένα σενάριο μπορεί να γραφτεί και να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς όπως οικονομικό, περιβαλλοντικό, πωλήσεων κ.α. Μπορούν να βρουν εφαρμογή σε διάφορες χρονολογικές στιγμές, για την προετοιμασία μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων γεγονότων. Η γραφή σεναρίων πρόκειται για σχεδιασμό απ' τις επιχειρήσεις, στο πως θα πραγματοποιήσουν τις επόμενες κινήσεις τους στα πλαίσια της παραγωγής, δηλαδή τι μπορεί να προκύψει στο μέλλον, τότε θα πρέπει να αυξομειώσουν τη παραγωγή, πως θα χρησιμοποιήσουν όσο πιο εφικτά μπορούν τους πόρους τους, την εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και πολλά άλλα σημαντικά στοιχεία που είναι αναγκαία για να παρθούν κατάλληλες αποφάσεις για τη πορεία μιας επιχείρησης (Hague, 2006). Βεβαίως τέτοιες τεχνικές είναι δυνητικές για εφαρμογή σε κάθε έναν τομέα εντός της επιχειρήσεις, άλλα όπως και ο τίτλος συμβουλεύει, η εστίαση πέφτει στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης.

Στρατηγική ή εταιρική στρατηγική:

Αυτό το υπό κεφάλαιο θα εμβαθύνει σε όρους που έχουν διαβαστεί στο παραπάνω κείμενο, και κυρίως, στην έννοια του τίτλου όπου δόθηκε στην παρούσα πτυχιακή.

Στρατηγική ή εταιρική στρατηγική είναι η σειρά αποφάσεων που καθορίζει ολοκληρωτικά όλη την επιχείρηση και αποκαλύπτει τους σκοπούς και στόχους, δημιουργεί κύριες πολιτικές και σχεδιασμούς για την επίτευξη των στόχων και ορίζει το εύρος της επιχειρήσεις και το κατά πόσο σκοπεύει να συνεισφέρει οικονομικά στους μετόχους, υπαλλήλους, πελάτες και τη κοινότητα. (Andrews, 1997).

Στρατηγικός Σχεδιασμός:

Σημαντικός ορισμός είναι του *Στρατηγικού Σχεδιασμού*, εξαρτημένος από τον προηγούμενο όρο. Περιλαμβάνει διαδικασίες όπως συλλογή δεδομένων, ανάλυση και σύνθεσης. Ξεκαθαρίζεται ο ρόλος, οι στόχοι & σκοποί της επιχείρησης και κατά τη διαδικασία αυτή ορίζονται τα προβλήματα. Πολύ πιο απλά, ο όρος αυτός καθορίζεται από τρεις βασικές ερωτήσεις:

α) Που βρίσκεται η επιχείρηση;

β) Που θέλουν να πάνε;

γ) Πως θα φτάσουν εκεί;

Στο α & β, ορίζει ο οργανισμός/επιχείρηση την ύπαρξη της, τους στόχους της, τη δομή της, το σύστημα επικοινωνίας, δεξιότητες των απασχολουμένων και άλλα ειδών εργαλεία υποστήριξης που βρίσκονται στο εσωτερικό του αντικειμένου. Εφόσον γίνει αυτή η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το τρίτο βήμα έχει να κάνει με αλλαγές, εύρεση διαφορετικών μέσων ή βελτίωση των υπάρχοντων μέσων με σκοπό την υλοποίηση στόχων. Ο σχεδιαστής της στρατηγικής θα πρέπει να θυμάται συνεχώς, κατά τη διάρκεια δημιουργίας του σχεδιασμού, τη θέση του οργανισμού/ επιχείρησης για μια αποτελεσματική στρατηγική (Bryson, 2011).

Στρατηγικό Σκεπτικό

Ο κ. Mintzberg (1994) θέτει την έννοια *στρατηγικού σκεπτικού* η οποία διαφέρει από αυτό που μόλις ορίστηκε ως 'Στρατηγικός Σχεδιασμός' καθώς το σκεπτικό είναι εξαρτώμενο από τον επιχειρηματία και αυτόν που παίρνει την απόφαση για κάποια κίνηση. Δηλώνει πως διάφοροι επιχειρηματίες μπερδεύονται στην πράξη, και χάνουν το όραμα στρατηγικής λόγω των αριθμών που έχουν οριστεί ως 'στόχοι' και αποφασίζουν να 'κινούνται' οδηγούμενοι από τα νούμερα, κάτι που θεωρείται επικίνδυνο. Παραδείγματος χάρη, ένας επιχειρηματίας έχει μια μεσαία επιχείρηση που ειδικεύεται σε είδη χαρτιού. Η επιχείρηση του προσφέρει το εισόδημα που είναι απαραίτητο για την επιβίωσή του και πρέπει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο ποσό ώστε να καλύψει τα έξοδα και να επιτύχει είτε το νεκρό σημείο ή να το ξεπεράσει βραχυχρόνια. Θα αρχίσει να σκέφτεται τρόπους να αποφέρει περισσότερο κέρδος σε μικρότερη χρονική περίοδο και κάνει την επιπόλαια κίνηση να αλλάξει την ποιότητα χαρτιού που προμηθεύεται, για να έχει λιγότερο κόστος, άλλα όχι σε σημαντικό βαθμό, έτσι θα έχει χειρότερη ποιότητα, κάτι για το οποίο αυτή η επιχείρηση φημιζόταν. Συνεπώς τώρα είναι πιθανό να χάσει πελατεία διότι στην αγορά υπάρχουν περισσότερες επιλογές πέρα αυτού του καταστήματος. Βεβαίως, δεν είναι ο μόνος τρόπος παραπλάνησης ένας επιχειρηματίας από τους αριθμούς. Οι τρόποι μπορεί να διαφέρουν, άλλα ως γενική ιδέα, ας έχουμε αυτό το παράδειγμα. Ο Mintzberg (1994) ισχυρίζεται πως όταν κατανοηθεί η διαφορά των δύο αυτών εννοιών, τότε μπορεί να αρχίσει η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής, βασισμένη σε δεδομένα που συλλέχθηκαν από διάφορες έρευνες, όπως αγοράς, και τις εμπειρίες του μάνατζερ.

Καινοτόμα Στρατηγική

Καινοτόμα Στρατηγική είναι η διαδικασία μεταλλαγής εταιρικής στρατηγικής με σκοπό τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας (Johnston & Douglas, 2003) για την ανταπόκριση και για την επιβίωση της επιχείρησης στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Η Προσωπικότητα του Σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός είναι ποικίλος σαν τα σενάρια, και η σκάλα σχεδιασμού μπορεί να διαφέρει σε διεθνές, σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο. (Lewis, O'Keefe, & Westgate, 1976). Είναι ένα βήμα μετά τη πρόβλεψη των σεναρίων και ένα βήμα πριν παρθεί απόφαση για εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής. Σύμφωνα με Friend & Hickling (2000) οι τρόποι για να προσεγγίσεις ένα αβέβαιο μέλλον είναι πολλοί, και ανάλογα την κατάσταση απαιτείται

και ο σωστός σχεδιασμός. Ένα απ' τα στοιχεία που το κάνει τέχνη είναι η δημιουργικότητα του σχεδιαστή και ο τρόπος σκέψης που θα εξελίξει με σκοπό την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. (Friend & Hickling, 2000)

Έχοντας ορίσει & αναγνωρίσει τους παραπάνω ορισμούς, σειρά έχει η επεξήγηση της αναζήτησης της εργασίας και του λόγου αυτής. Θα χρειαστεί η έννοια 'Μακροχρόνια Νοοτροπία' και η αναλυτικότερη επεξήγηση αυτής της έννοιας είναι αναγκαία για την κατανόηση της έρευνας και του προβληματισμού. Η μακροχρόνια νοοτροπία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να τεθούν μακροχρόνιοι στόχοι, τον σωστό προγραμματισμό για την επίτευξη αυτών, τη πρόνοια του επιχειρηματία και την αναγνώριση πιθανών προβλημάτων που μπορεί να προκύψει μέσω συλλογισμού ή μέσω τυχαίων γεγονότων.

Η αναφορά των παραπάνω ορισμών έγινε για την καλύτερη κατανόηση πληροφοριών καθώς χρησιμοποιούνται στα μοντέλα σχεδιασμού που εμφανίζονται στα παρακάτω κεφάλαια.

Κεφάλαιο 4ο: Η πρακτική τέχνη & αξία του σχεδιασμού σεναρίων

Τα στοιχεία της παγκόσμιας βιβλιογραφίας δεν επαρκούν για την απόδειξη της αρχικής υπόθεσης της εργασίας και θα χρειαστεί περαιτέρω εμπειρική έρευνα. Η διαδικασία που θα οδηγήσει σε αποτελέσματα που αφορούν τους παράγοντες επιτυχίας, αποτελείται από συλλογή δεδομένων από τη βιβλιογραφία, ερωτηματολόγια άλλα και από συνεντεύξεις αν είναι εφικτό. Το αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και για αυτό θα χρησιμοποιηθούν παραδείγματα και μελέτες περίπτωσης από άλλες Μικρομεσαίες. Αυτό το κεφάλαιο θα ξεκινήσει με την ανάλυση υπαρχόντων δεδομένων.

Μελέτες Περιπτώσεων - Χρησιμότητα και αξία των Σεναρίων

Μελέτη Περίπτωσης (I) – Σύγκριση δύο βιομηχανιών

Οι Phelps, Chan & Kapsalis με την έρευνα που πραγματοποίησαν το 1998 για την χρησιμότητα του σχεδιασμού σεναρίων, κατέληξαν ότι εταιρείες που βρίσκονται σε συνεχή εναλλασσόμενο περιβάλλον χρειάζονται ειδικές τεχνικές ώστε να σχεδιάσουν το μέλλον τους υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Χρησιμοποίησαν δύο αγγλικές βιομηχανίες για την έρευνα, βιομηχανία νερού και βιομηχανία πληροφορικής συμβουλευτικής. Οι έρευνες γίναν ξεχωριστά και επιχειρήσεις από τη βιομηχανία νερού είχαν καλύτερη οικονομική απόδοση άλλα η επαφή και σχέσεις με τους πελάτες χειρότερουαν, κάτι που ίσως να ήταν υπεύθυνα χαρακτηριστικά μονοπωλίου που διέπουν την βιομηχανία. Ως προς το αποτέλεσμα, πολλοί παράγοντες είναι εφικτό να ευθύνονται, όπως είναι ο σχεδιασμός σεναρίων που εφαρμόσανε αυτές οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία με το να επικεντρώνονται περισσότερο στο κέρδος και σε δεύτερη μοίρα την ικανοποίηση πελατών. Οι επιχειρήσεις στην βιομηχανία της συμβουλευτικής πληροφορικής, παρουσίασαν βελτίωση με τη συχνότητα χρήσης, σε αντίθεση με τη βιομηχανία νερού, άλλα επίσης μείωση στη δυναμική των σχέσεων τους με πελάτες. Έν τέλη, οι ερευνητές υποστηρίζουν δεν επηρέαζε τόσο πολύ το μέγεθος μιας επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση ήταν μικρή δε σημαίνει πως θα εφαρμόζε καλύτερα η τεχνική σε αυτή από ότι σε μια μεγάλη μεγέθους επιχείρηση. Η τεχνική Σχεδιασμού Σεναρίων προσφέρει στις επιχειρήσεις, σε ένα μεγαλύτερο εύρος, βελτίωση στην οικονομική απόδοση τους, ανεξαιρέτως βιομηχανίας. (Phelps, Chan, & Kapsalis, 2001)

Μελέτη Περίπτωσης (II) – Η δύναμη μιας πρόβλεψης: Moore's Law

Η παραπάνω μελέτη περίπτωσης αναγνωρίζει τη σημαντικότητα μιας καλής πρόβλεψης. Μια από τις μεγάλες προβλέψεις της εποχής είναι ο περιζήτητος νόμος του Μουρ ή αλλιώς «Moore's Law». Η παρατήρηση που πραγματοποίησε ο κ. Moore το 1965 είναι πως τα τρανζίστορ σε ένα πυκνό ολοκληρωμένο κύκλωμα (chip), θα διπλασιάζονται κάθε 18

μήνες. Η πρόβλεψη του κάλυπτε τις περισσότερες περιβαλλοντικές οπτικές που σχετίζονται με τα τρανζίστορ και τα chip. Μίλησε για τα πιθανά πλεονεκτήματα κόστους, για πιθανά προβλήματα και πιθανά σενάρια που μπορούν να προκαλέσουν την ακύρωση της πρόβλεψής του (Moore, 1998). Καθώς τα χρόνια περνάγανε, η καμπύλη έπεφτε με αποτέλεσμα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος για τον διπλασιασμό των τρανζίστορ σε ένα πυκνό ολοκληρωμένο κύκλωμα. Με την εκθετική πτώση του νόμου του Moore στο νου, η Intel εξέλιξε με τα χρόνια διάφορα υλικά και μεθόδους ώστε τα τρανζίστορ να διπλασιάζονται σύμφωνα με τον νόμο (CLARA, 2011). Ειδικοί από το Ινστιτούτο Ηλεκτρολόγων και Ηλεκτρικών Μηχανικών (Institute of Electrical and Electronics Engineers ή IEEE) και κάποιοι εξωτερικοί συνεργάτες δηλώσαν το 2010 ότι η προσπάθεια τήρησης του νόμου του Μουρ από τις επιχειρήσεις, δεν είναι παραγωγική ως προς την απόδοση ρεύματος. Δηλώνουν ότι, οι συσκευές που ακολουθούν την εμφάνιση των chip 65 νάνο μέτρων (nm) δε ξεπερνάνε σε απόδοση τις συσκευές που έχουν κυκλώματα προηγούμενου μοντέλου από τα 65nm. Η τεχνολογία αυτή, δηλαδή, φτάνει στο όριο της και όλες οι εναλλακτικές απέχουν πολύ από το να μπορούν να πραγματοποιηθούν με τα σημερινά δεδομένα. Για αυτό οι ειδικοί του Ινστιτούτου προτείνουν μια εναλλακτική τεχνολογία και τονίζουν τη σημασία ανανέωσης της τεχνολογίας καθώς και τα πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσει η πρότασή τους αν εφαρμοστεί (Drelinski, Wieckowski, Blaauw, Sylvester, & Mudge, 2010). Συνεπώς πρόκειται για ένα σενάριο το οποίο επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες και η εφαρμογή του είναι αναλόγως πολύπλοκη.

Δευτερεύουσα Ανάλυση για Παράγοντες Επιτυχίας

Με βάση την αναφορά του Small Business Act for Europe (SBA) (2017), οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις από το 2008 ως το 2016, έχουν βγει εκτός πορείας σε 5 σημαντικά κριτήρια από τα 9 που ορίζονται στην αναφορά.

1. **‘Επιχειρηματικότητα’**: αφορά διάφορους δείχτες που εκφράζουν την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας ως νοοτροπίας, **‘Δεύτερη Ευκαιρία’**: εξετάζει αν επιχειρήσεις, στο όριο χρεοκοπίας, κατάφεραν να επανακάμψουν μετά τη βοήθεια που δέχτηκαν από προσφερόμενα προγράμματα του ελληνικού κράτους ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
2. **‘Ανταπόκριση Διεύθυνσης’**: αναφέρεται στο πόσο ανταποκρίνεται η δημόσια διοίκηση στις ανάγκες των ΜμΕ. Δηλαδή στο πόσο βοηθάει το κράτος με δημόσια προμήθεια. Είναι ένας συνθετικός παράγοντας με αρκετούς δείχτες κάποιοι από αυτούς καταγράφουν το ποσοστό επιχειρήσεων που πήραν μέρος σε δημόσιες προσφορές, το ποσοστό καθυστέρησης πληρωμής σε δημόσιους φορείς και το ποσοστό επιχειρήσεων που δηλώναν προτάσεις προς το δημόσιο.
3. **‘Πρόσβαση χρηματοδότησης’**: η δυνατότητα μιας επιχείρησης να λάβει κεφάλαιο από κάποια πηγή (π.χ τραπεζικό δάνειο). Είναι ένας δείκτης που πολλοί τον θεωρούν εμπόδιο ανάπτυξης για τις ΜμΕ. **‘Ενιαία αγορά’**: δείχνει το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και εκτός Ελλάδος και κατά πόσο εμποδίζεται η πρόσβασή τους στη διεθνή αγορά από τις καθιερωμένες επιχειρήσεις.
4. **‘Καινοτομία’**: η ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να πρωτοπορήσουν.
5. **‘Περιβάλλον’**: αφορά την εκμετάλλευση πόρων, τη προσφορά ‘πράσινων προϊόντων’ από τις Μικρομεσαίες, την υποστήριξη από το κράτος για την

προώθηση και παραγωγή 'πράσινων προϊόντων', τον διεθνισμό που διέπει τις ΜμΕ καθώς και την ευκολία συνεργασίας με εξωτερικούς πελάτες και συνεργάτες. Οι παραπάνω δείχτες είναι εκείνοι όπου έρευνες και στατιστικά δείγματα ισχυρίζονται πως φτάνει για την υπανάπτυξη των ΜΜΕ. Συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείχτες επιτυχίας αρκεί να ερμηνευτούν σωστά. Η χρήση αυτής της αναφοράς και των συμπερασμάτων της είναι, για το σκοπό της έρευνας, αναγκαστική εφόσον έχει εξετάσει το ελληνικό περιβάλλον το οποίο η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει.

Υποδείγματα

Μοντέλα Σχεδιασμού Σεναρίων

Ο Pillkahn (2008) προτείνει επτά βήματα για την αντιμετώπιση προβλημάτων μη γνώριμων στον επιχειρηματία. Το βιβλίο του επικεντρώνεται στη γραφή σεναρίων με σκοπό τη δημιουργία στρατηγικής ανάπτυξης.

1. Πρώτο βήμα είναι η παρακολούθηση και εκτίμηση της κατάστασης,
2. Μια πιο επικεντρωμένη παρατήρηση των γεγονότων που αναπτύσσονται,
3. Η ανάλυση πληροφοριών,
4. Η προσπάθεια πρόβλεψης του μέλλοντος,
5. Η στρατηγική ανάπτυξη,
6. Η εφαρμογή της εμπειρικής γνώσης του επιχειρηματία και
7. Η γνώση που λαμβάνει ο επιχειρηματίας από την εκτέλεση των παραπάνω βημάτων και η πρακτική εφαρμογή αυτή της γνώσης. Εν συντομία, το μοντέλο περιέχει: Παρακολούθηση, Εντόπιση, Ανάλυση, Κατανόηση, Σχεδιασμό, Αλλαγές, Εκμάθηση.

Το μοντέλο ανάπτυξης σεναρίων και στρατηγικής των Molaie & Emami (2014) θέτει οκτώ συνολικά στάδια, από τα οποία τα έξι αφορούν την ανάπτυξη σεναρίων και τα δύο την ανάπτυξη στρατηγικής. Θεωρούν αρχικό και βασικό στάδιο τον ορισμό του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται το υποκείμενο και την αναγνώριση της εξωτερικής αβεβαιότητας ως δεύτερο. Η μείωση της αβεβαιότητας αποτελεί το τρίτο στάδιο. Το τέταρτο είναι η ανάπτυξη των θεμάτων των πρώιμων σεναρίων. Πέμπτο είναι η ανασκόπηση της τοπικής συμβατότητας και το τελικό στάδιο για την ανάπτυξη σεναρίων είναι η παρουσίαση τους ως ιστορίες. Τα δύο βήματα για τη ανάπτυξη στρατηγικής αφορούν την αξιολόγηση των επιδράσεων των σεναρίων και την ανάπτυξη και υιοθέτηση των πιθανών στρατηγικών.

Ο κ.Hassani (2016) δανείζεται το μοντέλο σχεδιασμού σεναρίων απ' το Διεθνές Ινστιτούτο Περιβάλλοντος & εξέλιξης και δίνει 12 διαδοχικά βήματα. Πρώτον, πρέπει να επιλεγθούν οι κύριες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν από την ανάλυση. Δεύτερον, να τεθεί ο σκοπός και ο χρόνος της ανάλυσης, θέτοντας όρια για τα σενάρια και ορίζοντας το περιβάλλον τους. Τρίτον, η αναγνώριση των κύριων προσώπων που επηρεάζουν άμεσα παράγοντες ή επηρεάζονται άμεσα από το σενάριο. Τέταρτον, αναγνώριση βασικών τάσεων και κινητήριων δυνάμεων. Πέμπτο, η εύρεση βασικών αβεβαιοτήτων, και αποκλεισμός μη βιώσιμων σεναρίων. Έκτο, ομαδοποίηση των κινητήριων δυνάμεων και προσπάθεια αφαίρεσης των πιο επικίνδυνων. Έβδομο, αναγνώριση των πιο ακραίων καταστάσεων που μπορούν να δημιουργήσουν οι κινητήριες δυνάμεις καθώς και εξέταση της πιθανότητας πραγματοποίησης αυτών των καταστάσεων. Όγδοο, ορισμός και γραφή

των σεναρίων. Η αφήγηση είναι σημαντική διότι αποτελεί σημείο αναφορά για όλους τους ενδιαφερόμενους. Ένατο, ταυτοποίηση αναγκών της έρευνας (π.χ πηγές δεδομένων, στοιχεία που ενθαρρύνουν σενάρια). Δέκατο, ανάπτυξη ποσοτικών μεθόδων εξαρτημένων από τους στόχους. Ενδέκατο, αξιολόγηση των σεναρίων με βάση στρατηγικών όπως η γενική συναίνεση. Δωδέκατο, η εφαρμογή κύριων δράσεων βασισμένων στα αποτελέσματα των σεναρίων με σκοπό την αποφυγή, τον έλεγχο ή τον περιορισμό των κινδύνων. Ο κ.Hassani (2016) επίσης στο βιβλίο του δίνει την ορολογία “Stress Testing”. Το “Stress Testing” χρησιμοποιείται στην περίπτωση αξιολόγησης διαφορετικών εφικτών αποτελεσμάτων για διαφορετικές ιστορίες που κάθε μια τους έχει διαφορετική βαρύτητα, δηλαδή ‘καλύτερη’ περίπτωση ή ‘χειρότερη’. Δε χρειάζεται μια επιχείρηση να είναι ανθυγιεινή για να αρχίζει να σχεδιάζει βασισμένη σε αποτελέσματα σεναρίων. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπως δηλώνει ο συγγραφέας, που λόγω μιας οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα την χρεοκοπία επιχειρήσεων που δεν επηρέαζε άμεσα.

Ο κ. Schoemaker (1995) σ’ ένα από τα επιστημονικά άρθρα που έχει εκδώσει περί σχεδιασμού σεναρίων, δηλώνει 10 βήματα για τη γραφή ενός ολοκληρωμένου σεναρίου. Θεμελιώδης βήμα είναι **η καθιέρωση του στόχου** βάζοντας όρια σε παράγοντες όπως χρονικούς, γεωπολιτικούς, τεχνολογικούς κλπ. Εφόσον γίνει η οριοθέτηση, πρέπει να **αναγνωριστούν οι κύριοι ενδιαφερόμενοι** ως προς το αντικείμενο της ανάλυσης, και μαζί με αυτούς να γίνει **αναγνώριση των τωρινών τάσεων. Οι αβεβαιότητες** που προκύπτουν κατά τη προσπάθεια αναγνώρισης των τάσεων, **πρέπει να καταγραφούν** π.χ αν πρόκειται για μια τεχνολογική επιχείρηση, μπορεί να βρεθεί κάποιο καινούργιο υλικό που μπορεί να ρίξει το κόστος κατά πολύ της κατασκευής των προϊόντων ή να το ανακαλύψουν ανταγωνιστές πιο γρήγορα. Ο συγγραφέας εδώ σημειώνει πως θα έπρεπε να γίνει και ένας έλεγχος συσχέτισης των αβεβαιοτήτων, διότι κάποιες μπορεί να μη ταιριάζουν μεταξύ τους. Δίνει ένα παράδειγμα σε ένα οικονομικό περιβάλλον· δεν μπορεί να υπάρξουν υψηλά επίπεδα ανεργίας και παράλληλα να μην υπάρχει πληθωρισμός. Με αυτά τα τέσσερα αρχικά βήματα να έχουν εκτελεσθεί με τις κατάλληλες επεξεργασίες, ο σεναριογράφος έχει αρκετά στοιχεία στα χέρια του για να αρχίζει να **γράφει πρόχειρα σενάρια** και περίληψη αυτών. Προσφέρεται μια προσέγγιση για την οργάνωση αυτών, που βασίζεται στο περιβάλλον ανάλυσης, βάζοντας αρχικά όλα τα αρνητικά στοιχεία σ’ ένα σενάριο και όλα τα θετικά σ’ ένα άλλο, και αν υπάρχουν στο στόχαστρο κύριοι παράγοντες αβεβαιότητας να γίνει εξίσωση αυτών. Με την ολοκλήρωση αυτού του βήματος, ο σχεδιαστής θα πρέπει να εφαρμόσει έναν **έλεγχο για συνοχή στα σενάρια του και πόσο αληθοφανή μοιάζουν**. Σε αυτό το σημείο ο σχεδιασμός έχει τελειώσει, και τα επόμενα βήματα αφορούν για την ανακύκλωση ή τη χρήσιμη εκμετάλλευση της ήδη ολοκληρωμένης ενέργειας. Ο λόγος που οδηγήθηκε κάποιος να βγάλει τα τελικά αποτελέσματα, ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα, είναι επειδή έβγαζαν νόημα και είχαν συνοχή για το περιβάλλον που έγινε η ανάλυση. Μέσα από αυτά, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεματολογίες, που είτε θα πραγματοποιηθούν στην πρόβλεψη ή όχι, δε παύει να είναι θεματολογίες που μπορεί να είναι χρήσιμες για άλλα σενάρια. Στη περίπτωση, που κάποιος άλλος σχεδιάσει σενάρια και καταλήξει σε όμοια θεματολογία με τον άλλον σχεδιαστή, τότε θα μπορεί είτε να αποκλείσει άμεσα το σενάριο ή να αποσπάσει από αυτό σημαντικές πληροφορίες. Συνεπώς, ο συγγραφέας συμβουλεύει να χρησιμοποιηθούν οι υπάρχων θεματολογίες ως αντικείμενο έρευνας και όχι ως βάση για να παρθεί κάποια απόφαση. Ονομάζει αυτό το βήμα **‘εξέλιξη μορφωτικών σεναρίων’** και έχει να κάνει με την επανεξέταση. Με μια στοιχειώδη εμπειρία σε ένα κύκλο έρευνας ή έναν κλάδο επιχείρησης, ο αναλυτής μπορεί να ανακαλύψει σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος και το κατά

πόσο επηρεάζει η συμπεριφορά των παραγόντων τις σχέσεις αυτές με αποτέλεσμα την **“ανάπτυξη ποιοτικών μοντέλων”**. Τέλος, ο συγγραφέας τονίζει πως μετά από τις επαναληπτικές αναλύσεις των σεναρίων που αναδημιουργούνται, θα επιλεχθούν κάποια σεναρία που θα εξυπηρετούν την *“εφαρμογή της στρατηγικής και παραγωγής νέων ιδεών.”* Αυτό το βήμα έχει καταγράψει ως **“εξέλιξη προς αποφασιστικά σεναρία.”**

Κεφάλαιο 5ο: συνέντευξη & σχεδιασμός ερωτηματολογίων

Μια ποιοτική ανάλυση στο ελληνικό περιβάλλον θα είναι απαραίτητη λόγω έλλειψης βιβλιογραφικής ανάλυσης, συνεπώς θα πρέπει να γίνει αναφορά σε κάποιον που έχει εμπειρία στο περιβάλλον και να μπορεί να αναγνωρισθεί ως αυθεντία αυτού.

Ανακεφαλαιώνοντας, η αρχική εξέταση αφορούσε τη χρήση τεχνικής Σχεδιασμού Σεναρίων, μιας τεχνικής που αν χρησιμοποιηθεί σωστά, δημιουργεί εκτίμηση διαφόρων εκδοχών για το μέλλον. Η χρήση τους απευθύνεται κυρίως για την αντιμετώπιση ασταθών και αβέβαιων περιβαλλόντων, όπως το ελληνικό, διότι είναι ένα ευέλικτο εργαλείο και εξαρτάτε από το πώς ερμηνεύει ο ερευνητής τις πληροφορίες και την σωστή επεξεργασία τους. (Schoemaker, 1991)

Με την συνεισφορά, σε επιστημονικό άρθρο, του κ. Turner (2010) υπάρχει συνειδητοποίηση ορολογίας διαφόρων τύπων συνεντεύξεων και η κατηγοριοποίηση αυτών σε τρία βασικά κλαδιά: *Συνέντευξη άτυπης συζήτησης*, που βασίζεται στην αυθόρμητη εξέλιξη της συνέντευξης μέσα από την αλληλεπίδραση των δύο πλευρών. Υπάρχει η *Προσέγγιση Συνέντευξης με Γενικό οδηγό*, όπου υπάρχει περισσότερη δομή από το προαναφερμένο τύπο, ουσιαστικά υπάρχουν κάποιες γενικές ερωτήσεις, που αλλάζουν αναλόγως με το περιβάλλον. Τέλος, *Πρότυπη Συνέντευξη*, το άλλο άκρο της μη-δομημένης συνέντευξης. Πρόκειται για λέξη προς λέξη ερωτήσεις και για τη καταγραφή των απαντήσεων κατά γράμμα.

Από τα παραπάνω είδη, θα χρησιμοποιηθεί ο συνδυασμός Προσέγγιση Συνέντευξη με Γενικό οδηγό και Συνέντευξη άτυπης συζήτησης για τη συλλογή δεδομένων. Ο συνδυασμός αυτός θα αποφέρει τη καλύτερη σχέση ποσότητας-ποιότητας πληροφοριών. Παρακάτω, αναγράφονται κύριες ερωτήσεις που θα σχηματίσουν τη γενική πορεία της συνέντευξης και οι λόγοι δημιουργίας τους. Ας σημειωθεί, λόγω της λογικής του τύπου συνέντευξης που θα πραγματοποιηθεί, οι ερωτήσεις στη προκειμένη περίπτωση θεωρούνται ως ένας πρόχειρος οδηγός. Δε σημαίνει ότι η μια ερώτηση θα πρέπει να διατυπωθεί ακριβώς όπως καταγράφεται παρακάτω για να αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Λειτουργεί ως ένα γενικό σχήμα που καθορίζει τον ρυθμό της συνέντευξης χωρίς να τη περιορίζει.

Κύρια θέματα προς συζήτηση

Θα γίνει προσπάθεια διεξαγωγής των εξής έξι στοιχείων:

1) Κριτήρια Επιτυχίας για μια ΜμΕ

Στη παραπάνω ερώτηση, πέρα από την απόσπαση άλλων πιθανών κριτηρίων που είναι ικανά να κάνουν μια ΜμΕ επιτυχημένη, θα ήταν επιθυμητό να γίνει αναφορά από την αυθεντία κάποιων τεχνικών προβλέψεων όμοιων του Σχεδιασμού Σεναρίου, πριν γίνει αναφορά σε οποιαδήποτε τεχνική προβλέψεως και γίνει επιρροή του ερωτώμενου, δηλαδή να ελεγχθεί αν του είναι προτεραιότητα ή σημαντικό κριτήριο για την επιτυχία μιας ΜμΕ.

Συνεπώς, α) Αν θεωρείται κριτήριο επιτυχίας η τεχνική του σχεδιασμού σεναρίων για στρατηγική ανάπτυξης, β) αν τα κριτήρια επιτυχίας μπορούν να συνδυαστούν εφικτά με τη βοήθεια της στρατηγικής και της τεχνικής, και γ) αν οι τεχνικές προβλέψεως καθώς και η τεχνική Σχεδιασμού Σεναρίων θεωρούνται από το πρόσωπο ως κριτήριο επιτυχίας και μπορεί να βοηθήσει και στην εκπλήρωση των υπόλοιπων κριτηρίων επιτυχίας ή κάποιων από αυτών. Ως σκεπτικό, υπήρξε η εκδοχή δημιουργίας υποκατηγορίας ερωτήσεων με το θέμα 'Πιστεύετε πως το εργαλείο σχεδιασμού βοηθάει για τα "x" παραπάνω κριτήρια που αναφέρονται' άλλα αποκλείστηκε λόγω ρίσκου επιρροής του αντικειμένου της ερώτησης.

2) Ποιοι είναι οι λόγοι που υπάρχουν προβλήματα στην ανάπτυξη Ελληνικών MME

Μια ερώτηση που η απάντηση της ικανοποιεί τον εξής σκοπό: συνδυαστικά με την απάντηση της πρώτης ερώτηση και συγκρίνοντας τες με τη βιβλιογραφία υπάρχει πιο καθαρή εικόνα της απόκλισης μεταξύ θεωρίας και πρακτικής.

3) Αν το ελληνικό περιβάλλον είναι γόνιμο για μια επιχείρηση να αναπτυχθεί

Σκοπός είναι να γίνει αναγνώριση της νοοτροπίας και συναισθημάτων των ήδη υπάρχοντων επιχειρηματιών. Δίνει μεγάλη εικόνα και εξηγεί αρκετά ερωτήματα, όπως το πόσο μακριά είναι διατεθειμένοι να κοιτάξουν για να θεμελιώσουν την επιχείρηση τους ή αν τους ενδιαφέρει η ικανοποίηση βραχυχρόνιων αναγκών.

4) Πως τίθενται και γίνεται προσέγγιση στόχων

Πρόκειται για την ανάλυση σκεπτικού του ερωτώμενου και των προτεραιοτήτων που θέτει σε σύγκριση με αυτά των κριτηρίων επιτυχίας της βιβλιογραφίας σε συνδυασμό με την απάντηση της προηγούμενης ερώτησης.

- α) Περίπτωση που δε γίνει αναφορά σε κάποια τεχνική: Είστε οικείος με τη τεχνική «Σχεδιασμός Σεναρίων;»

Αν όχι, θα συμπεριληφθεί μια επεξήγηση της τεχνικής της οποίας γίνεται εξέταση.

- β) Περίπτωση που γίνει αναφορά στη τεχνική ή απαντηθεί θετικά η [α]: Πόσο σημαντική βρίσκεται την ύπαρξη μιας τέτοιας τεχνικής για Μικρομεσαίες στην Ελλάδα; Για ποιους λόγους;
- γ) Αν [α] = Όχι, [β] = σημαντική. Τότε: Τώρα που γνωρίζεται περι της τεχνικής, θα θέλατε να τη χρησιμοποιήσετε για μελλοντικά σχέδια;

5) Έχετε κάποιου είδους επιχειρησιακής λογικής ή τυποποιημένων βημάτων/κινήσεων για το πώς θα αντιδρούν οι υπάλληλοι σε διάφορες συνθήκες;

Πολιτιστικής φύσης ερώτηση που ερευνά την λειτουργία των υπαλλήλων εντός μιας MME και αν κινούνται βάση κάποιου σχεδίου.

6) Με την εμπειρία που διέπει τον επιχειρηματία, αν ποτέ έχει διακρίνει ανάμεσα από εργαζόμενους, ανεξαιρέτως της βαθμίδας ιεραρχίας, να επικρατούν δυναμικά διαφορετικές γνώμες

Με τα παραπάνω βασικά στοιχεία ως στόχος προς ανακάλυψη, δημιουργήθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις, οι οποίες συμβολίζουν όλα τα κομμάτια της συνέντευξης, αρχής, μέσης και τέλους, οι οποίες, όπως και αναφέρθηκε, απλά παρουσιάζουν μια δομή για την συνέντευξη που δεν είναι τόσο αυστηρή, λόγω επιλογής τύπου συνέντευξης.

Ως εισαγωγή, χρησιμοποιούνται ερωτήσεις αναγνώρισης του επιχειρηματία που θα βρίσκεται στην άλλη άκρη του τηλέφону.

- Πόσο καιρό βρίσκονται στον χώρο εργασίας;
- Άλλες δραστηριότητες ασχολίας σε διαφορετικό κλάδο;
- Συγκεκριμένη επιθυμία ή κάποια έμπνευση για αυτό που κάνουν τώρα;
- Πως θα χαρακτηριζόταν το είδος της επιχείρησής τους

Οι παραπάνω ερωτήσεις αποσκοπούν μια πολύπλευρη ανάλυση του ερωτώμενου ως διαχειριστή και ιδρύουν εμπιστοσύνη μεταξύ του συγγραφέα και ερωτώμενου ως αυθεντία.

- Διακρίνεται διαφορετικές απόψεις ανάμεσα τους συνεργάτες, ανεξαρτέτου ιεραρχίας, που οδηγούν σε εριστικές συμπεριφορές;
- Η εταιρεία με ποια αγορά ασχολείται, ιδιωτών ή επιχειρήσεων;
- Πως γίνεται η προσέγγιση από πλευράς σας, στην αγορά;
- Υπάρχει συνεισφορά/βοήθεια από το αντίστοιχο εμποροβιομηχανικό επιμελητήριο στην έρευνα αγοράς ή με άλλες πληροφορίες;
- Άποψη ως προς τις Μικρομεσαίες και το μοντέλο επιχειρήσεων εντός Ελληνικών πλαισίων
- Για τις κύριες δραστηριότητες, χρησιμοποιούνται τεχνικές προβλέψεων; Ποιες;
- Είναι γνωστή η τεχνική «Σχεδιασμός Σεναρίων;»

Ζητείται περιληπτικά η εικόνα των μεγάλων επιχειρήσεων εντός Ελλάδος για το πώς κινούνται και επιβιώνουν, με σκοπό τη χρήση της γνώσης της αυθεντίας για την ανάπτυξη του συμπεράσματος σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων.

Ανάλυση Συνέντευξης

Όπως αναφέρθηκε πριν, ο τύπος συνέντευξης είναι ανοιχτός ώστε να θυμίζει συζήτηση, αλλά συνεισφέρει περισσότερο στη τεχνική απόσπασης πληροφορίας παρά ανάλυσης. Για τον σκοπό αυτόν, θα δοθεί μια δομή για το πώς θα διατυπωθούν οι συλλεγμένες πληροφορίες. Η συνέντευξη στο σύνολο, κράτησε μια ώρα και τριάντα οκτώ λεπτά, από τα οποία ηχογραφήθηκαν τα πενήντα οκτώ λεπτά καθώς τα υπόλοιπα δε θεωρήθηκαν σημαντικά ως πληροφόρηση για τη παρόν έρευνα, και αγνοήθηκαν για την πιο ευέλικτη ανάλυση των πληροφοριών, χωρίς να γίνει σφάλμα υπέρ πληροφόρησης και αλλοίωσης του στόχου.

Στο παρακάτω κείμενο θα διατυπωθούν τα εξής στοιχεία, με σειρά προτεραιότητας βασισμένη στη παραπάνω αρίθμηση. Στην αρχή, γίνεται μια εισαγωγή για τον ερωτώμενο που διασπάται σε πληροφορίες ακαδημαϊκού και επαγγελματικού υπόβαθρου και δίνει ενδείξεις που θα καταστήσουν το πρόσωπο ως αυθεντία. Ακριβώς μετά είναι οι δηλώσεις του προσώπου ως προς το ελληνικό περιβάλλον, διατυπώνοντας απόψεις για το κράτος, την εκπαίδευση, την οικονομία και τις μικρομεσαίες. Έπειτα, υπάρχουν πληροφορίες λειτουργίας της εταιρείας του ερωτώμενου, με βάση του θέματος της έρευνας και τέλος ποιο πνεύμα μανάτζερ διέπει την αυθεντία.

Ο διευθυντής ο οποίος συνείσφερε στην εικόνα του Ελληνικού περιβάλλοντος, βρίσκεται σε μια θυγατρική πολυεθνική επιχείρηση και για την αποφυγή είτε κάποιας νομικής παραβίασης και τη διατήρηση της έρευνας σύμφωνα με ακαδημαϊκές οδηγίες, βασικές πληροφορίες, όπως προσωπικό όνομα και η επωνυμία της εταιρείας, θα παραμείνουν σε ξεχωριστά αρχεία της ολοκληρωτικής ηχητικής διατύπωσης της συνέντευξης σε γραπτή, όπου δε θα δημοσιευθούν.

Ο ίδιος δήλωσε το εκπαιδευτικό του παρελθόν καθώς και τυχόν εμπειρίες πάνω στη διοίκηση, όταν ερωτήθηκε πόσο καιρό βρίσκεται στον χώρο και πότε ξεκίνησαν να ασχολούνται με το επάγγελμα. Σπούδασε οικονομικά στο εξωτερικό, σε ένα πολύ όμοιο, οικονομικά μιλώντας, περιβάλλον σύμφωνα με τον ίδιο, και ασχολείται 30 χρόνια με την ίδια δουλειά. Πιο πριν, ο πατέρας του είχε μια Μικρομεσαία που βοηθούσε ο ίδιος, με ηλεκτρονικά υλικά. Στη συνέχεια, ερωτήθηκε η άποψη του για το Ελληνικό πρότυπο των Μικρομεσαίων, όπου απάντησε πως «Στην Ελλάδα, δε λειτουργεί, με την έννοια ότι δεν υπάρχει κανένα πλαίσιο προστασίας ΜΜΕ.» Συγκρίνοντας στη χώρα στην οποία σπούδασε και έζησε για λίγα χρόνια, υποστηρίζει πως η χώρα βασίστηκε στη «Ραχοκοκαλιά τις Μικρομεσαίας.» Επίσης πως ο επιχειρηματίας δεν αναγνωρίζεται στο ελληνικό περιβάλλον και το επιχειρείν είναι σε κακό επίπεδο. Δήλωσε δύο λόγους όπου κάποιος Έλληνας επιστρέφει πίσω στη χώρα για να εργαστεί, πρώτον, συναισθηματικούς και δεύτερον, λόγω της σχέσης «Μεγαλύτερο ρίσκο ισούται με μεγαλύτερη απόδοση». Ως προς τον οικονομικό τομέα, στην ίδια απάντηση, δηλώνει ότι η οικονομία της Ελλάδος είναι παρθένα, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει πως είναι και άναρχη. Όσο αναφορά το κράτος, παρεμβαίνει στην ελεύθερη οικονομία διότι οι πολιτικές αποφάσεις που θα παρθούν βασίζονται πάντα στο να διατηρηθούν πελατειακές σχέσεις δημόσιου υπαλλήλου και κυβερνήτορος.

Παρουσιάζει, εκτός του προβλήματος χρηματοδότησης από το κράτος, το γεγονός πως δεν υπάρχει έλεγχος κεφαλαίων και δεν υπάρχει κάποια επιστημονική κάλυψη για την εξακρίβωση τρόπου επένδυσης. Ως μέτρο σύγκρισης, παίρνοντας πάλι τη χώρα όπου έμεινε για λίγα χρόνια, βάζει στην σκηνή φοιτητές που πραγματοποιούν πρακτική, θέτοντας τον εαυτό του ως παράδειγμα. Σε εκείνη τη χώρα πληρωνόταν και αντιμετωπιζόταν καλύτερα κατά τη γνώμη του. Θεωρεί πως από Ελληνικής πλευράς το ίδιο παράδειγμα είναι θέμα εκμετάλλευσης από Έλληνες επιχειρηματίες, από άποψη φορολογίας και βάζοντας να δουλέψει ο φοιτητής «σαν σκλάβος» σύμφωνα με την πηγή.

Η έννοια του κεφαλαίου στο Ελληνικό περιβάλλον είναι διαστρεβλωμένη μαζί με την έννοια της δουλειάς. «Η πολιτική ηγεσία είναι αμόρφωτη και απαίδευτη» Ως προς την εκπαίδευση, έγινε μια αναδρομή όταν ήταν η πηγή στο στάδιο εκπόνησης πτυχιακής, που τον στείλαν στην Ελλάδα με σκοπό διατήρησης δημόσιων σχέσεων του Πρύτανη του πανεπιστημίου του με Ελληνικό, και έκφρασε τη γνώμη του σε μια κατάσταση όπου τότε οι καθηγητές ελέγχαν τη βιβλιογραφία που θα ερχόταν στο πανεπιστήμιο, κάτι που είδε αρνητικά καθώς επέστρεψε πίσω στη βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου που φοιτούσε, με σκοπό την ευκολότερη συλλογή πληροφοριών που χρειαζόταν για την ολοκλήρωση του έργου του. Τότε και σήμερα, δηλώνει, πως το επίπεδο εκπαίδευσης είναι φοβερά υψηλό και υποστηρίζει πως «αν είχαμε τα μέσα που είχαν τα ξένα πανεπιστήμια, θα ήμασταν αλλού.» Ως προς τη σημερινή εκπαίδευση και κοινωνικό κύκλο των νέων επιστημόνων, θεωρεί ότι αντιμετωπίζουν ένα τεράστιο πεδίο έρευνας και είναι τελείως μόνοι τους. «Εντάξει, και η анаρχία έχει και τους νόμους της, όπως και το χάος τη θεωρία του».

Πολίτες, εκφράζει, ότι επιβιώνουν με 3-4 διαφορετικές δουλειές πόσο μάλλον δημόσιοι υπάλληλοι όπου το έχουν συνδέσει άμεσα με τη συνθήκη και δε δουλεύουν το ωράριο

τους, «έχουμε δημιουργήσει ένα κράτος, που δυστυχώς δεν είναι κράτος.» Σύμφωνα με την άποψη του, στο Ελληνικό περιβάλλον μπερδεύουν πολιτικές και οικονομικές έννοιες, και η οικονομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το περιβάλλον. Παρατηρεί ανθρώπους να γκρινιάζουν για πολιτικές καταστάσεις και δημοψηφίσματα, και βάση αυτού θεωρεί πως ο πολίτης έχει χάσει τη πολιτική του βούληση να επέμβει κάτι που συνδέει η αυθεντία με «καταστραμμένη παιδεία στο τέτοιο βαθμό που γίνεται υποχείριο.»

Ως απόδειξη ύπαρξης πελατειακής σχέσης σε παραπάνω επίπεδο στο Ελληνικό περιβάλλον, δηλώνει ότι η Ιταλία έχει εβδομήντα-πέντε εκατομμύρια ανθρώπους και αντιπροσωπεύονται από τριακόσους βουλευτές και η Ελλάδα με δέκα εκατομμύρια αντιπροσωπεύονται από τον ίδιο αριθμό πολιτικών. Οι πολιτικοί στη χώρα κερδίζουν τη θέση τους από δημόσιες σχέσεις περισσότερο από δεξιότητες και ικανότητες, και αν λιγότεροι, θα αξιοποιούσαν περισσότερα πράγματα για να μπορέσουν να καλύψουν τα κενά. Γίνεται προσπάθεια συλλαβής εννοιών από μια Αθηναϊκή δημοκρατία που ήταν ταυτισμένοι με συγκεκριμένες συνθήκες, οι οποίες ήταν αρκετά οριοθετημένες και συγκεκριμένες, άλλα πλέον σε ένα παγκόσμιο επίπεδο και δεν είναι εφικτό.

Ως τις Μικρομεσαίες, θεωρεί πως οι επιχειρηματίες πίσω από αυτές, δεν έχουν κάποιο όραμα ή σχέδιο όταν πάνε να τις ιδρύσουν και ότι στηρίζεται κυρίως σε ένα κοινωνικό "status" εννοώντας τη καλύτερη κοινωνική θέση και εικόνας προς τους γύρω του. Η αυθεντία τοποθετήθηκε σε ένα σενάριο όπου η νοοτροπία είναι ίδια, έτος 2018 και είχαν όλοι τις ίδιες συνθήκες ελευθερίας, όσον αναφορά χρηματοδοτήσεις, χρέη και αυταρχία αν η οικονομία θα ήταν πιο υγιής ή και οι επιχειρήσεις σε καλύτερη θέση, όπου απάντησε αρνητικά ως προς το αποτέλεσμα του σεναρίου για μια υγιή οικονομία ή εξελισσόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κάτι που βασίστηκε στην ελλιπή παιδεία.

Η ίδια επιχείρηση όπου η αυθεντία διαχειρίζεται για τα τελευταία είκοσι χρόνια, είναι μια θυγατρική πολυεθνική με υποκαταστήματα σε 7 διαφορετικές χώρες. Από τη διοίκηση, ως προς την Ελληνική αντιπροσωπεία δίνεται το ελεύθερο λειτουργίας των υποκαταστημάτων, όπου δίδεται και διάφορες τυπολογίες πάνω σε διάφορες διαδικασίες, άλλα το Ελληνικό τμήμα βασίζεται κυρίως στη πώληση των προϊόντων και την εγκατάστασή τους. Από τη περιγραφή της αυθεντίας, πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία νιώθουν όλοι προστατευμένοι από τον κώδικα δεοντολογίας που διέπει όλες τις ιεραρχίες και από εκεί είναι υπεύθυνος ο κάθε διαχειριστής για απαιτούμενες αποδόσεις και υπολογισμούς. Έχει υπάρξει φορά που δεν εκπληρώθηκε η ετήσια απαίτηση, άλλα αιτιολογημένα και εφόσον παρουσιάστηκαν τα στοιχεία αιτιολόγησης με εξίσωση των πράξεων που εφάρμοσε ο διαχειριστής και αυθεντία, επιβραβεύτηκε από την επιχείρηση. Χρησιμοποιούν διάφορα μοντέλα πρόβλεψης που θεωρούνται σημαντικά για τις εμπορικές δραστηριότητες. Επιμελητήρια του κλάδου, και σύμφωνα με τη δήλωσή του, γενικώς τα επιμελητήρια είναι ανεπαρκή και αναξιόπιστο και για την ανάλυση αυτού δίνεται μια εικόνα μιας δημόσιας υπηρεσίας και του εργασιακού περιβάλλοντος με ακατάστατα έγγραφα παντού, ελλιπή καθαριότητα, μη λειτουργικά φώτα, και μέσω της εικόνας αυτής, ο υπάλληλος στο παραπάνω περιβάλλον ίσως να δουλεύει σε υψηλό επίπεδο ήδη. Μέσω του ρεαλιστικού σεναρίου, βγαλμένο από παράδειγμα του επιχειρηματία από καθημερινή αντιμετώπιση, εν δείχνει πως το σύστημα γραφειοκρατίας είναι ανεπαρκές, βάζοντας σε κόπο και τον πελάτη και τον υπάλληλο της δημόσιας υπηρεσίας.

Ο ίδιος ως επιχειρηματίας πιστεύει στην κυκλικότητα της οικονομίας, ανάμεσα από τη σχολή μαθηματικής και θεωρητικής ανάλυσης που επικρατεί στη λογική της εταιρείας, δηλαδή, ότι «κάποια γεγονότα επαναλαμβάνονται σε ένα Χ χρονικό διάστημα.» Τις μεθόδους ανάλυσης θεωρεί σημαντικές για τεχνικούς λόγους και για τη λύση ενός

συστήματος και προγραμματισμού του budget ή αλλιώς κεφαλαίου. Ως τεχνική, τον σχεδιασμό Σεναρίου θεωρεί κάτι αρκετό βασικό, καθορίζει το οργανόγραμμα μια επιχείρησης και το πώς θα κινηθεί ως προς τους σκοπούς και στόχους. Πιστεύει πως όπως κάθε τεχνική, χρειάζεται και η συγκεκριμένη ένα φίλτρο μεταξύ ιδέας και εκδοχή εφικτής εφαρμογής. Θεωρεί ότι τη χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά όχι μικρομεσαίοι. «Ο μάνατζερ πλέον, μιας μικρομεσαίας, έχει τον ρόλο του που θα βρει τα χρήματα και θεωρείται περισσότερο φοροτεχνικός παρά μάνατζερ.»

Η τεχνική χαρακτηρίζεται αναγκαία από τον ίδιο, για τη βιωσιμότητα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά δίνει υποψίες για την έλλειψη παιδείας που θέτει πιο βασικό από τεχνικές.

Η ανάλυση συνέντευξης με τον Διαχειριστή θυγατρικής πολυεθνικής οδήγησε στο σκεπτικό ότι λείπουν πιο βασικές έννοιες από την εικόνα και ότι η αποτυχία των Διαχειριστών ΜμΕ οφείλεται κυρίως στην εκπαίδευση που εφαρμόζεται στο Ελληνικό περιβάλλον που υποστηρίζει πολιτικά συμφέροντα και ότι διάφορα επιμελητήρια λειτουργούν σε κρατικά πρότυπα τα οποία δεν είναι οργανωμένα και είναι δύσκολο για ΜμΕ να δεχτούν βοήθεια από τρίτες πηγές.

Πάνω στην εκπαίδευση του επιχειρηματία βρίσκει ελλιπή την μακροχρόνια σκοπιά στο ελληνικό περιβάλλον και η υπόθεση που τέθηκε είναι πως αν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ξέραν για τη τεχνική ή για οποιαδήποτε τεχνική, δε θα ίδρυσαν επιχειρήσεις βασισμένες σε κόστος και που δεν θα έχουν απορρόφηση από την αγορά. Προς το τέλος της συνέντευξης, γίνεται διαχωρισμός γενιών και αποκαλείται η νέα γενιά «άτυχη» καθώς η ίδια γενιά της αυθεντίας «εγωιστική.»

Αν ήταν να γίνει απόσταση πληροφοριών για την εστίαση πάνω στην τεχνική και γινόταν περικοπή για την επόμενη παράγραφο, του περιβάλλοντος και άλλων παραγόντων, διεξάγονται δύο υποθέσεις: 1^η υπόθεση: Οι ΜμΕ ξέρουν τι είναι τα σενάρια και τα βρίσκουν άχρηστα / χρήσιμα. 2^η υπόθεση: Οι ΜμΕ δε ξέρουν τι είναι τα σενάρια.

Δηλαδή, χρησιμοποιούν οι ΜμΕ τη τεχνική σχεδιασμού σεναρίων για στρατηγική ανάπτυξη; αν ναι = 1) Δεν εφαρμόζεται σωστά η τεχνική λόγω Χ παραγόντων ή 2) Η τεχνική δεν είναι η αιτία έλλειψης ανάπτυξης των ΜμΕ αλλά κάτι άλλο ή 3) Είναι μια υγιή ΜμΕ που εξελίσσεται. Αν όχι = 1) Οι διαχειριστές δε γνωρίζουν την μέθοδο λόγω Χ παραγόντων ή 2) Την θεωρούν άχρηστη λόγω Χ παραγόντων.

Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Με τη συνεισφορά της συνέντευξης, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η εύρεση σωστών ερωτήσεων απλουστεύονται. Σε περίπτωση που η οπτική του ερωτώμενου της συνέντευξης, είναι εσφαλμένη ή απλώς μη ανανεωμένη, θα χρησιμοποιηθούν μόνο ορισμένες ερωτήσεις για θέματα που έγιναν γνωστά και θα μπορούσε κάποιος να γνωρίζει μέσω χρόνων εμπειρίας στην αγορά εργασίας και του αντικειμένου.

Σύμφωνα με Turner (2010), θα χρησιμοποιηθεί μια λογική δομή για τις ερωτήσεις. Με σκοπό την απάντηση των πιο ιδιαίτερων ερωτήσεων. Η αρχή του ερωτηματολογίου αποτελείται από απλές ερωτήσεις ενός μοτίβου που θα προσφέρουν στον αναλυτή στοιχειώδης πληροφορίες όπως τον Τύπο επιχείρησης και την Ηλικία αυτής, καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης του επιχειρηματία και παράλληλα δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας για αυτόν που κάθεται στην άλλη άκρη του τραπεζιού που δεν γνωρίζει τι ερωτήσεις τον περιμένουν ή δεν έχει ξανά ερωτηθεί από όμοια ερευνητική μεθοδολογία.

Στη συνέχεια, γίνεται η προσέγγιση στις ελάχιστα πιο απαιτητικές ερωτήσεις, στις οποίες

έχουν προστεθεί ένα φίλτρο στην μορφή του 'Ναι' ή 'όχι' πριν πραγματοποιηθεί η ποιοτική μορφή της ερώτησης. Δηλαδή, μια ερώτηση μετά τις τυπικές και προ θερμαντικές είναι το αν πραγματοποιούν έρευνα αγοράς. Αν δοθεί ως απάντηση 'Ναι', η επόμενη ερώτηση είναι στην περιοδική συνήθεια της δραστηριότητας «Αν ναι, κάθε πότε πραγματοποιείται Έρευνα Αγοράς;» καθώς και τον τρόπο, δηλαδή «Πως μαθαίνεται για την αγορά;» Μέχρι στιγμής στις ερωτήσεις έχουν συλλεχθεί τα εξής στοιχεία: Τι είδους επιχείρηση είναι, πόσο καιρό υπάρχουν, ποιο το υπόβαθρο εκπαίδευσης και αν πραγματοποιούν έρευνα αγοράς για την επιχείρηση τους. Οι πέντε από τους έντεκα τομείς ερωτήσεων ήδη προσδίδουν πληροφορίες αναγκαίες για την επιχειρηματολογία του θέματος και την ακριβή διαπίστωση του προβλήματος ή άλλων παράγων.

Όπως αναφέρθηκε, έχουμε μια δομή ερωτήσεων που ξεκινάει με αυτές που δεν χρειάζονται μεγάλη νοητική και ψυχολογική επεξεργασία για να απαντηθούν, αλλά είναι εξίσου σημαντικές με τις υπόλοιπες; Ας σημειωθεί πως ο διαχωρισμός των ερωτήσεων σε 11 τομείς, αν και φαίνονται παραπάνω, είναι επειδή δεν έγινε ο υπολογισμός της ερώτησης «Αν ναι, κάθε πότε πραγματοποιείται Έρευνα Αγοράς» ως διαφορετικός τομέας καθώς θεωρείται υποκατηγορία του τομέα ερώτησης «Πραγματοποιείται Έρευνα Αγοράς;». Ερωτήσεις όπως «Πως πραγματοποιείται Έρευνα Αγοράς» είναι διαφορετικός τομέας, ανεξαιρέτου αν έχει δοθεί απάντηση αρνητική απάντηση στην πραγματοποίηση Έρευνα Αγοράς, γιατί μπορεί να προσλαμβάνουν τρίτους για την πραγματοποίηση της έρευνας αγοράς.

Η αναφορά στον *Τύπος Επιχείρησης* είναι σημαντική γιατί μπορεί να αποτελεί παράγοντα αποτυχίας η επιτυχίας μιας επιχείρησης. Όμως, πιθανή είναι και η άποψη που προσφέρθηκε από τον διαχειριστή θυγατρικής πολυεθνικής στην Ελλάδα, δηλαδή το ότι υπάρχει ένα φαινόμενο στο οποίο ο επιχειρηματίας ανοίγει μια επιχείρηση χωρίς κάποιο πλάνο στο νου, επειδή εμπλέκονται κοινωνικές τάσεις στο περιβάλλον του.

Η *Ηλικίας Επιχείρησης* επιτρέπει στην ανάλυση να διακρίνει πολιτικούς επηρεασμούς με βάση την εποχή και να χαρακτηρίσει τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών βασισμένοι σε ψυχολογικά πρότυπα, έτσι είναι μια ακόμη χρήσιμη πληροφορία που θα μπορούσε να εμπνεύσει άλλες έρευνες.

Το *Εκπαιδευτικό υπόβαθρο του ιδιώτη* εξετάζει άμεσα την ποιότητα της άποψη που διαβάστηκε στη συνέντευξη με την αυθεντία καθώς και αποκαλύπτει ένα κομμάτι της νοοτροπίας και ίσως του τρόπου λειτουργίας των Μικρομεσαίων διαχειριστών στην Ελλάδα.

Οι ερωτήσεις παρόμοιες της «Έρευνας Αγοράς», έχουν τοποθετηθεί με σκοπό τη παρατήρηση του κατά πόσο γόνιμη είναι η πρακτική του Σχεδιασμού Σεναρίων άλλα και άλλων τεχνικών προβλέψεων, διότι η Έρευνα Αγοράς δίνει τα πρώτα στρώματα πληροφόρησης για τεχνικές προβλέψεων.

Πέρα από την Έρευνα Αγοράς, στοιχείο για τη βάση της τεχνικής σχεδιασμού σεναρίου είναι η γνώση που ο επιχειρηματίας έχει για περιβαλλοντικές αλλαγές. Για παράδειγμα, πως μια πολιτική απόφαση μπορεί να επηρεάσει αύριο μια επιχείρηση και ποιά η αντιμετώπιση αυτής. Συνεπώς και η περιοδικότητα στην ενημέρωση του επιχειρηματία για καθημερινές αλλαγές κ.ά, είναι σημαντικές.

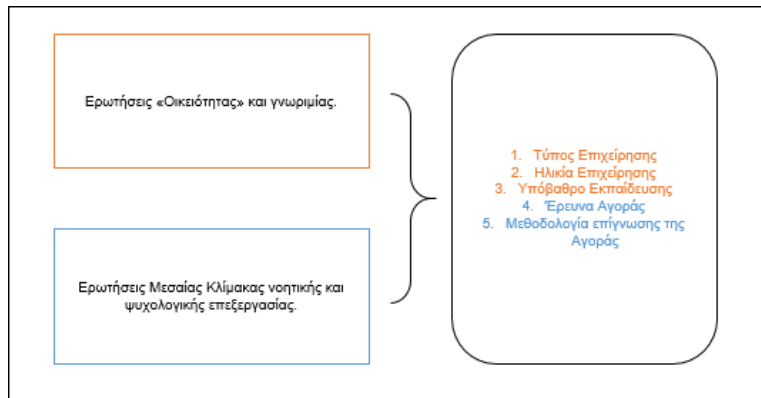


Figure 5-1: Αρχική εικόνα νοητικού σχεδιασμού

Ως μέτρο σύγκρισης, ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει αν έχει υποκαταστήματα, για την πιθανή ποσοτική ανάλυση του δείκτη εξέλιξης της Μικρομεσαίας και για την αναγνώριση του επιπέδου δραστηριοποίησης της.

Στη συνέχεια, έχουμε τρεις τομείς που αφορούν τη συνεργασία τρίτων με την μικρομεσαία, ξεκινώντας με το κρατικό σχήμα μέσω της ερώτησης του αν «υπάρχει υποστήριξη από αντίστοιχο επιμελητήριο». Αν θετική η απάντηση, ζητείται ο τρόπος ο οποίος το επιμελητήριο υποστηρίζει τον επιχειρηματία. Ο επόμενος τομέας αφορά επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, αν υπάρχει αλληλοϋποστήριξη και με ποιόν τρόπο συμφέρει τον ερωτώμενο αυτή η συνεργασία. Τέλος, ο εκπαιδευτικός τομέας. Συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων και Εκπαιδευτικών ινστιτούτων είναι αρκετά σημαντικές ειδικά όταν μια κυβέρνηση βρίσκεται σε δύσκολη οικονομική κατάσταση αλλά και γενικά λόγω της ανάγκης των φοιτητών να αποκατασταθούν κάπου (Fatland, 2014). Το πιο σημαντικό κομμάτι και πιο άμεσο αφορά τη τεχνογνωσία και την υποστήριξη που μπορεί να προσφέρει ο εκπαιδευτικός τομέας σε έναν μάντζερ που έχει έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων για να λαμβάνει αναλυτικές διοικητικές αποφάσεις.

Ακολουθεί άμεση ερώτηση προς τον επιχειρηματία. Έχει θεωρηθεί ότι η σταδιακή πρόοδος των ερωτήσεων από τις πιο χαμηλές φορτισμένα συναισθηματικά και νοητικά, στις πιο ψηλές τον έχει προετοιμάσει για τέτοιου τύπου ερωτήσεις. Η ερώτηση είναι η εξής: «αν πραγματοποιείται κάποιου είδους πρόβλεψη για τη λειτουργία της επιχείρησης» και αν απαντήσουν ναι, πως. Ο κύριος στόχος της ερώτησης είναι η αναγνώριση του αν ο επιχειρηματίας γνωρίζει όταν κάνει πρόβλεψη. Πρόβλεψη για ένα μαγαζί θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε το γεγονός ότι αγοράζει πιο πολλά παγωτά το καλοκαίρι, από ότι κάνει τον χειμώνα. Θεωρείται ότι, ο άνθρωπος που είδε την ανάγκη της κατανάλωσης λόγω ζέστης, έχει πραγματοποιήσει μια πρόβλεψη. Αυτή η ανάγκη θεωρείται βασική εφόσον προέρχεται από κάτι που έχει βιώσει ο επιχειρηματίας αρκετές φορές στη ζωή του. Πιθανά σενάρια της συγκεκριμένης ερώτησης: α) Ο επιχειρηματίας απαντάει όχι και όντως δεν μπορεί να προβλέψει την ανάγκη για περισσότερη κατανάλωση το καλοκαίρι. β) Ο επιχειρηματίας απαντάει όχι και δεν διαχωρίζει τι σημαίνει πρόβλεψη, ενώ αναγνωρίζει ότι θα αγοράσει περισσότερα παγωτά το καλοκαίρι εφόσον δεν είναι παλαιωμένη η μόδα του να γίνεται κατανάλωση περισσότερου παγωτού το καλοκαίρι ή γ) ο ερωτώμενος απαντάει «Ναι» και θεωρεί πως ξέρει τι σημαίνουν οι προβλέψεις. Προφανώς από το παραπάνω παράδειγμα μπορεί να γίνει εξαγωγή αρκετών συμπερασμάτων, καθώς και από τις πιο πάνω ερωτήσεις, άλλα το σημαντικό κομμάτι είναι η κατανόηση του γιατί έγινε η συγκεκριμένη

επιλογή των ερωτήσεων και τι προσφέρουν. Βεβαίως για μια ερώτηση που μπορεί να απαντηθεί με ναι ή όχι, η χρήση επακόλουθων ερωτήσεων με σκοπό δικαιολόγηση της απάντησης, ανεξαιρέτως απάντησης, είναι σημαντική για την ανάλυση. Για αυτό αν η απάντηση είναι θετική, πρέπει να απαντηθεί με ποιόν τρόπο ή εργαλείο και αν η απάντηση είναι αρνητική, πρέπει να αιτιολογηθεί γιατί όχι.

«Έχουν χρησιμοποιηθεί καινοτομικές προσεγγίσεις σε διοικητικές αποφάσεις ή άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, στο παρελθόν». Ο προτελευταίος τομέας του ερωτηματολογίου, είναι η καινοτομία και το πόση ευελιξία έχει ένας μάνατζερ. Όπως ξεκαθαρίζεται και στον ερωτώμενο όταν του παρουσιαστεί η ερώτηση, δίνεται μια επεξήγηση που τον οριοθετεί σε μέρος και χρόνο. Στην αρχή της εξήγησης, δίνεται η ορολογία του «Standard» ή ήδη καθορισμένου. Ως καθορισμένη προσέγγιση, για τον σκοπό το ερωτηματολογίου και την γρήγορη τοποθέτηση του απέναντι με άγνωστο γνωσιολογικό υπόβαθρο, δίνεται το εξής παράδειγμα: Όταν ένας συγγενής μεταφέρει τη δικαιοδοσία ενός μαγαζιού σε κάποιον υιό ή κόρη, όπου έχουν μεγαλώσει μέσα στον τρόπο λειτουργίας του συγγενή, αυτός είναι ο παραδοσιακός καθορισμένος τύπος προσέγγισης της διαχείρισης του μαγαζιού. Όταν ο πλέον διαχειριστής του μαγαζιού, αποφασίσει να δοκιμάσει και να θέσει σε πρακτική άλλες προσεγγίσεις με σκοπό της βελτίωσης, αυτό είναι μια καινοτομική προσέγγιση σε διοικητικές αποφάσεις ή μπορεί σε άλλες λειτουργίες. Είναι μια γραμμή διαχωρισμού μεταξύ ασφάλειας και ρίσκου και μεταξύ ετοιμότητας ή μη ετοιμότητας αποδοχής της αλλαγής. Κατά πόσο και πως υποστηρίζονται οι καινοτόμες προσεγγίσεις, θα ζητηθεί ένα μικρό παράδειγμα.

Τέλος, δίνεται μια μικρή εξήγηση της τεχνικής «Σχεδιασμού Σεναρίων», τι είναι, τι κάνει, τι αξιοποιεί και που βοηθάει. Στο τέλος της περιγραφής, ο ερωτώμενος έρχεται αντιμέτωπος με την ερώτηση αν γνωρίζει ή έχει ξανά ακούσει αυτή τη τεχνική, στο παρελθόν. Εφόσον απαντήσει, υποκατηγορία της ερώτησης αυτής είναι το πόσο χρήσιμη πιστεύουν ότι είναι αυτή η τεχνική για τον τύπο επιχείρησης που διαχειρίζονται.

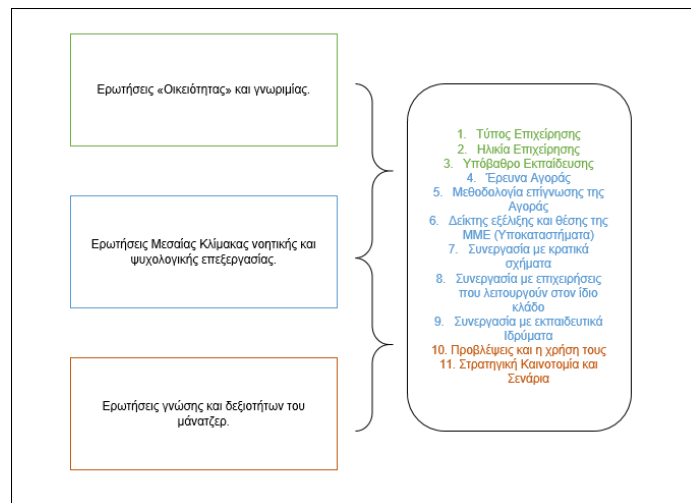


Figure 5-2: Ολοκληρωτική εικόνα νοητικού χάρτη

Μεμονωμένα, παραπάνω αναλύεται η επιλογή και χρήση των υπαρχόντων ερωτήσεων και μερικές υποθέσεις που μπορούν να διεξάγουν αυτές. Αυτό δίνει μια καθαρή εικόνα για το αναλυτικό κομμάτι της έρευνας, άλλα πρέπει να γίνει κατανόηση ότι η χρήση όλων των ερωτήσεων δίνει μια άλλη γενική εικόνα και κάποιες απαντήσεις μπορούν να δικαιολογούνται από προηγούμενες ή το ανάποδο και ούτε καθεξής. Είναι μια συνοχή

ερωτήσεων που βγάζει ένα πόρισμα για τον καθένα διαχειριστή, άλλα σημαντικό εδώ είναι η γενική εικόνα των μικρομεσαίων διαχειριστών στο ελληνικό περιβάλλον.

8/13/2018 Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΤΕΙ Κρήτης (Ηρακλείου)

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΤΕΙ Κρήτης (Ηρακλείου)
Εκπόνηση Πτυχιακής
Ερευνητής: Φάνης-Ιωάννης Γλαρέντζος | Υπεύθυνος καθηγητής: Γεώργιος Ξανθός

* Απαιτείται

1. Τύπος επιχείρησης: *

2. Ηλικία Επιχείρησης: *

3. Βαθμός εκπαίδευσης ιδιώτη: *
Να επισημανθεί μόνο μία έλλειψη.

Πρωτοβάθμια
 Δευτεροβάθμια
 Τριτοβάθμια και άνω

4. Πραγματοποιείται έρευνα αγοράς: *
Να επισημανθεί μόνο μία έλλειψη.

Ναι
 Όχι

5. Αν ναι, κάθε πότε: *

6. Πως μαθαίνετε για την αγορά: *

7. Κάθε πότε ενημερώνεστε για διάφορα γεγονότα (Περιβαλλοντικά όπως οικονομικά, πολιτικά κ.α): *

<https://docs.google.com/forms/d/1xkEWCxqkuah34WcD8PR82nprn98JCE-0G08FqoZqjyWedit> 1/3

Figure 5-3: Πρώτη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου

8. Υπάρχει υποστήριξη από αντίστοιχο επιμελητήριο; **Να επισημανίζεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
 Όχι

9. Αν ναι, με ποιόν τρόπο σας υποστηρίζει;

10. Υπάρχει συνεργασία με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις; **Να επισημανίζεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
 Όχι

11. Αν ναι, με ποιόν τρόπο συνεισφέρει για εσάς η συνεργασία;

12. Υπάρχει συνεργασία με κάποιο εκπαιδευτικό ινστιτούτο; **Να επισημανίζεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
 Όχι

13. Αν ναι, ποιός ο χαρακτήρας συνεργασίας μεταξύ του ινστιτούτου και εσάς;

14. Πραγματοποιείται κάποιου είδους πρόβλεψη για τη λειτουργία της επιχείρησης; **Να επισημανίζεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
 Όχι

Figure 5-4: Δεύτερη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου

8/13/2018 Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων - ΤΕΙ Κρήτης (Ηρακλείου)

15. Αν ναι, ποιά εργαλεία

16. Αν όχι, γιατί:

17. Έχετε χρησιμοποιήσει καινοτομικές προσεγγίσεις σε διοικητικές αποφάσεις ή άλλες λειτουργίες της επιχείρησής, στο παρελθόν; *

Να επιστημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

18. Αν ναι, καταγράψτε με λίγα λόγια ένα παράδειγμα:


19. Γνωρίζεται τη τεχνική "Σχεδιασμός Σεναρίων"; *

Να επιστημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

20. Αν ναι, πόσο χρήσιμη τη βρίσκεται για τον τύπο επιχείρησής σας. *

Με την υποστήριξη της 

<https://docs.google.com/forms/d/1xkEWCwqmaah34WkD8PR82nprn98JCE-90C8FqZqjyA/edit> 3/3

Figure 5-5: Τρίτη σελίδα του ολοκληρωμένου ερωτηματολογίου.

Τα τελικά ερωτηματολόγια σχηματίστηκαν με τη βοήθεια ελεύθερου εργαλείου όπου στη παρούσα ημερομηνία της διατριβής είναι προσιτό προς όλους τους ερευνητές, του Google Forms. Με τη βοήθεια του εργαλείου, δημιουργήθηκε η ψηφιακή και φυσική μορφή των

ερωτηματολογίων, με αποτέλεσμα να είναι εφικτοί και η απομακρυσμένη συμπλήρωση ερωτηματολογίων άλλα και από πρόσωπου.

Ανάλυση ερωτηματολογίων

Για τη προσέγγιση του πλήθους, χρησιμοποιήθηκαν διαπροσωπικές σχέσεις και γνωριμίες από διάφορες ημερίδες και άλλες συνεργασίες. Ως συγκεντρωτικό αριθμό ολοκληρωμένων ερωτηματολογίων, ο αριθμός είναι στο δέκα καθώς οι προσπάθειες προσέγγισης άλλων ήταν στις τριάντα.

Στη συνέχεια, μέσα από κείμενο και γραφήματα, ακολουθεί η σύνοψη απαντήσεων.

- Τύπος επιχειρήσεων:
- 1. Ναυτιλιακά είδη, 2. Αναψυκτήριο με χειροποίητα πιροσκι και τυρόπιτες, 3. Επιχείρηση με μουσικά όργανα και υπηρεσίες, 4. Ατομική εμπορική επιχείρηση, 5. Αναψυκτήρια – Καφέ – Μπαρ, 6. Κιόσκι, 7. Εστίαση, 8. Διαχείριση και Συμβουλευτική στον τομέα Φαγητών και Ποτών (Food & Beverage), 9. Εστίαση, 10. Εστίαση. (Βλέπε 5.1)

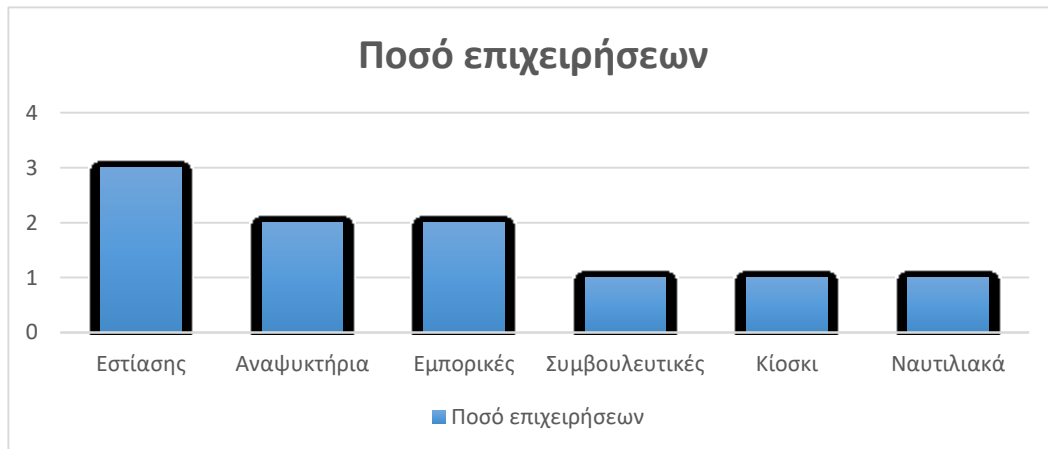


Table 5-1: Γράφημα τύπων επιχειρήσεων

- Ηλικία Επιχειρήσεων:
- 1. Δύο χρόνια, 2. δύο χρόνια, 3. έξι χρόνια, 4. επτά χρόνια, 5. έντεκα χρόνια, 6. δέκα-τρία χρόνια, 7. είκοσι χρόνια, 8. είκοσι-επτά χρόνια, 9. τριάντα χρόνια και 10. τριάντα-ένα χρόνια.

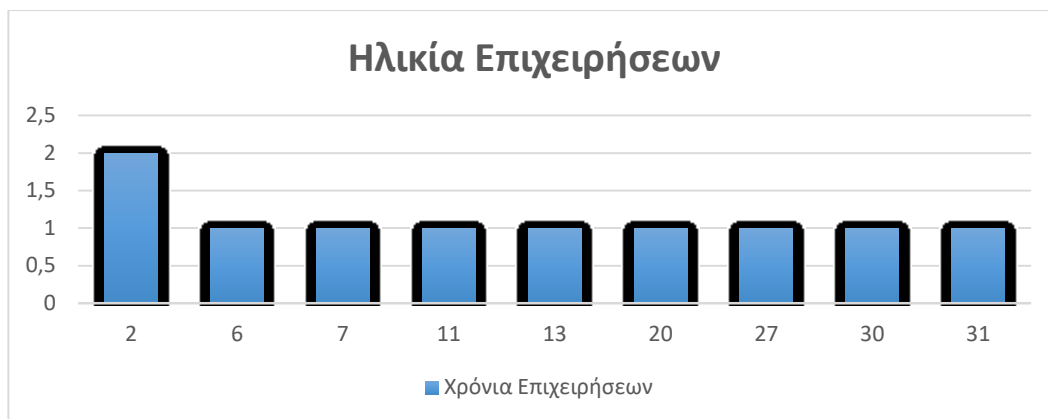


Table 5-2: Γράφημα ηλικίας επιχειρήσεων ΜμΕ στην Ελλάδα

- Βαθμός εκπαίδευσης ιδιώτη:
 Πρωτοβάθμια: 2 (20%) Δευτεροβάθμια: 4 (40%) Τριτοβάθμια: 4 (40%)

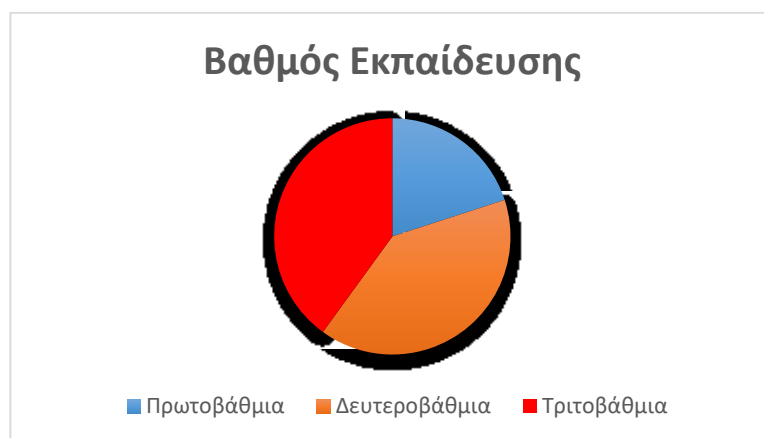


Table 5-3: Πίτα βαθμού εκπαίδευσης μικρομεσαίων επιχειρηματιών στην Ελλάδα

- Πραγματοποίηση Έρευνας Αγοράς:
 1. Ναι: 10 (100%) 2. Όχι: 0 (0%)



Table 5-4: Πίτα αποτελέσματος για πραγματοποίηση έρευνας αγοράς.

Αν ναι, κάθε πότε:

1. Αρκετά συχνά, σίγουρα μία με δύο φορές τον μήνα.
2. Κάθε Μάρτιο, πριν ανοίξει η αγορά για το νέο έτος.
3. Κάθε μέρα
4. Κάθε μέρα
5. Συνέχεια
6. Τετράμηνο
7. Τρίμηνο-τετράμηνο
8. Κάθε μήνα ή όποτε κρίνεται απαραίτητο και γίνεται ενημέρωση για καινούργια εργαλεία που αφορούν τον τομέα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
9. ανα δύο βδομάδες
10. Τρίμηνο

Πως μαθαίνουν για την αγορά:

1. Κάνοντας οι ίδιοι αγορές σε αντίστοιχα καταστήματα.
2. Από τους προμηθευτές από το διαδίκτυο από τους ανταγωνιστές
3. Μέσω Internet
4. Internet
5. Από εξωτερικούς συνεργάτες (προμηθευτές κλπ), σεμινάρια που πάνε δικόι μας και εμείς για να ενημερωθούμε και σε διάφορες εκθέσεις που λαμβάνουν μέρος είτε στο Εσωτερικό ή Εξωτερικό
6. Από διάφορες διαφημίσεις, από άλλες εταιρείες που προωθούν προϊόντα και από διάφορα ταξίδια.
7. Εμπνέομαι από πράγματα που βλέπω από άλλα αντίστοιχα μαγαζιά
8. Social Media, Blogs, Online έρευνες, Διαδύκτιο
9. Επισκεφτόμαστε συχνά για άλλα μαγαζιά. Λόγω ότι είναι στην επαρχία, δε το βλέπουμε ανταγωνιστικά.
10. Διαδύκτιο, φίλους και προμηθευτές

Έχουν υποκαταστήματα:

1. Ναι: 0 (0%), 2. Όχι: 10 (100%)

Κάθε πότε ενημερώνονται για διάφορα γεγονότα (Περιβαλλοντικά όπως οικονομικά, πολιτικά κ.ά);

1. Πολύ συχνά.
2. Προσπαθούμε να είμαστε ενήμεροι συνέχεια
3. Αρκετά Συχνά
4. Κάθε μέρα
5. Συνέχεια όταν πρόκειται για την επιχείρηση
6. Κάθε μέρα
7. Καθημερινά
8. Καθημερινά
9. Όχι ιδιαίτερα συχνά. Από τον λογιστή κυρίως
10. Καθημερινά

Υπάρχει υποστήριξη από αντίστοιχο επιμελητήριο;

1. Ναι: 2 (20%), 2. Όχι: 8 (80%)

Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

1. Έρχεται ένα παιδί όταν κλείνουμε το μαγαζί και μετράει τις θερμοκρασίες στα ψυγεία
2. Με τη διάθεση χώρων για την διεξαγωγή σεμιναρίων

Υπάρχει συνεργασία με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις:

1. Ναι: 7 (70%), 2. Όχι: 3 (30%)

Αν ναι, με ποιόν τρόπο συνεισφέρει η συνεργασία:

1. Προμηθεύοντας αντίστοιχα καταστήματα με προϊόντα χονδρικής, ποντάρουμε στο να γίνει γνωστό το προϊόν και κατά συνέπεια να αυξηθεί ο τζίρος της επιχείρησης.
2. Παρέχει υποστήριξη και παροχή υπηρεσιών στο κατάστημα.
3. Συνεισφέρει στην ανταλλαγή εμπορεύματος
4. Ανταλλαγή πληροφοριών
5. Ανταλλαγή προϊόντων, προβλημάτων και λύσεων τους και πληροφοριών.
6. Με φίλους manager, όχι ανταγωνιστές. Με ανταλλαγή πληροφόρησης.
7. Για την ανάπτυξη του πελατολογίου και την αλληλένδετη προβολή των επιχειρήσεων

Υπάρχει συνεργασία με κάποιο εκπαιδευτικό ινστιτούτο:

1. Ναι: 2 (20%), 2. Όχι: 8 (80%)

Αν ναι, ποιος ο χαρακτήρας συνεργασίας μεταξύ του ινστιτούτου και της επιχείρησης:

1. Η επιβεβαίωση κατάλληλου εκπαιδευτή στα σεμινάρια που διεξάγονται.

2. Με τη σχολή μαγειρικής στο Άργος. Έρχονται οι εκπαιδευόμενοι για να δουν πως είναι η κουζίνα και να κάνουν πρακτική.

Πραγματοποιείται κάποιου είδους πρόβλεψη για τη λειτουργία της επιχείρησης:

1. Ναι: 5 (50%), 2. Όχι: 5 (50%)

Αν ναι, ποιο εργαλείο:

1. internet
2. Παρακολουθούμε την αγορά
3. Από εκθέσεις, ίντερνετ και από αντίστοιχες εταιρείες.
4. Τις εξελίξεις στους τομείς δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων που συνεργαζόμαστε και τις εξελίξεις στα Social Media
5. Όσο αναφορά το φαγητό, γίνεται μια αλλαγή στο μενού. Βάσει του καιρού, ξέρουμε τι θα πουλήσει πιο πολύ τη σεζόν.

Αν όχι, γιατί:

1. Διότι τα ηνία έχουν οι γονείς (ιδιοκτήτες), οι οποίοι θεωρούν ότι γνωρίζουν τον τρόπο ώστε να διευθύνουν μια επιχείρηση σωστά χωρίς βοήθεια από τρίτους.
2. Δεν υπάρχει η δυνατότητα
3. Μονάχα τα φαγητά που μας έρχονται και τις εποχές

Έχετε χρησιμοποιήσει καινοτομικές προσεγγίσεις σε διοικητικές αποφάσεις ή άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, στο παρελθόν:

1. Ναι: 4 (40%), 2. Όχι: 6 (60%)

Αν ναι, καταγράψτε με λίγα λόγια ένα παράδειγμα:

1. Στο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που διδαχθήκαμε μέσω απο Σεμινάρια
2. Υπήρξαν διάφορες εταιρείες που δίδασκαν διάφορα management που εξέφραζαν καινοτομικές αποφάσεις.
3. Όσο αναφορά τον κατάλογο. Και όταν ξεκίνησα το κατάστημα, είχα ως βάση των καφέ και κύριο προϊόν. Μετά αναπτύχθηκα και στο φαί, λόγω ανταγωνισμού.
4. Άλλαξα τη φιλοσοφία στο μενού, τον τρόπο του σέρβις και τη διοίκηση του προσωπικού.

Είναι γνωστή η τεχνική "Σχεδιασμός Σεναρίων":

1. Ναι: 3 (30%), 2. Όχι: 7 (70%)

Αν ναι, πόσο χρήσιμη τη βρίσκει για τον τύπο επιχείρησης:

1. Είναι ένας πολύ καλός τρόπος ώστε να προβλέψεις, εν μέρη, και να μεριμνήσεις για κάποιες καταστάσεις.
2. Σου δίνει πολλές περισσότερες ευκαιρίες πρόβλεψης και πρόληψης προβλημάτων καθώς και περισσότερες πιθανότητες για καινοτομία και δημιουργικότητα.
3. Θεωρώ ότι άμα γίνει σωστή, μπορεί να αποφέρει πάρα πολύ καλά.

Με τη διαδικασία αποτύπωσης των δεδομένων από τις γνήσιες φόρμες τους στην μορφή της πτυχιακής, ολοκληρώνεται η ολική εικόνα της έρευνας, και επικαλείται το τελευταίο βήμα, της βιβλιογραφικής σύνδεσης με τα αποτελέσματα καθώς και με την αρχική θεωρία της έρευνας.

Από τις δέκα διαφορετικές επιχειρήσεις που συλλέχτηκαν οι πληροφορίες, καμία μεταξύ τους δεν έχει κάποια συσχέτιση πέρα του περιβάλλοντος αγοράς που βρίσκονται, δηλαδή την χώρα.

Ως προς τη χρονολογία έχουμε πέντε επιχειρήσεις που είναι κοντά στη δεκαετία και οι υπόλοιπες που έχουν εύρος τιμών από δεκατρία ε ως και τριάντα-ένα χρόνια, και πιο συγκεκριμένα η τιμή του δύο ετών αντιστοιχεί στο ένα αναψυκτήριο και στη συμβουλευτική εστίασης και φαγητού. Εντός της δεκαετίας, η επτάχρονη εμπορική είναι η μόνη που δεν ασχολείται άμεσα με την εστίαση.

Για την εκπαίδευση, δύο επιχειρηματίες είχαν τελειώσει το δημοτικό, οι τέσσερις Γυμνάσιο-Λύκειο και οι υπόλοιποι τέσσερις κάποιο ινστιτούτο είτε πανεπιστήμιο ή τεχνολογικό. Από τους τέσσερις με τη τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι τρεις ήταν παιδιά των επιχειρηματιών που δουλεύαν μαζί, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει πως ήταν σπουδαγμένη για τη συγκεκριμένη δουλειά.

Όλο το δείγμα ισχυρίζεται να πραγματοποιεί έρευνα αγοράς, με μια συχνότητα καθημερινή ε ως και μια φορά τον χρόνο. Πλειοψηφία έχει η απάντηση «Κάθε μέρα», «Τρίμηνο – Τετράμηνο», και καθένας είχε διαφορετική λύση στο πως πραγματοποιείται η έρευνα, και ας είναι οι περισσότερες από το δείγμα, επιχειρήσεις ίδιου κλάδου. Αυτό που επικρατεί κυρίως είναι η μέθοδος δοκιμής, πηγαίνοντας σε αντίστοιχες επιχειρήσεις και αγοράζοντας προϊόντα για την εκτίμησή τους, όπου κάποιοι το βλέπουν ως συνεργασία πιο πολύ από ότι ανταγωνισμό.

Στην ενημέρωση για περιβαλλοντικές αλλαγές, όλοι παρά ένας, υποστηρίζουν ότι μένουν καθημερινά ενήμεροι, και ο ένας, καθόλου συχνά.

Για την βοήθεια των επιμελητήριων ως προς το δείγμα, δύο απαντήσαν θετικά, και ο τρόπος συνεργασίας ήταν με τη παρατήρηση και συντήρηση εργαλείων της μίας επιχείρησης για λόγους υγείας του καταναλωτή και για την παροχή χώρων για ομιλίες κ.ά για τον επιχειρηματία. Το υπόλοιπο ογδόντα τοις εκατό απάντησε αρνητικά.

Είκοσι τοις εκατό απάντησε θετικά στο αν υπάρχει συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών ινστιτούτων, όπου η μια επεξήγηση αφορούσε εκπαιδευτικούς από ινστιτούτα που βοήθαγαν στη διεξαγωγή σεμιναρίων με συνεισφορά τη γνώση τους και η άλλη επιχείρηση υποστηρίζεται με το να φέρνει το ινστιτούτο φοιτητές να εφαρμόζουν τη πρακτική τους στη κουζίνα του μαγαζιού. Εβδομήντα τοις εκατό συνεργάζεται με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις, όπου τρεις θεώρησαν τους προμηθευτές ως αντίστοιχη επιχείρηση και οι υπόλοιποι να αντιμετωπίζουν τη σχέση ως μια που γίνεται φιλική ανταλλαγή πληροφοριών και ανάπτυξης πελατολογίου.

Πενήντα τοις εκατό, λέει ναι στην υλοποίηση κάποιου είδους πρόβλεψης για τη λειτουργία. Όπου τρεις απαντάνε με κανάλια ενημέρωσης στην ερώτηση «με ποιο εργαλείο» και οι υπόλοιποι με βάσει τη σεζόν και τη προηγούμενη κατανάλωση. Το πενήντα τοις εκατό που απάντησε αρνητικά, από τους οποίους το τριάντα τοις εκατό έδωσε απάντηση, πρώτον, δεν υπάρχει η δυνατότητα, δεύτερον, τα ηνία τα έχουν οι γονείς του ερωτώμενου και πιστεύει πως θεωρούν ότι μπορούν να διευθύνουν την επιχείρηση κερδοσκοπικά χωρίς τη χρήση κάποιας τεχνικής και βοήθεια από τρίτους, και τέλος, τρίτον, ότι δε χρειάζονται άλλη τεχνική πέρα από τα υλικά που παραγγέλλουν ανάλογα τη περίοδο.

Τέσσερις από τους δέκα επιχειρηματίες έχει χρησιμοποιήσει καινοτόμες προσεγγίσεις σε

λειτουργίες της διαχείρισης (management), όπου βάση αυτού οι δύο άλλαξαν τον κατάλογο του μαγαζιού, η τρίτη βρήκε χρήση καινοτομίας στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) και η άλλη επιχείρηση δέχτηκε μαθήματα από μια εταιρεία που εξειδικεύεται στην εκπαίδευση μικρομεσαίων επιχειρήσεων πως με καινοτομικούς τρόπους μπορούν να παρθούν αποφάσεις.

Το εβδομήντα τοις εκατό δε γνώριζε τη τεχνική Σχεδιασμός Σεναρίων όταν δόθηκε μια μικρή περιγραφή για αυτήν και δεν μπορούσαν να φανταστούν πως αυτή θα μπορούσε να βρει εφαρμογή στον τύπο επιχείρησης τους. Το τριάντα τοις εκατό απάντησε και θετικά και είχε μια ιδέα για το πώς θα μπορούσε να αποφέρει η τεχνική δηλώνοντας τα παρακάτω: είναι ένας καλός τρόπος να μεριμνήσεις για καταστάσεις, σου δίνει περισσότερες ευκαιρίες πρόληψης προβλημάτων καθώς και προετοιμασίας προσπαθειών καινοτομίας και δημιουργικότητας, και, αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να αποφέρει πάρα πολύ καλά.

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα

Η πρώτη παρατήρηση βρίσκεται στην αρχή του ερωτηματολογίου, όπου το 60% από τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν, ασχολούνται με τον τομέα της εστίασης. Το ίδιο ποσοστό του 60% των επιχειρηματιών έχει τελειώσει μέχρι και τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Όσο αναφορά την έρευνα αγοράς και την ενημέρωση στα περιβαλλοντικά γεγονότα, η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει πως ενημερώνονται αρκετά συχνά. Οι απαντήσεις που αφορούν τη συνεργασία με τρίτους, δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο. Η συνεργασία με τον κρατικό και εκπαιδευτικό τομέα δεν πραγματοποιείται για σχεδόν καμία επιχείρηση από τα δείγματα.

Καμία από τις επιχειρήσεις δεν είχε υποκατάστημα, ούτε οι δύο Μικρομεσαίες που είναι στην αγορά τριάντα και τριανταένα χρόνια. Δεν έχουν επεκταθεί και καμία δεν εφαρμόζει τη τεχνική Σχεδιασμό Σεναρίου. Η παιδεία είναι ελλιπής, και φαίνεται ότι κάποιες απαντήσεις δόθηκαν με διαφορετικό αντιληπτικό νόημα, όταν ο συγγραφέας δεν ήταν παρόν κατά τη διάρκεια των απαντήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά, επιβεβαιώνουν τη γνώμη της αυθεντίας. Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται στον κλάδο εστίασης, είναι συμβατό με την άποψη της αυθεντίας ότι ιδρύουν επιχειρήσεις χωρίς να βλέπουν τι χρειάζεται η αγορά και με κάποιο συγκεκριμένο πλάνο στο νου. Στον τομέα έρευνας αγοράς και πρόβλεψης, ενενήντα τοις εκατό των περιπτώσεων, θεωρούν πως είναι το ίδιο πράγμα, όμως μια απάντηση διαφέρει και βασίζεται στην καταναλωτική συνήθεια των προηγούμενων ετών όταν πρόκειται για τη πρόβλεψη και ετοιμασία προϊόντων των ερχόμενων εποχών.

Δεν υπάρχει άμεση συνεργασία με τρίτους για την κατεύθυνση των Μικρομεσαίων επιχειρηματιών, που συγκρούεται άμεσα με την κατάσταση χαμηλής εκπαίδευσης, κάτι που ίσως καταστεί των επιχειρηματιών ανήμπορο να πραγματοποιήσει κάποια στρατηγική κίνηση λόγω θέσης. Αυτό οδηγεί σε τρία σενάρια: το πρώτο σενάριο είναι της αυθεντίας, πως υπάρχουν πολιτικά συμφέροντα τα οποία ευνοούν την άγνοια και τη μη εξέλιξη των μικρομεσαίων, το δεύτερο σενάριο είναι πως η γνώση υπολείπεται και από τους τρίτους και το τρίτο σενάριο, δεν υπάρχει η θέληση από τον επιχειρηματία και χρησιμοποιεί την επιχείρηση για να έχει κοινωνικό κύρος, σύμφωνα με την αυθεντία.

Τα κριτήρια που τέθηκαν εντός της ανάπτυξης της έρευνας για μακροχρόνια νοοτροπία ήταν η ικανότητα να τεθούν μακροχρόνιοι στόχοι, ο σωστός προγραμματισμός για την επίτευξη αυτών, η όραση του επιχειρηματία για το μέλλον και η αναγνώριση πιθανών προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν μέσω κάποιου συλλογισμού ή τυχαίων γεγονότων. Τα κριτήρια αυτά δεν εμφανίζονται στις παραπάνω επιχειρήσεις που εξετάστηκαν.

Συνοπτικά, το επίπεδο εμπιστοσύνης της πηγής ως αυθεντίας, αποδεικνύεται μέσα από στοιχεία που λήφθηκαν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα στοιχεία αυτά ήταν: έλλειψη εκπαίδευσης, επιστημονικής κάλυψης, ελέγχου κεφαλαίου. Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία αυτά και τις απόψεις της αυθεντίας, αποδείχτηκε ότι, ο επιχειρηματίας έχει μοναδικό σκοπό την εύρεση κεφαλαίου και η προσπάθεια να ενημερωθεί για τα γεγονότα είναι άκαρπη διότι

δε χρησιμοποιεί τις κατάλληλες τεχνικές για να αξιοποιήσει τις πληροφορίες.

Η τεχνική «Σχεδιασμός Σεναρίων» όπως και οι περισσότερες τεχνικές προβλέψεως είναι παραμελημένες, και κάθε απάντηση που δόθηκε δείχνει την έλλειψη στοιχειωδών για τα βιβλιογραφικά μοντέλα.

Φαίνεται να ισχύει η γνώμη της αυθεντίας ότι αν και ο Σχεδιασμός Σεναρίων είναι αναγκαίος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, η έλλειψη γνώσεων κάνει την εφαρμογή του αδύνατη με τα τωρινά δεδομένα.

Παρατηρήθηκε η συνεργασία με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις και η θέληση καινοτομίας. Αυτό αποτελεί ένα θετικό στοιχείο που κάνει την εφαρμογή της τεχνικής Σχεδιασμό Σεναρίων πιθανή με τη κατάλληλη βοήθεια.

Επιβεβαιώνεται η ανάγκη χρήση της τεχνικής, καθώς και η αναγνώριση του ασταθούς περιβάλλοντος. Αυτοί οι δύο παράγοντες υποστηρίζουν την αρχική υπόθεση ότι ο Σχεδιασμός Σεναρίων είναι μια τεχνική που μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Η επόμενη παρατήρηση είναι πόσο εφαρμόσιμη είναι. Σύμφωνα με ένα από τα μοντέλα που διατυπώθηκαν παραπάνω, για την εφαρμογή, χρειάζονται βασικά βήματα όπως παρακολούθηση, εντόπιση, ανάλυση, κατανόηση, σχεδιασμό, αλλαγές και εκμάθηση. Αν το αποτέλεσμα ότι όλοι κάνουν συχνά έρευνα αγοράς και παρακολουθούν την αγορά αληθεύει καθώς και ότι παρουσιάζουν θετικές ενδείξεις για στρατηγική καινοτομία, τότε ήδη οι Έλληνες επιχειρηματίες κάνουν το πρώτο βήμα, το μόνο που χρειάζεται είναι μια μικρή ακαδημαϊκή παρέμβαση.

Πιθανές Λύσεις ως προς τα προβλήματα που εντοπιστήκαν

Πιθανές εκδοχές, ενός μέλλοντος με λιγότερα προβλήματα στον τομέα, ίσως να είναι εφικτές μέσω την ευαισθητοποίηση και αναγνώριση του ρόλου των τρίτων που θα μπορούσαν να έχουν απέναντι σε τέτοια προβλήματα. Ίσως η προσπάθεια δημιουργίας ειδικών εργαστηρίων (Workshop) που θα εξηγούνται βασικές έννοιες και τους λόγους ανάγκης αυτών. Μια ακόμη λύση θα ήταν, η επιλογή μαθητών να δουλεύουν σε τέτοιες ρεαλιστικές συνθήκες και να προσπαθούν να εφαρμόζουν θεωρητικές γνώσεις σπουδαγμένες από τη τριτοβάθμια για την συμβουλή προς κάποιας μικρομεσαίας επιχείρησης, με οδηγίες ανάλογου καθηγητή.

Αναφορές & Βιβλιογραφία

- Ahmad, M. M., & Cuenca, R. P. (2013). Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 104-111. Ανάκτηση January 2018
- Andrews, K. (1997). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*. Ανάκτηση October 2017, από https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=corporate+strategy&ots=g71Fi26S8c&sig=K9lsVE6egBFUqeORM-Y5vZY3sA0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- BBC. (2012, June 13). Timeline: The unfolding eurozone crisis. Ανάκτηση October 15, 2017, από <http://www.bbc.com/news/business-13856580>
- Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30, 2931-2943. Ανάκτηση January 2018
- Bhattacharjee, A. (2012). *SOCIAL SCIENCE RESEARCH: PRINCIPLES, METHODS AND PRACTICES*. Florida, USA: Anol Bhattacharjee. Ανάκτηση October 2017
- Bryson, J. M. (2011). *STRATEGIC PLANNING FOR PUBLIC AND NONPROFIT ORGANIZATIONS; A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements*. John Wiley and Sons. Ανάκτηση November 2017
- CLARA, S. (2011, May). Intel's 22 Nanometer Technology Moves the Transistor into the 3rd Dimension. *OVER 6 DECADES OF CONTINUED TRANSISTOR SHRINKAGE, INNOVATION*, 29-30. Ανάκτηση January 2018, από <https://www.intel.com/content/www/us/en/silicon-innovations/standards-22-nanometers-technology-background.html>
- Dickersbach, J. T. (2005). *Characteristics Based Planning With mySAP SCM; Scenarios, Processes, and Functions*. Heidelberg: Springer. Ανάκτηση October 2017
- Drelinski, R. G., Wieckowski, M., Blaauw, D., Sylvester, D., & Mudge, T. (2010, February). Near-Threshold Computing: Reclaiming Moore's Law Through Energy Efficient Integrated Circuits; Future computer systems promise to achieve an energy reduction of 100 or more times with memory design, device structure, device fabrication techniques, and.. *Proceedings of the IEEE*, 98(2), 253-266. Ανάκτηση December 2017
- European Commission. (2015). *2015 SBA Fact Sheet (Greece)*. European Commission. Ανάκτηση October 2017, από <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/14/translations/en/renditions/native>
- Fatland, A. (2014, November 10). Why universities and corporations need strategic partnerships. Ανάκτηση από <https://www.linkedin.com/pulse/20141110153212-3758357-why-universities-and-corporations-need-strategic-partnerships>
- Fontenrose, E. (1978). *The Delphic Oracle, Its Responses and Operations, with a Catalogue of Responses*. University of California Press. Ανάκτηση December 2017

- Friend, J., & Hickling, A. (2000). *Planning Under Pressure: The Strategic Choice Approach, 2nd edition*. Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gamache, S. i., & Abdulnour, G. i. (2016). Dynamic Manufacturing Cells and SME Network: Key Success Factors. *IFAC-PapersOnLine* (σσ. 851-856). Trois-Rivieres: ELSEVIER. Ανάκτηση January 2018
- Gates, L. P. (2010). *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. Pennsylvania: Carnegie Mellon University. Ανάκτηση January 2018
- Hague, P. (2006). Forecasting & Scenario Planning. Ανάκτηση October 2017, από <https://www.b2binternational.com/publications/forecasting-scenario-planning/>
- Hassani, B. K. (2016). *Scenario Analysis in Risk Management; Theory and Practice in Finance*. Springer. Ανάκτηση October 2017
- Hellenic Confederation of Professionals, Craftsmen & Merchants (GSEVEE). (2014). *THE DEVELOPMENT OF SME's IN GREECE*. Ανάκτηση October 2017, από http://www.gsevee.gr/press/mme_eng.pdf
- Hoffman, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 357-381. Ανάκτηση January 2018
- Jeroen C.J.M. van den Bergh, A. B. (2004). *Spatial Ecological-Economy Analysis for Wetland Management*. (A. Barendregt, Επιμ.) Cambridge University Press; 1 edition (July 19, 2012). Ανάκτηση October 2017
- Johnston, R. E., & Douglas, B. J. (2003). *THE POWER OF STRATEGY INNOVATION; A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. Ανάκτηση November 2017
- Kemayel, L. (2015, July 3). Success Factors of Lebanese SMEs: an Empirical Study. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*, σσ. 1123-1128. Ανάκτηση 2018 January
- Lewis, J., O'Keefe, P., & Westgate, K. N. (1976, June). A Philosophy of Planning. *DISASTER RESEARCH UNIT, Occasional Paper No.5, 27*. Ανάκτηση November 2017
- Lückmann, P., & Fieldmann, C. (2017). Success Factors for Business Process Improvement Projects in Small and Medium Enterprises - Empirical Evidence. *Procedia Computer Science* (σσ. 439-445). Barcelona: Elsevier Science Ltd.
- Mahlke, D. (2010, February). A Scenario Tree-Based Decomposition for Solving Multistage Stochastic Programs; with Application in Energy Production. *P.Hd Dissertation*. Darmstadt, Germany. Ανάκτηση October 2017
- Mintzberg, H. (1994, January - February). The Fall and Rise of Strategic Planning. Ανάκτηση October 2017, από

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45072183/1._Auckland_The-Fall-and-Rise-of-Strategic-Planning.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509278218&Signature=3DwOEJvSgmQyuNEem55XAY8R3Kk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filen

- Molaei, M., & Emami, A. (2014). The Application of Scenario-Based Planning in SMEs. *SSRN Electronic Journal*, 11. doi:10.2139/ssrn.2427176
- Molaie, M., & Emami, A. (2014, March). The Application of Scenario-Based Planning in SMEs. *International Review of Management and Business Research*, 3(1). Ανάκτηση October 2017
- Moore, G. E. (1998). Cramming More Components onto Integrated Circuits. *PROCEEDINGS OF THE IEEE*, 86(1), 82-85.
- Ogilvy, J. (2015, January 8). Scenario Planning and Strategic Forecasting. Ανάκτηση October 2017, από <https://www.forbes.com/sites/stratfor/2015/01/08/scenario-planning-and-strategic-forecasting/#16df1ba7411a>
- Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. C. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Business Research* 51, 10. Ανάκτηση November 2017
- Pillkahn, U. (2008). Using trends and scenarios as tools for strategy development; shaping the future of your enterprise. Ανάκτηση October 2017
- Raileanu-Szeles, M. (2013). *Re-Examining EU Policies from a Global Perspective; Scenarios for Future Developments*. PALGRAVE MACMILLIAN. Ανάκτηση October 2017
- Rainey, D. L. (2005). *Sustainable Business Development*. Cambridge University Press . Ανάκτηση October 2017
- Ringland, G. (1998). *SCENARIO PLANNING: Managing for the Future*. John Wiley & Sons. Ανάκτηση November 2017
- Spanos, Y., Prastacos, G., & Papadakis, V. (2001). Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises. *European Management Journal*, 19(6), 638-648. Ανάκτηση January 2018
- Suh, Y., & Kim, M.-S. (2014). Internationally leading SMEs vs. Internationalized SMEs: Evidence of Success factors from South Korea. *International Business Review*, 23, 115-129. Ανάκτηση January 2018
- The Small Business Act for Europe. (2017). *SBA Fact Sheet 2016*. EU. Ανάκτηση December 2017
- Thompson , T. S., & James, A. S. (1999). Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans. *International Journal of Information Management*(19), 173-185. Ανάκτηση January 2018

Turner, D. W. (2010, 1 5). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3). Ανάκτηση από <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19>

Wilson, I. (1990). THE STATE OF STRATEGIC PLANNING; What Went Wrong? What Goes Right? *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*(3), σσ. 103-110. Ανάκτηση December 2017