



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY of the PELOPONNESE



Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ.
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Στρατηγική προοπτική διερεύνηση (foresight) στη διοίκηση, οικονομία και ασφάλεια

Θ.Ε.7. Στρατηγικός Σχεδιασμός Μέλλοντος σε Διεθνείς Οργανισμούς και
Επιχειρήσεις



Χριστίνα Α. Χαρτά, MSc, MPA
christina.harta@gmail.com



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Στόχοι της Ενότητας.....	1
1.2. Σύντομη Επισκόπηση Προοπτικής Διερεύνησης (Foresight)	2
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	4
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ και ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	8
3.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός	8
3.2 Γιατί είναι σημαντικός ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.	9
3.3 Ποια τα βήματα ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	9
3.4 Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	10
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ – STRATEGIC FORESIGHT	10
4.1 Στρατηγικό Foresight	10
4.2 Οι Δέκα Αρχές του Στρατηγικού Foresight.....	11
5. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΟΥΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	15
5.1 Εφαρμογές του Στρατηγικού Foresight σε Διεθνείς Οργανισμούς:	15
5.1 Ηνωμένα Έθνη (United Nations)	16
5.3 Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union).....	17
5.4 Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ	20
5.5 NATO – Βορειοατλαντική Συμμαχία	22
5.6 World Economic Forum	22
5.7 UNESCO	23
6. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ	23
Το στρατηγικό Foresight στην Ελλάδα	24
7. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	26
7.1 Παραδείγματα Εφαρμογής Στρατηγικού Foresight σε Επιχειρήσεις	28
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	32
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	35
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	36

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Στόχοι της Ενότητας

Η παρούσα ενότητα έχει ως βασικό στόχο να παρουσιάσει την εφαρμογή της Προοπτικής Διερεύνησης (Strategic Foresight) στους Διεθνείς Οργανισμούς και στις Επιχειρήσεις παρέχοντας ένα θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο κατανόησης. Η ενότητα εξετάζει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού για το μέλλον και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη στρατηγικών που βοηθούν ένα Διεθνή Οργανισμό ή μια Επιχείρηση να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που ανακύπτουν.

Εστιάζει στην ανάλυση του Περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, στην ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού και τη σύνδεσή του με το στρατηγικό foresight όπου συνδυαστικά ενισχύει την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς και στην παρουσίαση ενδεικτικών παραδειγμάτων εφαρμογής του στρατηγικού Foresight.

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τη θεωρητική βάση και την πρακτική σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού Μέλλοντος στο σύγχρονο, σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Περιγράφουν τις βασικές αρχές του Στρατηγικού Foresight στους οργανισμούς και επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τα οφέλη αλλά και τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του.
- Κατανοούν τη σημασία του Στρατηγικού Foresight για την προετοιμασία των οργανισμών και των επιχειρήσεων ώστε να διαχειρίζονται τις μελλοντικές προκλήσεις και αβεβαιότητες.
- Διαμορφώνουν μία ολοκληρωμένη αντίληψη, μέσα από ενδεικτικά παραδείγματα, της εφαρμογής του Στρατηγικού Foresight σε διεθνείς οργανισμούς, κράτη και επιχειρήσεις.

Η ενότητα λειτουργεί ως μια θεωρητική προσέγγιση για την κατανόηση της σπουδαιότητας και των οφελών που προκύπτουν από την εφαρμογή του στρατηγικού Foresight στην πράξη και συνδέει τους συμμετέχοντες με αυτά που έχουν ήδη διδαχτεί στις προηγούμενες θεματικές ενότητες του προγράμματος.

1.2. Σύντομη Επισκόπηση Προοπτικής Διερεύνησης (Foresight)

Όταν κοιτάζουμε πίσω και αναλύουμε γεγονότα του παρελθόντος έχουμε αρκετά μεγάλες δυνατότητες να τα κατανοήσουμε και να αναλύσουμε τα αίτιά τους. Τι γίνεται όμως με το μέλλον; Είναι εφικτό οι λήπτες αποφάσεων να σχεδιάσουν μια βιώσιμη στρατηγική για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος;

Σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο που χαρακτηρίζεται από υψηλή αβεβαιότητα, η ανάγκη για τεκμηριωμένη και **προληπτική χάραξη πολιτικής** είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Η ολοένα και πιο διασυνδεδεμένη φύση των παγκόσμιων συστημάτων σημαίνει ότι διαταραχές σε ένα σύστημα μπορούν να προκαλέσουν συνεχείς κραδασμούς σε πολλά άλλα.

Από την Αρχαία Ελλάδα με τα γνωστά Μαντεία μέχρι σήμερα, η ανάγκη να προσπαθούμε να γνωρίσουμε τα μελλούμενα όσο και η ανάγκη προετοιμασίας για αυτά βρίσκεται στον πυρήνα της ανθρώπινης σκέψης. Οι αρχαίοι Έλληνες εξασκούσαν την μαντική τέχνη μέσω της ερμηνείας των οιωनों που θεωρούνταν θεόσταλτα σήματα/τάσεις τα οποία έπρεπε να ερμηνεύσουν ώστε να αναλάβουν τις σχετικές δράσης. Οι ετερογένειες στην ερμηνεία και στα σύνολα δράσης συνιστούν και την αναγνώριση ότι υπάρχουν πολλαπλές ερμηνείες για τις μελλοντικές καταστάσεις που αφενός ενέχουν ρίσκο και αφετέρου μόνο η ανθρώπινη δράση θα μπορούσε να διαμορφώσει.

Στις μέρες μας, η αρχέγονη ανάγκη να προβλέψουμε το μέλλον και να προσαρμοστούμε ανάλογα παραμένει, όμως τα μέσα για την ικανοποίηση αυτή της ανάγκης έχουν αλλάξει, καθώς έχει επιτευχθεί η απομάγευση του κόσμου. Ουσιαστικά, η ανάγκη του σύγχρονου ανθρώπου να προβλέψει το μέλλον και τις αναμενόμενες και μη αναμενόμενες αλλαγές, γεννά την ανάγκη εισαγωγής ενός μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού εστιασμένου στην ενόραση του μέλλοντος. Η ανάπτυξη της Προοπτικής Διερεύνησης, όπως και οι χρήσιμοι των Μαντείων, δεν αποσκοπεί στο να προβλέψει το μέλλον με ακρίβεια, αλλά στο να ερευνήσει και να περιγράψει τις πιθανές μελλοντικές συνθήκες και καταστάσεις που θα εξασφαλίσουν τη μελλοντική επιτυχία.

Η Προοπτική Διερεύνηση βασίζεται στον πλουραλισμό, τη διεπιστημονικότητα και την δεξιότητα να συνδυάζει κανείς τη φαντασία με τη λογική και την κριτική σκέψη. Με άλλα λόγια, κινείται μεταξύ επιστήμης και τέχνης διότι για την περιγραφή του μέλλοντος απαιτείται φαντασία και δημιουργικότητα, που παραπέμπουν στην ατίθαση φύση της ανθρώπινης νόησης, αλλά και στις κατάλληλες ικανότητες της τεχνολογίας και κυρίως στη φερεγγυότητα της επιστήμης, ώστε τα μελλοντικά σενάρια που θα προκύψουν να είναι θωρακισμένα στο βαθμό του εφικτού από την υποκειμενικότητα, βάσει μιας τεκμηριωμένης επιστημονικής διαδικασίας.

Η στρατηγική πρόβλεψη άρχισε να διαμορφώνεται ως ερευνητικό πεδίο και μεθοδολογικός κλάδος, ανταποκρινόμενη στις ραγδαίες τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές που ακολούθησαν τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Καθοριστικός παράγοντας υπήρξε ο Ψυχρός Πόλεμος, ο οποίος τροφοδότησε μια έντονη επιθυμία για χρήση μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και δημιουργίας σεναρίων για την πρόβλεψη μελλοντικών προκλήσεων και απειλών.

Τη δεκαετία του 1950, ερευνητές σε οργανισμούς, όπως η RAND Corporation στις Ηνωμένες Πολιτείες, άρχισαν να χρησιμοποιούν σενάρια ως συστηματικό τρόπο πρόβλεψης πιθανών στρατιωτικών συγκρούσεων με τη Σοβιετική Ένωση. Η RAND, καθώς επίσης και ερευνητές, όπως ο Herman Kahn, διαδραμάτισαν κεντρικό ρόλο δημιουργώντας ρεαλιστικές μελλοντικές αφηγήσεις που βοήθησαν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να σκεφτούν μακροπρόθεσμα σχετικά με τις στρατηγικές απειλές και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η στρατηγική πρόβλεψη έγινε όχι μόνο ένας ερευνητικός τομέας αλλά και ένα πρακτικό εργαλείο για κυβερνήσεις και εταιρείες όπως η Shell, η οποία τη δεκαετία του 1970 χρησιμοποίησε σενάρια για να αντιμετωπίσει την πετρελαϊκή κρίση και να σχεδιάσει τις μελλοντικές στρατηγικές της αναφορικά με την αγορά ενέργειας.

Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970 άρχισε να αναδύεται ένα ευρύτερο ενδιαφέρον για τα παγκόσμια μελλοντικά ζητήματα. Οι ερευνητές, συμπεριλαμβανομένων εκείνων από τη Λέσχη της Ρώμης (club of Rome,), έγιναν γνωστοί για τις μελέτες τους με τίτλο: «Όρια στην Ανάπτυξη», οι οποίες ήταν από τις πρώτες επιστημονικές προσπάθειες πρόβλεψης των περιβαλλοντικών και οικονομικών συνεπειών της ανεξέλεγκτης ανάπτυξης. Αυτό σηματοδότησε μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος, όπου η διορατικότητα άρχισε επίσης να επικεντρώνεται στη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της ανθρωπότητας.

Η Προοπτική Διερεύνηση σήμερα αποτελεί μια συστηματική, συμμετοχική και στρατηγικά προσανατολισμένη διαδικασία διερεύνησης πιθανών, εφικτών και επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων. Επιδιώκει την κατανόηση των παραγόντων αλλαγής που διαμορφώνουν το μέλλον και την προετοιμασία των κρατών, οργανισμών και επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκριθούν με ευελιξία, δημιουργικότητα και ανθεκτικότητα στις αναδυόμενες προκλήσεις.

Ο Richard Slaughter, μάλιστα, προσδιόρισε την Προοπτική Διερεύνηση ως διαδικασία που επιχειρεί να διευρύνει τα όρια της μελλοντικής αντίληψης με τους ακόλουθους τέσσερις τρόπους:

1. Συνεπακόλουθη αξιολόγηση, δηλαδή αξιολογώντας τις επιπτώσεις των σημερινών ενεργειών, αποφάσεων, τάσεων κ.λπ..

2. Έγκαιρη προειδοποίηση και προετοιμασία, δηλαδή εντοπίζοντας και αποφεύγοντας ενδεχόμενα προβλήματα πριν από την εμφάνισή τους.
3. Προληπτική διαμόρφωση στρατηγικής, δηλαδή εξετάζοντας τις σημερινές επιπτώσεις πιθανών μελλοντικών γεγονότων.
4. Προετοιμασία σεναρίων, δηλαδή οραματιζόμενοι πτυχές του επιθυμητού μέλλοντος.

Η Προοπτική Διερεύνηση δεν θα πρέπει να συγχέεται με την απλή βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη (forecasting) η οποία επικεντρώνεται αποκλειστικά στην πρόβλεψη ενός μόνο πιθανού μέλλοντος.

Η Προοπτική Διερεύνηση δεν αποσκοπεί στο να «μαντέψει» το μέλλον, αλλά στο να ενδυναμώσει τη στρατηγική ικανότητα των κυβερνήσεων, οργανισμών και επιχειρήσεων να προετοιμαστούν για αυτό. Θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε ως μια διαδικασία μελλοντικής ενσωμάτωσης χωρίς να χρειαστεί να ταξιδέψουμε μέσα στο χρόνο. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και επικαιροποίησης των σημάτων, η οποία ενσωματώνει τη συλλογική γνώση, την τεκμηριωμένη ανάλυση και τη δημιουργική φαντασία με σκοπό τη χάραξη μελλοντικών στρατηγικών.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

«From a world of friendly trends to a world of dangerous trends»

Η άνοδος της γεωπολιτικής αστάθειας, οι κλυδωνισμοί στις αρχιτεκτονικές ασφαλείας, η αποστασιοποίηση από το διεθνές δίκαιο, η κλιματική αλλαγή, οι κοινωνικές αναταραχές, η φτωχοποίηση και η αναδιαμόρφωση του παγκόσμιου εμπορίου με τον ξαφνικό θάνατο της παγκοσμιοποίησης και του κλυδωνισμού του ελεύθερου εμπορίου, δημιουργούν ένα εκρηκτικό μείγμα στην παγκόσμια σκηνή. Ο κόσμος μεταβάλλεται διαρκώς, με διάφορους διεθνείς παράγοντες να αναλαμβάνουν νέους, συχνά πιο συγκρουσιακούς, ρόλους.

Ο επιθετικός πόλεμος της Ρωσίας κατά της Ουκρανίας και η επιδεινούμενη αραβοϊσραηλινή διένεξη έθεσε υπό αμφισβήτηση τα θεμέλια της πολυμερούς προσέγγισης και της βασιζόμενης σε κανόνες διεθνούς τάξης. Η Κίνα οδεύει σε μια νέα εποχή, εστιάζοντας στην οικονομική επιρροή και τη διπλωματική αποφασιστικότητα, με στόχο τη συστημική αλλαγή της διεθνούς τάξης. Εξακολουθεί να αποτελεί συστημικό αντίπαλο και οικονομικό ανταγωνιστή των ΗΠΑ και της Ευρώπης, ενώ παράλληλα είναι πολυμερής εταίρος. Οι ΗΠΑ ακολουθούν πορεία πλήρους αναδιαμόρφωσης των εσωτερικών και εξωτερικών τους πολιτικών. Αυτό συνεπάγεται την ενίσχυση της βιομηχανικής τους βάσης, την προστασία των τεχνολογιών αιχμής, την επιβολή ισχυρών δασμών σε εμπορικούς και μη εταίρους με σκοπό την επαναδιαπραγμάτευση των οικονομικών και εμπορικών σχέσεων με γνώμονα τις ΗΠΑ «πρώτα». Ταυτόχρονα, η στρατηγική πορεία της Κίνας και των ΗΠΑ ενισχύει τη γεωπολιτική, οικονομική και τεχνολογική αντιπαλότητα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παρατηρείται επίσης μια συνεχώς αυξανόμενη επιδίωξη άσκησης επιρροής και εκπροσώπησης σε διεθνή φόρα από αναδυόμενες χώρες, όπως την Ινδία, την Τουρκία, το Πακιστάν, τη Βραζιλία και τη Νότια Αφρική. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προκλήσεις όσον αφορά στην αποτελεσματική διεθνή συνεργασία σε σοβαρά ζητήματα, όπως είναι η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής ή η συζήτηση για την ομαλή ενεργειακή μετάβαση, παρόλο που είναι ζητήματα όπου η πίεση του χρόνου αυξάνεται συνεχώς. Παγκόσμιες κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19, οι κλιματικές αλλαγές και οι ενεργειακές πολιτικές απαιτούν γρήγορες και σαφείς αποφάσεις και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις μέσα από τη διαδικασία διαχείρισης κρίσεων. Θα πρέπει να θεωρούνται ως συμπτώματα βαθύτερων παγκόσμιων μελλοντικών αλλαγών και μετασχηματισμών.

Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από σύνθετες προκλήσεις και ευκαιρίες σε έναν ολοένα και πιο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επόμενη δεκαετία είναι πιθανό να χαρακτηριστεί από σημαντική αβεβαιότητα, όπου η γεωπολιτική αστάθεια, οι τεχνολογικές αλλαγές και η κλιματική αλλαγή επηρεάζουν ταυτόχρονα την ανάπτυξη και την ευημερία των οργανισμών και επιχειρήσεων.

Ο όρος «VUCA WORLD» ακούγεται όλο και πιο συχνά στις συζητήσεις μεταξύ ανώτατων στελεχών και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά ενός ασταθούς, αβέβαιου, περίπλοκου και ασαφούς κόσμου. Ο χαρακτηρισμός VUCA προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων:

- Volatility (Αστάθεια): αναφέρεται στον ταχύ και απρόβλεπτο ρυθμό αλλαγής που προκαλεί αστάθεια, που καθιστά δύσκολο το σχεδιασμό και την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων.
- Uncertainty (Αβεβαιότητα): περιγράφει την έλλειψη προβλεψιμότητας και πληροφόρησης που οδηγεί σε αβεβαιότητα, όπου η σαφής κατεύθυνση και η κατανόηση είναι σπάνιες.
- Complexity (Περίπλοκότητα): αναφέρεται σε αλληλεξαρτώμενα συστήματα με ασαφείς σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος, γεγονός που καθιστά δύσκολη την κατανόησή τους.
- Ambiguity (Ασάφεια): αναφέρεται στη δυσκολία της ακριβούς αξιολόγησης της πραγματικότητας σε ένα πολύπλοκο και ασταθές περιβάλλον, γεγονός που καθιστά δύσκολο τον προσδιορισμό της πραγματικής φύσης των καταστάσεων.

Ο όρος VUCA χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει το τρέχον επιχειρηματικό και παγκόσμιο τοπίο, όπου κυριαρχούν οι ραγδαίες τεκτονικές αλλαγές, η απρόβλεπτη φύση των καταστάσεων και η δυσκολία κατανόησης της αιτίας των αλλαγών. Το ακρωνύμιο βοηθά τους

οργανισμούς να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις μελλοντικές προκλήσεις.

Το 2025 ήδη χαρακτηρίζεται από νέες γεωπολιτικές, οικονομικές και δημογραφικές εξελίξεις, σύμφωνα με την έκθεση Geostrategic Outlook 2025 της EY-Parthenon. Η έκθεση εξετάζει τις 10 κορυφαίες γεωστρατηγικές εξελίξεις για το 2025, οι οποίες αναμένεται να έχουν ευρύ αντίκτυπο στους στρατηγικούς σχεδιασμούς κρατών, διεθνών οργανισμών και επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου και γεωγραφικής τοποθεσίας. Σύμφωνα με το Geostrategic Outlook 2025, οι εξελίξεις αυτές χωρίζονται σε τρεις θεματικές:

A. Η μετάβαση από τις εκλογικές αναμετρήσεις στη χάραξη πολιτικής

- Η επίδραση του λαϊκισμού: Η άνοδος του λαϊκισμού αναμένεται να ενθαρρύνει πολιτικές προστατευτισμού, να περιορίσει τη μετανάστευση και να ασκήσει πίεση στις πολιτικές για το περιβάλλον.
- Ο «γρίφος» της φορολογίας: Οι νέες κυβερνήσεις θα εξετάσουν εναλλακτικές στρατηγικές για τη μείωση του χρέους, μεταξύ άλλων, και πιθανές αυξήσεις στη φορολογία επιχειρήσεων, κεφαλαίων και υψηλών εισοδημάτων.
- Οι δημογραφικοί διαχωρισμοί: Η διάδραση μεταξύ γερασμένων και νεαρότερων πληθυσμών και μετανάστευσης, αναμένεται να επηρεάσει όλο και περισσότερο τις τοπικές, περιφερειακές και παγκόσμιες πολιτικές ισορροπίες.

B. Οικονομικός ανταγωνισμός και αυτάρκεια

- Η μείωση των κινδύνων και των εξαρτήσεων: Οι κυβερνήσεις αναμένεται να επιταχύνουν την εφαρμογή μέτρων για την ενίσχυση της οικονομικής ασφάλειας, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση πιο περίπλοκων σχέσεων μεταξύ κρατών, αλλά και επιχειρήσεων.
- Η ψηφιακή κυριαρχία: Η αυξανόμενη στρατηγική σημασία της ψηφιακής τεχνολογίας θα ενθαρρύνει την επιβολή περισσότερων πολιτικών και κανονισμών για τον έλεγχο του ψηφιακού κόσμου.
- Η κλιματική αλλαγή και ο ανταγωνισμός: Οι πολιτικές για το κλίμα θα τροφοδοτηθούν από τρεις κρίσιμους παράγοντες ανταγωνισμού – οικονομία, γεωπολιτική και τιμές.

Γ. Γεωπολιτικοί ανταγωνισμοί

- Οι νέες ενεργειακές ισορροπίες: Οι κυβερνητικές πολιτικές θα συνεχίσουν να μετατοπίζουν τις γεωενεργειακές ισορροπίες, με αβέβαιες επιπτώσεις στην ταχύτητα της παγκόσμιας ενεργειακής μετάβασης.

- Η ενσωμάτωση των αναδυόμενων αγορών: Η ταυτόχρονη πίεση για ενίσχυση της επιρροής των αναδυόμενων αγορών στο παγκόσμιο πολιτικοοικονομικό σύστημα από τη μία και για εναλλακτικούς πολυμερείς διεθνείς και περιφερειακούς θεσμούς από την άλλη καθιστά πιο περίπλοκο το παγκόσμιο περιβάλλον.
- Πόλεμοι και διαμάχες: Εν μέσω πολέμων, η κλιμάκωση των εντάσεων στο εσωτερικό χωρών αλλά και μεταξύ κρατών και διάφορων μη-κρατικών δρώντων μπορούν να πυροδοτήσουν νέες πολεμικές συγκρούσεις, τόσο στον φυσικό κόσμο όσο και στον κυβερνοχώρο.
- Η πολιτική και η οικονομία του διαστήματος: Ο αγώνας «κατάκτησης» του διαστήματος θα ενταθεί, καθώς περισσότερα κράτη θα εμπλακούν σε τεχνολογικό ανταγωνισμό και θα διεκδικούν πόρους.

Σε μια ομιλία της στο Πανεπιστήμιο Georgetown στην Ουάσιγκτον στις 6 Οκτωβρίου 2022 η Kristalina Georgieva, διευθύνουσα σύμβουλος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, δήλωσε ότι «μεταβαίνουμε από έναν κόσμο σχετικής προβλεψιμότητας σε έναν κόσμο με μεγαλύτερη ευθραυστότητα, μεγαλύτερη αβεβαιότητα, υψηλότερη οικονομική μεταβλητότητα, γεωπολιτικές αντιπαραθέσεις και πιο συχνές φυσικές καταστροφές — έναν κόσμο στον οποίο οποιαδήποτε χώρα, οργανισμός ή εταιρεία μπορεί να εκτροχιαστεί πιο εύκολα και πιο συχνά».

Σε αυτό το δυναμικό πλαίσιο, η στρατηγική πρόβλεψη καθίσταται κρίσιμη ικανότητα για τη διασφάλιση ενός βιώσιμου και ανταγωνιστικού μέλλοντος, ιδιαίτερα για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους πολιτικούς παράγοντες και τους ηγέτες τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα, το Foresight έχει γίνει ένα ολοένα και πιο σημαντικό εργαλείο για τις χώρες, τους οργανισμούς και τις εταιρείες. Σήμερα, το στρατηγικό Foresight χρησιμοποιείται ευρέως από τις κυβερνήσεις, τους διεθνείς οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Το Foresight δεν χρησιμοποιείται μόνο για την πρόβλεψη μελλοντικών σεναρίων, αλλά και για τη διαμόρφωση του επιθυμητού σεναρίου του μέλλοντος με τη διαμόρφωση βιώσιμων στρατηγικών. Μετά από μία χρονιά που σηματοδεύτηκε από σημαντικές πολιτικές εξελίξεις, και εν αναμονή των αλλαγών που φέρνει η αλλαγή ηγεσίας στις ΗΠΑ, το 2025 αναμένεται να επιβεβαιώσει την παρατήρηση, **ότι η αστάθεια είναι η νέα σταθερά.**

Σε έναν υπέρ-διασυνδεδεμένο κόσμο, όπου κανείς δεν μένει ανεπηρέαστος, για να μπορέσουν να πλοηγηθούν με επιτυχία, να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους, και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενσωματώσουν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό Μέλλοντος ως αναπόσπαστο κομμάτι των στρατηγικών επιλογών τους.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ και ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός συνιστά ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία λήψης αποφάσεων και αποτελεί προϋπόθεση για τη μελλοντική ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς προδιαγράφει μελλοντικές κινήσεις και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και την κατάστρωση των επιμέρους σχεδίων για την υλοποίησή τους. Επίσης, συνδυάζεται με τη συνεχή παρακολούθηση και ανασκόπηση της πορείας τους για λήψη μέτρων και κατάλληλων προσαρμογών για την επίτευξη των στόχων. Οδηγεί στην **υλοποίηση των οραμάτων της διοίκησης** της επιχείρησης ή του οργανισμού χρησιμοποιώντας τα εργαλεία και τις δυνατότητες που παρέχονται αλλά και αναπτύσσοντας δεξιότητες και οργανωτικά πρότυπα για την αξιοποίηση ευκαιριών, με στόχο την ταχύτερη ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης εστιάζει:

- Στην Εκπόνηση, Αναθεώρηση, Εφαρμογή και Παρακολούθηση Ειδικών ή Γενικών Στρατηγικών – Επιχειρηματικών Σχεδίων.
- Στη Σύνταξη και Εκπόνηση Αναπτυξιακών Σχεδίων & Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για φορείς της Αυτοδιοίκησης και του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.
- Στο Σχεδιασμό και την Εισαγωγή Συστήματος Επιχειρησιακής Απόδοσης (Balanced Scorecard).
- Στην Εκπόνηση Στρατηγικών Σχεδίων Μάρκετινγκ, Καινοτομίας ή Παραγωγής.
- Στο Σχεδιασμό και Υλοποίηση ερευνών & αναλύσεων αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών.
- Στην Εκπόνηση Μελετών Βιωσιμότητας & Χρηματοοικονομικής Αναδιάρθρωσης.
- Στην Εκπόνηση Οικονομοτεχνικών Μελετών – Μελετών Σκοπιμότητας.
- Στη Διαμόρφωση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης (Action Plans).
- Στην Εκπόνηση Μελετών Επιχειρηματικών Κινδύνων.
- Στην Αποτίμηση της εταιρείας και τα τελευταία χρόνια στη
- **Διερεύνηση του μακροπρόθεσμου Μελλοντικού Περιβάλλοντος.**

Μεταξύ των πιο χρήσιμων εργαλείων για τον στρατηγικό σχεδιασμό που χρησιμοποιούνται είναι η ανάλυση PESTEL και SWOT. Στόχος των διοικητικών εργαλείων είναι να αναλύσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που αποδίδονται στον οργανισμό ή στην επιχείρηση, καθώς και τους εξωτερικούς παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου, όπως οι ευκαιρίες και οι

απειλές που παρουσιάζονται. Αναφορικά όμως με τη Διερεύνηση του Μελλοντικού Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται ευρέως το Foresight.

3.2 Γιατί είναι σημαντικός ο Στρατηγικός Σχεδιασμός.

- Το στρατηγικό σχέδιο είναι ένας οδικός χάρτης για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.
- Χωρίς την καθοδήγηση του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να διαπιστωθεί εάν μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός βρίσκεται σε καλό δρόμο για να επιτύχει τους στόχους του.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινά με μια αποστολή η οποία εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, τους τρόπους με τους οποίους θα επιτύχει τους στόχους της και τους τομείς στους οποίους θα εμβαθύνει περισσότερο.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την επιλογή στόχων, (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και ρεαλιστικοί).
- Οι μετρήσιμοι στόχοι είναι σημαντικοί επειδή επιτρέπουν στους επικεφαλής των επιχειρήσεων να προσδιορίσουν πόσο καλά αποδίδει η επιχείρηση έναντι των στόχων και της συνολικής αποστολής.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται άμεσα με τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και μπορεί να βοηθήσει τους επικεφαλής των επιχειρήσεων στην καθημερινή λήψη αποφάσεων.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους επικεφαλής των επιχειρήσεων να αξιολογούν περιοδικά την πρόοδο σε σχέση με το πλάνο και να κάνουν αλλαγές ή προσαρμογές ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

3.3 Ποια τα βήματα ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;

Υφίστανται πολλοί διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης του στρατηγικού σχεδιασμού ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Οι περισσότεροι κύκλοι στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να συνοψιστούν σε αυτά τα πέντε βήματα:

Προσδιορισμός της τρέχουσας στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης. Εδώ οι υπεύθυνοι, χρησιμοποιούν το υπάρχον στρατηγικό σχέδιο για να πραγματοποιήσουν αξιολογήσεις της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Αυτές οι αξιολογήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μια ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδύνατα, ευκαιρίες και απειλές) για την κατανόηση της κατάστασης της επιχείρησης και της πορείας που ακολουθεί.

Προτεραιότητα των στόχων και προγραμματισμός στους πιο σημαντικούς, σχετικούς και επείγοντες. Οι στόχοι περιλαμβάνουν χρονοδιάγραμμα και KPI's για τη μέτρηση της προόδου.

Ανάπτυξη και ώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία πολυάριθμων βραχυπρόθεσμων τακτικών επιχειρηματικών σχεδίων που ταιριάζουν στην γενική στρατηγική. Συνήθως, δημιουργείται ένας χάρτης στρατηγικής για να βοηθήσει στην οπτικοποίηση (οπτική αποτύπωση) και την προσαρμογή του σχεδίου.

Υλοποίηση, εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Απαιτεί σαφή επικοινωνία σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, για τον καθορισμό ευθυνών και των διαδικασιών, καθώς και την καθιέρωση μέτρησης και αναφοράς.

Εκσυγχρονισμός του στρατηγικού σχεδίου. Επανεξετάζεται και αναθεωρείται περιοδικά για την προσαρμογή των προτεραιοτήτων και την επανεκτίμηση των στόχων, καθώς αλλάζουν οι επιχειρηματικές συνθήκες και εμφανίζονται νέες ευκαιρίες. Οι υπεύθυνοι μπορούν να χρησιμοποιούν κάρτες βαθμολογίας (BSC), όπως και άλλα εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης έναντι των στόχων.

3.4 Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολλά οφέλη. Εξασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις να έχουν επίγνωση της μελλοντικής κατάστασης ευκαιριών και προκλήσεων. Τις αναγκάζει επίσης, να προβλέπουν τους κινδύνους, να κατανοούν ποιοι πόροι θα χρειαστούν για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και ποιοι πόροι θα χρειαστούν για να διαχειριστούν τις αλλαγές.

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ – STRATEGIC FORESIGHT

4.1 Στρατηγικό Foresight

Το Στρατηγικό Foresight είναι μια μορφή πρόβλεψης που επικεντρώνεται περισσότερο στους **στόχους και το στρατηγικό όραμα** και στοχεύει στην υποστήριξη του μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται συχνά από οργανισμούς, εταιρείες ή κυβερνήσεις για τη διαμόρφωση στρατηγικών σχεδιασμών και οραμάτων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους τους. Εδώ, η εστίαση είναι στη δημιουργία σχεδίων δράσης για την προληπτική διαμόρφωση ενός επιθυμητού μέλλοντος και όχι απλώς στην πρόβλεψή του. Αντί να λειτουργεί ως ένα μεμονωμένο εργαλείο πρόβλεψης, το Στρατηγικό Foresight ενσωματώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και διαχειρίζονται το μέλλον. **Το Στρατηγικό Foresight και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι συμπληρωματικά τμήματα/σκέλη ενός ευρύτερου εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού** ο οποίος οδηγεί στη μελλοντική επιτυχία.

Συμπερασματικά, το Στρατηγικό Foresight λειτουργεί συμπληρωματικά αλλά διακριτά από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αντί να τον αντικαθιστά, τον ενισχύει με νέες προοπτικές,

ευρύτερη διορατικότητα και εστίαση στο «τι θα μπορούσε να συμβεί» και όχι απλώς στο «τι προβλέπεται να συμβεί». Με τον τρόπο αυτό, το Στρατηγικό Foresight προσφέρει στους οργανισμούς και επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαχειρίζονται ενεργά την αβεβαιότητα και να μετατρέπουν τις αλλαγές σε ευκαιρία.

Ο ρόλος του Στρατηγικού Foresight είναι πολυδιάστατος και επικεντρώνεται σε πέντε βασικούς άξονες:

- 1. Ενίσχυση της Στρατηγικής Ετοιμότητας.**
- 2. Αρωγή στη διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.**
- 3. Δημιουργία Συναίνεσης και Οράματος.**
- 4. Ανάπτυξη Καινοτομίας και Προσαρμοστικότητας.**
- 5. Ενίσχυση της Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας.**

Η μακροπρόθεσμη σκέψη που ενσωματώνει το Στρατηγικό Foresight επιτρέπει στους οργανισμούς και επιχειρήσεις να αντέχουν σε κρίσεις, να προσαρμόζονται ταχύτερα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διατηρούν τη στρατηγική τους συνοχή. Η ανθεκτικότητα δεν είναι πλέον μια αντιδραστική ικανότητα, αλλά αποτέλεσμα συστηματικής προετοιμασίας.

Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου η αλλαγή αποτελεί τη μόνη σταθερά, το Στρατηγικό Foresight για τους οργανισμούς και επιχειρήσεις δεν είναι πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα. Ο ρόλος του είναι να συνδέσει τη διορατικότητα με τη δράση, να ενδυναμώσει τη στρατηγική σκέψη και να μετασχηματίσει την αβεβαιότητα σε πεδίο στρατηγικής ευκαιρίας.

Το Στρατηγικό Foresight συχνά συγχέεται με άλλες μορφές επιχειρησιακής στρατηγικής σκέψης και σχεδιασμού, όπως ο εταιρικός στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση κινδύνων ή η επιχειρησιακή πρόβλεψη. Αν και όλες αυτές οι προσεγγίσεις αποσκοπούν στην ενίσχυση της στρατηγικής ικανότητας ενός οργανισμού / εταιρείας, το Στρατηγικό Foresight διακρίνεται σαφώς ως προς το σκοπό, τη μεθοδολογία και την προοπτική του.

Ακολουθούν οι δέκα αρχές του Στρατηγικού Foresight που αποσαφηνίζουν το σκοπό, τη μεθοδολογία και την προοπτική του και το ξεχωρίζουν από άλλα διοικητικά εργαλεία πρόβλεψης και διαχείρισης κινδύνων και αβεβαιοτήτων.

4.2 Οι Δέκα Αρχές του Στρατηγικού Foresight

Το Ινστιτούτο Μελετών Μέλλοντος της Κοπεγχάγης (Copenhagen Institute for Futures Studies) σε έρευνά του κατέληξε ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα στρατηγικού σχεδιασμού μέλλοντος επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα και χαράσσουν αποτελεσματικές

μελλοντικές στρατηγικές. Ωστόσο, το εύρος της εφαρμογής του στρατηγικού Foresight διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες του κάθε οργανισμού. Μερικές αναλύσεις είναι μεγάλης κλίμακας και σε βάθος χρόνου, βαθιά ενσωματωμένες στον οργανισμό, ενώ άλλες είναι πιο απλές με μεσοπρόθεσμο προσανατολισμό.

Δεν απαιτούνται απαραίτητα μεγάλης κλίμακας και ολοκληρωμένες έρευνες πρόβλεψης για να επωφεληθούν οι οργανισμοί και να προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον, ενώ κάθε οργανισμός είναι ικανός να αναπτύξει και να εφαρμόσει απλές αναλύσεις στρατηγικού Foresight που να του προσφέρουν όμως τη δυνατότητα να προετοιμάζεται καλύτερα αλλά και του προσδίδουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Μελετών Μέλλοντος της Κοπεγχάγης (Copenhagen Institute for Futures Studies), οι δέκα βασικές αρχές του Στρατηγικού Foresight είναι οι εξής:

1. **Το Στρατηγικό Foresight είναι μια συστηματική προσέγγιση για την υποστήριξη ανθεκτικών οργανωτικών μελλοντικών στόχων.** Σε μια εποχή όπου οι γραμμικές προβλέψεις δεν επαρκούν, η στρατηγική πρόβλεψη στοχεύει στην επίτευξη μιας πραγματικά υψηλής ποιότητας προβολής των πιθανών μελλοντικών σεναρίων. Συνολικά, η στρατηγική πρόβλεψη εστιάζει σε πιθανές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού - συμπεριλαμβανομένων των πιθανών αποτελεσμάτων «πέρα από τους αριθμούς» και ανιχνεύει τα ασθενέστερα σήματα που κάτω από άλλες συνθήκες θα αγνοούνταν. Αυτό με τη σειρά του επηρεάζει το στρατηγικό περιβάλλον και κατά συνέπεια τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού.
2. **Το Στρατηγικό Foresight και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι συμπληρωματικά μέρη ενός ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού που οδηγεί στη μελλοντική επιχειρησιακή επιτυχία.** Το στρατηγικό Foresight θα πρέπει πάντα να συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Χωρίς το Foresight, η μακροπρόθεσμη στρατηγική γίνεται «τυφλή» απέναντι στις αλλαγές με βέβαιη την αποτυχία όταν συμβεί μια απροσδόκητη με αναμενόμενη αλλαγή. Χωρίς το στρατηγικό σχεδιασμό, το Foresight εύκολα μπορεί να μετατραπεί σε εικασία και να αποσυνδεθεί από τις πραγματικές στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού. Τα αποτελέσματα του στρατηγικού Foresight από μόνα τους δεν είναι επιχειρησιακά εργαλεία, αλλά θα πρέπει να συνδέονται άμεσα και να μεταφέρουν πληροφορίες χρήσιμες για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού.
3. **Το Στρατηγικό Foresight “κοιτάζει” πέρα από τον παραδοσιακό στρατηγικό χρονικό ορίζοντα.** Ο συνήθης χρονικός ορίζοντας εκπόνησης ενός στρατηγικού σχεδιασμού είναι τα 5 έτη (5 years Business Plan). Το στρατηγικό Foresight αναλύει και επεξεργάζεται κυρίως το διάστημα από το μεσοπρόθεσμο έως το μακροπρόθεσμο

μέλλον, δηλαδή από τα 5 έτη και μετά. Η στρατηγική σκέψη εντός ενός βραχυχρόνιου χρονικού ορίζοντα στρατηγικού σχεδιασμού, δηλαδή από τρία έως πέντε έτη, τείνει να περιορίζει τη «νοητική ευελιξία» και συχνά οδηγεί σε στρατηγική σκέψη που εξαρτάται από τη γραμμική πορεία των αλλαγών και των αριθμών. Η στρατηγική σκέψη σε μεγαλύτερο βάθος (10+ έτη) επιτρέπει καλύτερα την εξερεύνηση βιώσιμων μελλοντικών εναλλακτικών λύσεων που μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από το σήμερα και να προσδώσουν στρατηγικό πλεονέκτημα.

4. **Το Στρατηγικό Foresight μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών πεδίων.** Οι αναλύσεις μπορούν να στοχεύουν στην καλύτερη στρατηγική και πολιτική πρόβλεψη για τον εντοπισμό και την ταχύτερη προετοιμασία για μελλοντικές ευκαιρίες και κινδύνους, στην εξεύρεση της επιχειρηματικής ή πολιτικής καινοτομίας για την ενθάρρυνση νέας στρατηγικής σκέψης, καθώς και στην υποβολή υφιστάμενων ή προτεινόμενων στρατηγικών σε μια μορφή stress test με σκοπό τη μελλοντική θωράκιση απέναντι σε ακραίες καταστάσεις και απρόβλεπτες μεταβολές. Ακόμη οι αναλύσεις μπορεί να επεκταθούν πέρα από το καθαρά επιχειρησιακό σκέλος του οργανισμού και να χρησιμοποιηθούν ως έμπνευση για στρατηγική σκέψη ηγεσίας ή οραματισμό.
5. **Το Στρατηγικό Foresight δεν αφορά στην πραγματοποίηση προβλέψεων για το μέλλον, αλλά στην εξερεύνηση πιθανών μελλοντικών εξελίξεων.** Το μέλλον είναι εγγενώς απρόβλεπτο και πολλοί παράγοντες μπορεί να συνδυαστούν με ποικίλους τρόπους για να δημιουργήσουν εκπληκτικά μεν απροσδόκητα δε σενάρια του μέλλοντος σε έναν μη γραμμικό κόσμο. Δεν υπάρχουν επιβεβαιωμένες απαντήσεις για το τι μας επιφυλάσσει το μέλλον. Ως εκ τούτου, επιδιώκουμε να διερευνήσουμε με επιστημονικά τεκμηριωμένα μοντέλα πρόβλεψης το μέλλον, που βασίζονται σε εντοπισμό και ανάλυση τάσεων, ανάλυση εξωτερικών πηγών και τον εντοπισμό των αναδυόμενων αλλαγών.
6. **Στο Στρατηγικό Foresight η όλη διαδικασία εφαρμογής και ανάλυσης είναι εξίσου σημαντική με τα τελικά αποτελέσματα της διαδικασίας.** Στη στρατηγική πρόβλεψη, το μέλλον δεν είναι ένας προορισμός - είναι το εργαλείο. Η διαδικασία θα πρέπει να αναπτύσσει τη μάθηση και την εκπαίδευση, να διευρύνει τους ορίζοντες των συμμετεχόντων και να βοηθά στην οικοδόμηση μιας κοινής πλατφόρμας συναντίληψης και κατανόησης των πιθανών μελλοντικών σεναρίων. Το πιο δύσκολο έργο σε έναν οργανισμό όταν εφαρμόζει το στρατηγικό Foresight στην οργανωσιακή δομή του, είναι να «ξεκλειδώσει» τη στρατηγική σκέψη των επιτελικών στελεχών, ώστε να σκεφτούν για το μέλλον με νέους πιθανούς και απίθανους τρόπους.

7. **Το Στρατηγικό Foresight εστιάζει στην εξερεύνηση του μέλλοντος πριν εξετάσει τις επιπτώσεις του σήμερα.** Με το στρατηγικό Foresight προσπαθούμε να μάθουμε για το παρόν και να προετοιμαστούμε, μέσα από το πρίσμα του μέλλοντος, σε αντίθεση με την προσπάθεια να κατανοήσουμε το μέλλον μέσα από την οπτική γωνία του παρόντος.
8. **Το Στρατηγικό Foresight θα πρέπει να θεωρείται και να προσεγγίζεται ως μια μορφή συλλογικής ευφυΐας.** Τα ποιοτικά αποτελέσματα της στρατηγικής πρόβλεψης μπορούν να αξιολογηθούν μόνο στο πλαίσιο ενός επικοινωνιακού διαλόγου και ανταλλαγής σκέψεων και απόψεων μεταξύ των επιτελικών στελεχών και των ομάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό είναι το «μαγικό κλειδί» που ξεκλειδώνει τον εντοπισμό των νέων βιώσιμων στρατηγικών, όσον αφορά στις μελλοντικές εξελίξεις που έχουν σημασία για τον οργανισμό. Δεν είναι δυνατόν να «μελετάμε το μέλλον» παθητικά, χωρίς τη συμμετοχή της ανθρώπινης σκέψης και της επιτελικής διοικητικής εμπειρογνωμοσύνης και να ελπίζουμε ότι θα οδηγηθούμε στα επιθυμητά αποτελέσματα.
9. **Το Στρατηγικό Foresight επιδιώκει να αμφισβητήσει τα υπάρχοντα νοητικά μοντέλα στρατηγικής σκέψης και τις εδραιωμένες αντιλήψεις για το μέλλον στους οργανισμούς.** Η διαδικασία του στρατηγικού Foresight θα πρέπει να αμφισβητεί την τάση που έχουν τα επιτελικά στελέχη να αποδέχονται ως πιθανό μέλλον τη συνήθη αποδεκτή πρόβλεψη και να μη διερευνούν επαρκώς τα βιώσιμα πιθανά εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια. Οι εδραιωμένες και ξεπερασμένες προβλέψεις του μέλλοντος - που τόσο συχνά διατηρούνται και μεταφέρονται από χρόνο σε χρόνο από τους οργανισμούς - θα πρέπει να ανανεωθούν βασισμένα πάνω σε τεκμηριωμένα επιστημονικά μοντέλα πρόβλεψης, όπως το Horizon Scanning, η Ανάλυση Wild Cards, η Delphi Method και ο Σχεδιασμός Σεναρίων, που δίνουν έμφαση στη δημιουργικότητα, τη συλλογική νοημοσύνη και την καινοτόμο σκέψη. Μόνο με το στρατηγικό Foresight ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε νέα νοητικά μοντέλα στρατηγικής σκέψης και θα επικαιροποιήσει τη ματιά του για το μέλλον, απορρίπτοντας τις γραμμικές προβλέψεις που πήγαιναν από τις προκαταλήψεις και τις επιρροές του σήμερα.
10. **Η εφαρμογή του Στρατηγικού Foresight στην πράξη δεν είναι ακαδημαϊκή άσκηση.** Το στρατηγικό Foresight είναι σήμερα ένας αναγνωρισμένος και καθιερωμένος τομέας με ισχυρή ακαδημαϊκή βάση που υιοθετεί τις αρχές της ορθής επιστημονικής πρακτικής. Ωστόσο, η επιτυχημένη εφαρμογή του στρατηγικού Foresight θα πρέπει να είναι ρεαλιστική και πρακτική, να βασίζεται σε αυστηρές και δομημένες μεθοδολογίες έρευνας, επεξεργασίας και ανάλυσης, καθώς και στην τέχνη της νοηματοδότησης, της διαίσθησης, της περιέργειας και της δημιουργικότητας.

OUR WORLD IS INVESTING IN STRATEGIC FORESIGHT

5. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΟΥΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Το Στρατηγικό Foresight σε διεθνείς οργανισμούς είναι μια προσέγγιση που βοηθά τους διεθνείς οργανισμούς να διερευνήσουν πιθανές μελλοντικές εξελίξεις και να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές προκλήσεις, αναπτύσσοντας στρατηγικές που να εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μελών τους, καθώς και την ευρύτερη παγκόσμια κοινότητα.

Απώτερος σκοπός είναι να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις αναφορικά με το μέλλον. Δεν πρόκειται για πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά για ανάλυση πολλαπλών πιθανών μελλοντικών σεναρίων και της αξιολόγησής τους, ώστε να οδηγήσουν στη λήψη των σωστών αποφάσεων για το μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό τους σήμερα.

Βασικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Foresight στους Διεθνείς Οργανισμούς είναι:

1. **Διερεύνηση πολλαπλών σεναρίων:** Το Στρατηγικό Foresight δεν επικεντρώνεται σε ένα μοναδικό, προβλεπόμενο μέλλον, αλλά εξετάζει ένα ευρύ φάσμα πιθανών σεναρίων, επιτρέποντας στους διεθνείς οργανισμούς να προετοιμαστούν για διάφορες καταστάσεις.
2. **Διεπιστημονική προσέγγιση:** Η διερεύνηση του μέλλοντος απαιτεί τη συνεργασία επιστημόνων από διάφορους κλάδους, ώστε να αναλυθούν και να διερευνηθούν οι σύνθετες και διασυνδεδεμένες επιδράσεις των μελλοντικών τάσεων.
3. **Προσαρμογή σε μελλοντικές αλλαγές:** Το Στρατηγικό Foresight βοηθά τους διεθνείς οργανισμούς να ενσωματώσουν τις μελλοντικές αλλαγές στις στρατηγικές τους, ώστε να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητά τους.
4. **Αρωγή στη λήψη αποφάσεων:** Η ανάλυση των μελλοντικών σεναρίων βοηθά τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε επιλογής, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές μελλοντικές συνέπειες.
5. **Δημιουργία στρατηγικών για το μέλλον:** Το Στρατηγικό Foresight μπορεί να οδηγήσει στη χάραξη αναθεωρημένων στρατηγικών σχεδιασμών για την πρόληψη προβλημάτων, την αξιοποίηση ευκαιριών και τη διαμόρφωση του μέλλοντος, σύμφωνα με το όραμα και τους στόχους του κάθε διεθνή οργανισμού.

5.1 Εφαρμογές του Στρατηγικού Foresight σε Διεθνείς Οργανισμούς:

Το Στρατηγικό Foresight μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους διεθνείς οργανισμούς που διαθέτουν οργανωσιακή δομή και υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, όπως:

Διεθνείς Οργανισμούς για την ανάπτυξη: Για να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκόσμιας ανισότητας και της κλιματικής αλλαγής.

Διεθνείς Οργανισμούς για την προστασία του περιβάλλοντος: Για να αναπτύξουν πολιτικές που να εξασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία των φυσικών πόρων.

Διεθνείς Οργανισμούς για την υγεία: Για να αναπτύξουν προγράμματα πρόληψης και αντιμετώπισης ασθενειών, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές επιδράσεις των μελλοντικών επιδημιών.

Ακολουθούν ενδεικτικά παραδείγματα Διεθνών Οργανισμών που έχουν εφαρμόσει τον στρατηγικό σχεδιασμό του μέλλοντος στη χάραξη των στρατηγικών σχεδιασμών τους και στα κέντρα λήψης των αποφάσεών τους.

5.2 Ηνωμένα Έθνη (United Nations)

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει αγκαλιάσει το στρατηγικό Foresight ως ένα από τα βασικά εργαλεία του. Η οικοδόμηση του ΟΗΕ του μέλλοντος θα απαιτήσει από κάθε τομέα του αναπτυξιακού συστήματος του οργανισμού να κινηθεί προς νέους τρόπους σκέψης, λειτουργίας και δημιουργικότητας, ώστε να ενισχυθεί η κουλτούρα Foresight. Εξερευνώντας τα σενάρια με τα πολλαπλά «μέλλοντα», ο οργανισμός αποκτά νέες προοπτικές για τις τρέχουσες προκλήσεις και ευκαιρίες. Όπως δήλωσε ο Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ, Αντόνιο Γκουτέρες, «Μπορεί να μην ελέγχουμε την αβεβαιότητα, αλλά μπορούμε να διαμορφώσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα την αντιμετωπίζουμε».

Οι οργανισμοί του ΟΗΕ και οι εταίροι τους πρέπει να φανταστούν τι επιφυλάσσει το μέλλον όσον αφορά στις προκλήσεις που μπορεί να κληθούν να αντιμετωπίσουν. Δεν είναι πλέον αρκετό να διατηρούν το status quo ή ακόμη και να προσπαθούν να συμβαδίσουν με τον ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Το πιο σημαντικό είναι, να οικοδομηθεί το είδος της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των συνεργατικών δυνάμεων που χρειάζονται τα Ηνωμένα Έθνη για να παραμείνουν ένας ουσιαστικός, ακμάζων και ανθεκτικός οργανισμός που συμβάλλει στην ανθρωπιστική βοήθεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, και την ανάπτυξη στον κόσμο.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ΟΗΕ αξιοποιεί τα εργαλεία του στρατηγικού Foresight σε διάφορα επίπεδα. Η UNESCO προωθεί την έννοια του “αλφαριθμητισμού για το μέλλον” (future literacy) υλοποιώντας πρωτοβουλίες σε όλον τον κόσμο (και στην Ελλάδα), ενώ σε ανώτατο επίπεδο, στο γραφείο του Γενικού Γραμματέα έχει συσταθεί μονάδα Futures Lab που παρακολουθεί τους κινδύνους, τις τάσεις και τις αλλαγές που πιθανόν θα επέλθουν για την ανθρωπότητα. Το εργαστήριο εκπαιδεύει τους μελλοντικούς ηγέτες σε μεθοδολογίες Foresight και στην εξερεύνηση μελλοντικών απειλών (“threatcasting”).

Το UN 2.0 συνοψίζει το νέο όραμα του Γενικού Γραμματέα για έναν σύγχρονο οργανισμό με προοδευτικό πρόσημο και νέες δεξιότητες. Στόχος είναι η οικοδόμηση ενός νέου σύγχρονου ΟΗΕ, όπου μαζί με τη λειτουργία του Futures Lab θα οδηγήσει στη βελτίωση της ετοιμότητας του οργανισμού απέναντι στους αναδυόμενους παγκόσμιους κινδύνους αλλά και θα συμβάλλει στη μελέτη των μεγατάσεων που θα αφορούν τις μελλοντικές γενεές. Έτσι, θα μπορεί να υποστηρίξει καλύτερα τα κράτη μέλη του, αξιοποιώντας νέα εργαλεία και ικανότητες για την κατανόηση των μελλοντικών αλλαγών με τη χρήση νέων επιστημών και νέων τεχνολογιών, όπως την Τεχνητή Νοημοσύνη. Το Futures Lab του οργανισμού είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο που υποστηρίζει τα κράτη μέλη στη διαχείριση της αυξημένης αβεβαιότητας που προκαλείται στον κόσμο από παγκόσμιες κρίσεις, όπως είναι οι πολεμικές συγκρούσεις, η φτωχοποίηση, η πείνα, η ρύπανση του περιβάλλοντος κ.ά..

Αυτή τη στιγμή, βασικός σκοπός του ΟΗΕ είναι να μεταβεί από τις βραχυπρόθεσμες δράσεις στις μακροπρόθεσμες βιώσιμες επιλογές, ενώ σημαντικός στόχος του είναι να υποστηρίξει την ανάπτυξη της ικανότητας πρόβλεψης και να ενσωματώσει το μακροπρόθεσμο όραμα στις νέες πολιτικές του. Το Futures Lab στοχεύει στη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού και προοδευτικού ΟΗΕ, ενσωματώνοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

5.3 Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union)

«Μετά από μια χρονιά που σημαδεύτηκε από αναταραχές και αβεβαιότητα, το 2025 ξεκινά με μια αίσθηση μεγάλης προσμονής σε πολλά μέτωπα. Στην Ευρώπη, το 2024 έμοιαζε από πολλές απόψεις ως μια χρονιά αναμονής: αναμονή για τα αποτελέσματα κρίσιμων εκλογικών αναμετρήσεων και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού, αναμονή για τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων σχετικά με την ανταγωνιστικότητα και το ελεύθερο εμπόριο, αναμονή για τις εξελίξεις στις συγκρούσεις που πλήττουν την περιφέρεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι κλιματικές αλλαγές, ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών και οι γεωπολιτικές ανακατατάξεις αποτελούν παραδείγματα τάσεων που έχουν και θα έχουν βαθιά επίδραση στη ζωή των Ευρωπαίων. Οι κυοφορούμενες αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα, από τη βάση των τοπικών κοινωνιών έως τις παγκόσμιες δομές εξουσίας».

Για να προβλέψει και να προετοιμαστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση για αυτές τις αλλαγές και να υποστηρίξει τις μεταβάσεις σε μια πράσινη, ψηφιακή και πιο δίκαιη Ευρώπη, η Ένωση ενισχύει την κουλτούρα της ενόρασης, της ετοιμότητας και της χάραξης βιώσιμων πολιτικών βάσει τεκμηριωμένων σεναρίων. Γι' αυτόν τον λόγο, η Ευρωπαϊκή Ένωση επενδύει στην ενσωμάτωση του στρατηγικού Foresight στις δομές λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ενισχύσει τις προσπάθειές της για συστηματική ανίχνευση του μέλλοντος διορίζοντας έναν επίτροπο υπεύθυνο για το στρατηγικό Foresight και συγκροτώντας μια ειδική ομάδα για αυτόν το σκοπό. Αποστολή του νέου χαρτοφυλακίου είναι η ενσωμάτωση της μακροπρόθεσμης σκέψης στη διαμόρφωση των πολιτικών της Ένωσης και η διασφάλιση ότι η Ένωση θα είναι προετοιμασμένη για τις όποιες μελλοντικές προκλήσεις, όπως είναι π.χ. η κλιματική αλλαγή, ο αναδυόμενος ψηφιακός μετασχηματισμός και η μετάλλαξη της παγκοσμιοποίησης. Από το 2019, ο Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος Maroš Šefčovič ηγείται αυτού του έργου με την υποστήριξη της Γενικής Γραμματείας και του Κοινού Κέντρου Ερευνών της Ένωσης.

Κεντρικός πυρήνας του έργου είναι το Κέντρο Ικανοτήτων για το στρατηγικό Foresight, το οποίο εκκίνησε τη λειτουργία του το 2018. Το εν λόγω κέντρο υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων της ΕΕ μέσω:

- Παροχής συμβουλών στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού μέλλοντος στους υπεύθυνους λήπτες αποφάσεων.
- Ανάπτυξης κουλτούρας ενόρασης και προοδευτικής σκέψης εντός της Επιτροπής, αλλά και των δομών της Ένωσης.
- Εφαρμογής του «horizon scanning» για τον εντοπισμό πρώιμων τάσεων.
- Συντονισμού του έργου του European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) με το μοντέλο πρόβλεψης «horizon scanning» του Κέντρου Ικανοτήτων.

Κάθε χρόνο δημοσιεύεται ετήσια έκθεση στρατηγικού Foresight (τη σχετική έκθεση του 2023 θα τη βρείτε στο υλικό που σας έχω κοινοποιήσει) η οποία παρέχει μια επισκόπηση των βασικών μελλοντικών προκλήσεων και αλλαγών.

Η έκθεση του 2023 περιγράφει τις βασικές πιθανές κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η Ένωση και αναλυτικότερα είναι:

	Η άνοδος της γεωπολιτικής και η αναδιαμόρφωση της παγκοσμιοποίησης: ένα μεταβαλλόμενο γεωπολιτικό τοπίο θα θέσει υπό αμφισβήτηση τη διεθνή συνεργασία σε παγκόσμια ζητήματα, όπως την κλιματική αλλαγή, την ενεργειακή μετάβαση και το ελεύθερο εμπόριο.
	Η αναζήτηση μιας βιώσιμης οικονομίας και ευημερίας: το τρέχον οικονομικό μοντέλο θα απαιτήσει μετασχηματιστικές αλλαγές, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του και η ευημερία των Ευρωπαίων.
	Η αυξανόμενη πίεση για τη διασφάλιση επαρκούς ιδιωτικής και δημόσιας χρηματοδότησης για τη βιωσιμότητα: η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης αμφισβητείται από τη διεύρυνση των στρατηγικών προτεραιοτήτων πολιτικής, τη δημογραφική αλλαγή και τον οικονομικό μετασχηματισμό.
	Αυξανόμενη ζήτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων για το βιώσιμο μέλλον: η διαθεσιμότητα εργαζομένων με κατάλληλες τεχνικές και με τεχνικές δεξιότητες θα είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της ΕΕ.
	Αύξηση των ρωγμών στην κοινωνική συνοχή: η διάβρωση της κοινωνικής συνοχής θα απειλήσει την εμπιστοσύνη στις κυβερνήσεις και τη βιωσιμότητα των μεταβάσεων.

	Απειλές για τη δημοκρατία και το υφιστάμενο κοινωνικό συμβόλαιο: η δημοκρατία αμφισβητείται όλο και περισσότερο ως η κύρια μορφή διακυβέρνησης για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων κοινωνικοοικονομικών ζητημάτων, ενώ το υφιστάμενο κοινωνικό συμβόλαιο δεν είναι πλήρως κατάλληλο για τη νέα κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα.
---	--

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνεργάζεται επίσης στενά με άλλα θεσμικά όργανα, διεθνείς οργανισμούς και τα κράτη μέλη μέσω του πανευρωπαϊκού δικτύου Υπουργών για τη Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση. Η Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, κυρία Von der Leyen, έχει τονίσει πολλές φορές τη σημασία της ενσωμάτωσης του στρατηγικού Foresight στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της συνοχής, αλλά και για την εδραίωση της παγκόσμιας θέσης της Ένωσης ως ηγέτιδας δύναμης και διεθνούς δρώντα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η πρόσφατα δημοσιευμένη έκθεση με τίτλο: «Safer Together Strengthening Europe's Civilian and Military Preparedness and Readiness» του Sauli Niinistö (πρώην προέδρου της Φινλανδίας και νυν συμβούλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) έχει μεγάλη σημασία. Η έκθεση τονίζει την ανάγκη για μια φιλόδοξη και ολοκληρωμένη στρατηγική για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Ένωση και τα κράτη - μέλη της. Περιέχει περίπου 80 συστάσεις για βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δράσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ετοιμότητας και της ικανότητας διαχείρισης μελλοντικών κρίσεων, ενισχύοντας περαιτέρω τη σημασία της συμμετοχής τόσο των πολιτικών όσο και των στρατιωτικών φορέων σε μια ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική συνεργασία για την ασφάλεια.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί το futures4europe, μια διαδικτυακή πλατφόρμα που χρησιμεύει ως σύνδεσμος για ειδικούς στη λήψη αποφάσεων, οργανισμούς και επιχειρήσεις στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού μέλλοντος. Λειτουργεί ως ψηφιακός χώρος ανταλλαγής τάσεων, εκπαιδευτικού υλικού και πληροφοριών σχετικά με τρέχουσες δραστηριότητες και εκδηλώσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη στρατηγικών του μέλλοντος. Η πλατφόρμα στοχεύει στην προώθηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας στον τομέα του Foresight. Από τον Νοέμβριο του 2023, το futures4europe.eu αποτελεί μέρος του χρηματοδοτούμενου από την Ένωση έργου: Eye of Europe <https://www.futures4europe.eu/>

5.4 Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ

Organisation for Economic Co-operation and Development OECD

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, το στρατηγικό Foresight δεν αφορά την πρόβλεψη ενός μόνο μέλλοντος, αλλά την ανάλυση των βασικών πιθανών μελλοντικών εξελίξεων που θα επιτρέψει

στα κράτη - μέλη του τη χάραξη βιώσιμων και στοχευμένων πολιτικών, με τη βοήθεια των βέλτιστων πρακτικών του οργανισμού και της επικαιροποιημένης Foresight εργαλειοθήκης του (Foresight toolkit).

Αντί να βασίζεται σε προβλέψεις με βάση την γραμμική επέκταση των παρελθουσών και των τρεχουσών τάσεων, ο ΟΟΣΑ προωθεί την ικανότητα πρόβλεψης και ανάλυσης εναλλακτικών μελλοντικών σεναρίων με τη χρήση των μοντέλων πρόβλεψης του στρατηγικού Foresight με σκοπό να πλησιάσει, όσο πιο κοντά επιτρέπει η ανάλυση, στα μελλοντικά δρώμενα.

Ο ΟΟΣΑ υποστηρίζει το στρατηγικό Foresight και τη μακροπρόθεσμη σκέψη ως κεντρικό μέρος της αποτελεσματικής και σύγχρονης διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, το στρατηγικό Foresight μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των κυβερνήσεων και οργανισμών εντοπίζοντας ευκαιρίες, προκλήσεις, κινδύνους και διαταραχές που ενδέχεται να προκύψουν τα επόμενα χρόνια. Για αυτόν τον λόγο, διαθέτει μια ειδική μονάδα για το στρατηγικό Foresight που βοηθά τις χώρες μέλη του να αναπτύξουν την ικανότητα πρόβλεψης και να ενσωματώσουν το στρατηγικό σχεδιασμό του μέλλοντος στις δικές τους δομές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η Μονάδα Στρατηγικού Foresight ιδρύθηκε το 2013 για να εμβαθύνει και να ενσωματώσει την πρόβλεψη σε όλους τους τομείς πολιτικής που καλύπτονται από τον ΟΟΣΑ και να υποστηρίξει την ενίσχυση της ικανότητας πρόβλεψης των κυβερνήσεων των χωρών μελών του. Η μονάδα Στρατηγικού Foresight λειτουργεί με βάση τους παρακάτω τέσσερις στόχους:

- Ενίσχυση της ικανότητας και των βέλτιστων πρακτικών πρόβλεψης εντός του ΟΟΣΑ για τη βελτίωση της πολιτικής ανάλυσης και παροχής εξειδικευμένων συμβουλών.
- Δημιουργία σχετικής Εργαλειοθήκης (Toolkit) στρατηγικού Foresight για τα κράτη μέλη του που θα αποβλέπει στην παροχή των βέλτιστων πρακτικών και εργαλείων για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων.
- Υποστήριξη της ικανότητας πρόβλεψης των κυβερνήσεων, αξιοποιώντας δίκτυα όπως είναι η Κοινότητα Foresight Κυβερνήσεων (Government Foresight Community - GFC) του ΟΟΣΑ.
- Εστίαση στο μέλλον όσον αφορά στις προτεραιότητες του ΟΟΣΑ και την παγκόσμια πολιτική συζήτηση.

Μέσω διαφόρων δικτύων, όπως η “Κοινότητα Foresight Κυβερνήσεων”, ο ΟΟΣΑ υποστηρίζει τα κράτη μέλη του με εργαλεία και μεθόδους για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον ΟΟΣΑ και το στρατηγικό Foresight μπορείτε να επισκεφθείτε τους παρακάτω συνδέσμους:

- <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>

- OECD (2025), Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en>.
- OECD (2021), Global Scenarios 2035: Exploring Implications for the Future of Global Collaboration and the OECD, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/df7ebc33-en>.

5.5 NATO – Βορειοατλαντική Συμμαχία

Από το 2018, ο Κλάδος Στρατηγικής Προοπτικής Διερεύνησης ξεκίνησε τη διεξαγωγή στρατηγικού Foresight σε συγκεκριμένους τομείς που έχουν σημασία για την αρχιτεκτονική ασφαλείας της Συμμαχίας. Αποστολή του κλάδου συνδυαστικά και με τους άλλους κλάδους περιφερειακής διοίκησης και ανάλυσης, είναι να συμβάλλει στην κατανόηση του μελλοντικού πεδίου επιχειρησιακού περιβάλλοντος της Συμμαχίας. Τα ευρήματα των αναλύσεων που προκύπτουν από την ανάλυση των πολλαπλών πιθανών μελλοντικών σεναρίων (διαβαθμισμένα και μη) κοινοποιούνται στους συμμάχους στο πλαίσιο της διαλειτουργικότητας και της συλλογικής αρχιτεκτονικής ασφαλείας.

Σκοπός αυτών των αναλύσεων είναι να συμβάλλουν στην εισαγωγή μιας ευρύτερης νοοτροπίας και σκέψης για το μέλλον, με σκοπό την καλύτερη απεικόνιση και κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος ασφαλείας σε περιοχές που σχετίζονται με την ασφάλεια του NATO. Η στρατηγική προοπτική διερεύνησης εστιάζει στην ανίχνευση των τάσεων και τα μοτίβα συμπεριφοράς των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε διπλωματικό, στρατιωτικό και οικονομικό πεδίο, που είναι όμως σχετικά με τη μελλοντική ασφάλεια της Συμμαχίας με την επεξεργασία των πολλαπλών μελλοντικών σεναρίων (futures thinking).

Η αξιολόγηση είναι σαφώς προσανατολισμένη στο μελλοντικό κίνδυνο, από όπου και αν προέρχεται, ώστε η Συμμαχία να είναι προετοιμασμένη να επέμβει όπου χρειαστεί, έχοντας προετοιμάσει τα πιθανά σενάρια αμυντικού σχεδιασμού, αμυντικής ενίσχυσης, διαδρομών logistics και ανεφοδιασμού, πολεμικών παιγνίων, ακόμη και σενάρια παροχής ανθρωπιστικής βοήθειας εντός και εκτός της Συμμαχίας.

5.6 World Economic Forum

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ έχει αναπτύξει την πλατφόρμα Στρατηγικής Νοημοσύνης / Foresight <https://intelligence.weforum.org/> ως παράδειγμα για το πώς η μέθοδος πρόβλεψης «horizon scanning» με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο του στρατηγικού Foresight. Η πλατφόρμα υποστηρίζει τα μέλη του οργανισμού είτε πρόκειται για κυβερνήσεις, επιχειρήσεις, διεθνείς οργανισμούς, είτε για ένα ευρύτερο ετερόκλητο κοινό, όπως think tanks, ΜΚΟ και ομάδες της Κοινωνίας των Πολιτών.

Σκοπός της πλατφόρμας είναι η εξερεύνηση, η κατανόηση και η παρακολούθηση των παγκόσμιων, περιφερειακών αλλά και ειδικών μελλοντικών τάσεων και σημάτων. Η Τεχνητή Νοημοσύνη συλλέγει πληροφορίες από ένα δίκτυο κορυφαίων εμπειρογνομόνων, πανεπιστημίων και διεθνών οργανισμών και τις επεξεργάζεται με μηχανικές αναλύσεις άνω των 1.000 άρθρων την ημέρα από αξιόπιστες πηγές ειδήσεων, ομάδες προβληματισμού (think tanks) και ερευνητικά ιδρύματα. Η δυναμική προοπτική διερεύνηση της πλατφόρμας επιτρέπει τον εντοπισμό, την ανάλυση αλλά και την πιθανή σύνδεση διαφορετικών μελλοντικών σεναρίων, δημιουργώντας μια βαθύτερη κατανόηση του πιθανού μελλοντικού περιβάλλοντος σε μια σειρά από σημαντικά παγκόσμια ζητήματα.

Η πλατφόρμα Τεχνητής Νοημοσύνης/Foresight του Οργανισμού χρησιμεύει ως διεθνές παράδειγμα για το πώς ο Στρατηγικός Σχεδιασμός Μέλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμης ετοιμότητας για μελλοντικές αλλαγές με τη χρήση ενός πολλαπλού παγκόσμιου δικτύου συλλογής και ανταλλαγής πληροφοριών.

5.7 UNESCO

Σύμφωνα με την UNESCO, «Το να είμαστε γνώστες του μέλλοντος ενδυναμώνει τη φαντασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μέλλοντος ενισχύει την ικανότητά μας να προετοιμαζόμαστε, να γινόμαστε ευέλικτοι και να εφευρίσκουμε λύσεις ενόψει των μελλοντικών αλλαγών».

Από το 2012, η UNESCO υποστηρίζει το στρατηγικό Foresight, μια ικανότητα που στοχεύει στο να υποστηρίξει τα μέλη της να κατανοήσουν τη σημασία της χαρτογράφησης του πιθανού μέλλοντος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εκπόνηση στοχευμένων πολιτικών. Οργανώνοντας πάνω από 110 Εργαστήρια στρατηγικού Foresight (Futures Literacy Laboratories - FLL) σε 44 χώρες, η UNESCO έχει προσφέρει δομημένες μαθησιακές εμπειρίες, όπου οι συμμετέχοντες εξερευνούν και αναλύουν διάφορα μελλοντικά σενάρια. Αυτά τα εργαστήρια επιτρέπουν στα άτομα και τις κοινότητες να επανεξετάσουν το παρόν και να προωθήσουν την ποικιλομορφία του μέλλοντος ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την ικανότητα λήψης αποτελεσματικών πολιτικών και ανάληψης στοχευμένων δράσεων.

Μέσω αυτού του έργου, η UNESCO στοχεύει στο να προωθήσει βιώσιμες λύσεις σε βασικούς τομείς, όπως στις αναδυόμενες τεχνολογίες του μέλλοντος, την κλιματική αλλαγή και την κοινωνική δικαιοσύνη, συμβάλλοντας έτσι σε έναν πιο συμπεριληπτικό, δίκαιο, ανθεκτικό και βιώσιμο κόσμο.

6. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ

Οι διαχρονικές και αποτελεσματικές δημόσιες πολιτικές βασίζονται σε εξαιρετική και σε βάθος έρευνα από τις κυβερνήσεις. Και η εξαιρετική έρευνα βασίζεται σε εξαιρετική διορατικότητα. Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν χώρες που έχουν εξελιχθεί σε παγκόσμιους ηγέτες στο στρατηγικό Foresight, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες. Σκοπός τους είναι να

προσαρμόζουν τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πολιτικές τους στις αλλαγές, στους κινδύνους αλλά και στις ευκαιρίες του μέλλοντος με βάση όμως την τεκμηριωμένη έρευνα και την επεξεργασία των εναλλακτικών σεναρίων για το μέλλον.

Ειδικά σε επίπεδο διακυβέρνησης, το στρατηγικό Foresight συμβάλλει στη χάραξη πολιτικών σε διάφορους τομείς που ενισχύουν την ανθεκτικότητα κάθε χώρας, δίνοντας έμφαση στην προσαρμοστικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Χώρες που θεωρούνται πρωτοπόρες στη χρήση του Στρατηγικού Foresight, έχουν αποκτήσει εμπειρογνωμοσύνη και οι εκθέσεις που εκπονούν με τις αναλύσεις/προβλέψεις τους θεωρούνται εξαιρετικά τεκμηριωμένες, αξιόπιστες και με μεγάλη διεθνή αποδοχή, είναι οι:

- **Σιγκαπούρη**

<https://www.csf.gov.sg/>

- **Λουξεμβούργο**

<https://meco.gouvernement.lu/fr/domaines-activites/prospective/luxembourg-strategie.html>

- **Ηνωμένο Βασίλειο**

<https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science>

- **Καναδάς**

<https://horizons.service.canada.ca/en/home/index.shtml>

- **Φινλανδία**

<https://www.eduskunta.fi/EN/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/Pages/default.aspx>

- **Ολλανδία**

<https://english.wrr.nl/>

- **Ιρλανδία**

<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/05/Strategic-Foresight-in-Ireland.pdf>

- **Εσθονία**

https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=40003&p_k=2&p_t=283111&p_kade_id=10

Το στρατηγικό Foresight στην Ελλάδα

Η χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει θεσμοθετήσει την Ειδική Γραμματεία Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού που ανήκει στην Προεδρία της Ελληνικής Κυβέρνησης. Ο κος Γιάννης

Μαστρογεωργίου προϋσταται αυτής και είναι από τον Μάρτιο του 2022 ο Ειδικός Γραμματέας Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού.

Η Ειδική Γραμματεία Foresight υλοποιεί πρωτοβουλίες για την εισαγωγή της Προοπτικής Στρατηγικού Foresight στη δημόσια διακυβέρνηση, μέσω της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σεναρίων σε τομείς προτεραιότητας και της αξιολόγησης των επιπτώσεων και του αντίκτυπου των κυβερνητικών πολιτικών σε διαφορετικές μελλοντικές καταστάσεις. Επιπλέον, η Ειδική Γραμματεία έχει ως στόχο την ανάπτυξη της ικανότητας σκέψης για το μέλλον (futures literacy), όχι μόνο στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα, σχεδιάζοντας σχετικές δράσεις και εισάγοντας εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η Ειδική Γραμματεία Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού είναι υπεύθυνη για τις εξής δράσεις:

- οργάνωση δικτύου εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα προοπτικής διερεύνησης και έρευνας για το μέλλον σε φορείς του δημοσίου τομέα,
- υποστήριξη φορέων του δημοσίου τομέα σε θέματα μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού,
- οργάνωση εργαστηρίων για το μέλλον (future labs) και λοιπών δράσεων προοπτικής διερεύνησης,
- σχεδιασμό δράσεων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της κοινωνίας σε θέματα εγγραμματοσμού για το μέλλον (futures literacy),
- σχεδίαση και υλοποίηση ή ανάθεση ερευνητικών δράσεων και συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς,
- συμμετοχή σε εθνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή ερευνητικά προγράμματα και πρωτοβουλίες,
- ανάπτυξη και διαχείριση ψηφιακών εργαλείων, καθώς και ανάλυση μεγαδεδομένων (big data) στο πλαίσιο δράσεων της Ειδικής Γραμματείας,
- παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των διεθνών οργανισμών σε θέματα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και έρευνας για το μέλλον,
- προετοιμασία της εκπροσώπησης της χώρας στα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των διεθνών οργανισμών, στο πλαίσιο συζητήσεων, διαβουλεύσεων και διαδικασιών αρμοδιότητας της Ειδικής Γραμματείας και διατύπωση εισηγήσεων για τη διαμόρφωση των εθνικών θέσεων στον τομέα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και της έρευνας για το μέλλον και
- συντονισμό της εφαρμογής των δράσεων και πρωτοβουλιών που απορρέουν από τις αποφάσεις των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των διεθνών οργανισμών.

7. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ FORESIGHT ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το Corporate Foresight είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανιχνεύει και να ερμηνεύει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, να σκιαγραφεί και να αξιολογεί το πιθανό μέλλον με βάση τα πιθανά μελλοντικά σενάρια και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να αποκτήσει **βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως ενσωματώνουν τη χρήση του Foresight στο στρατηγικό σχεδιασμό τους και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Μία πρόσφατη έρευνα, των Rohrbeck και Kum, ανέφερε ότι οι εταιρείες που έχουν εγκατεστημένες διαδικασίες προοπτικής διερεύνησης έχουν κατά μέσο όρο 33% μεγαλύτερη κερδοφορία και 200% υψηλότερη ανάπτυξη!

Ωστόσο, λίγα έχουν γίνει για να εξεταστούν εμπειρικά τα πραγματικά οφέλη του Στρατηγικού Foresight για τις επιχειρήσεις και τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Έχοντας αυτό κατά νου και αναγνωρίζοντας τη σημασία της οικοδόμησης μιας τεκμηριωμένης μελέτης για τις επιπτώσεις εφαρμογής του Στρατηγικού Foresight στις επιχειρήσεις, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ με βάση την έρευνα των Rohrbeck και Kum εξήγαγε τα πρώτα βασικά συμπεράσματα.

Ακολουθούν τα οφέλη εφαρμογής του Στρατηγικού Foresight σε επιχειρήσεις, σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεράσματα:

1. Κάνει το ύφος λήψης αποφάσεων πιο διαισθητικό

Μελετώντας σχεδόν 90 μάντζερ και στελέχη σε μια αμερικανική εταιρεία τεχνολογίας πριν και μετά από μια μεγάλη προσπάθεια σχεδιασμού σεναρίων, οι Chermack και Nimon παρατήρησαν σημαντική επίδραση του σχεδιασμού σεναρίων στο ύφος λήψης αποφάσεων. Αυτό περιλαμβάνει **τη μετατόπιση από ένα ορθολογικό σε ένα διαισθητικό ύφος λήψης αποφάσεων**. Ενώ η ορθολογική λήψη αποφάσεων τείνει να υποθέτει ότι όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με ένα επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ακριβείς και αξιόπιστες και ότι υπάρχει μία και μοναδική βέλτιστη λύση, η διαισθητική λήψη αποφάσεων είναι πιο πιθανό να είναι ανοικτή σε μια ποικιλία εναλλακτικών λύσεων κατά την επίλυση προβλημάτων. Αν και όλα τα στυλ λήψης αποφάσεων μπορεί να επηρεάζονται από μεροληψία, **η ισορροπία μεταξύ ορθολογικών και διαισθητικών στυλ λήψης αποφάσεων είναι πιθανώς πιο κατάλληλη για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας**.

2. Οδηγεί στην υποστήριξη πιο ευέλικτων επιλογών

Εξετάζοντας την κρίση των εμπειρογνομόνων στο υπουργείο Μεταφορών των ΗΠΑ πριν και μετά την πρακτική του σχεδιασμού σεναρίων για μακροπρόθεσμες επενδύσεις σε υποδομές μεταφορών, ο Phadnis και οι συνεργάτες του αναδεικνύουν επίσης στοιχεία για τον θετικό αντίκτυπο των σεναρίων. Οι συμμετέχοντες ήταν πιο **ευέλικτοι** στις επενδυτικές τους

επιλογές μετά τη διερεύνηση και την αξιολόγηση σεναρίων, γεγονός που τους έκανε να **εξετάσουν περισσότερες επιλογές** από ό,τι θα έκαναν διαφορετικά πριν από την παρέμβαση με σενάρια. Αυτό υποδηλώνει ότι οι πρακτικές πρόβλεψης - όπου αξιολογούνται πολλαπλά σενάρια - μπορούν να συμβάλλουν στην εξάλειψη της μεροληψίας από την κρίση των εμπειρογνομόνων για το μέλλον. Ο σχεδιασμός σεναρίων, αν εφαρμοστεί επιδέξια, θα μπορούσε πιθανώς να αφαιρέσει τη μεροληψία των εμπειρογνομόνων για την αντίληψη ενός και μόνο πιο πιθανού μέλλοντος, οδηγώντας σε πιο ευέλικτες επιλογές.

3. Προωθεί επιχειρηματικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνά τους, οι Bouhalleg και Tarinos μελέτησαν την αιτιώδη σχέση μεταξύ του σχεδιασμού σεναρίων και της συμπεριφοράς των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, της οργανωσιακής μάθησης και της κουλτούρας. Τονίζουν ότι ο σχεδιασμός σεναρίων προωθεί επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, όπως η ανάληψη κινδύνου και η προληπτικότητα. Ο σχεδιασμός σεναρίων μπορεί να προωθήσει την οργανωτική εμπιστοσύνη στην προετοιμασία για αβέβαια μέλλοντα. Αντί να εστιάζει στον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, ο οργανισμός μπορεί να αναλάβει πιο προληπτικές δράσεις για την αποφυγή απειλών, ενώ παράλληλα διερευνά πιο ριψοκίνδυνες ευκαιρίες. Ο σχεδιασμός σεναρίων προωθεί μια **επιχειρηματική κουλτούρα** στην επιχείρηση στο σύνολό της. Αυτή είναι πιο σταθερή και μακροχρόνια από τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά σε μεμονωμένα μέλη ενός οργανισμού, τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις όταν δεν υποστηρίζονται από την οργανωτική κουλτούρα.

4. Αυξάνει τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων σε επίπεδο κλάδου

Εξετάζοντας την πρακτική του σχεδιασμού σεναρίων μεταξύ των οργανισμών αγοραστών και προμηθευτών, οι Phadnis και Joglekar διαπιστώνουν πρόσθετα οφέλη της πρόβλεψης για τις εταιρείες. Η έρευνα αξιολόγησε **τον αντίκτυπο του συνεργατικού σχεδιασμού σεναρίων** μέσω ενός παιγνίου ρόλων μεταξύ υπευθύνων λήψης αποφάσεων από έναν λιανοπωλητή με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο και έναν κατασκευαστή με έδρα την ΕΕ, που αντιμετώπιζαν την αβεβαιότητα του Brexit. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι ο κοινός σχεδιασμός σεναρίων βοήθησε τα εμπλεκόμενα άτομα να εντοπίσουν νέα στοιχεία στο περιβάλλον τους, τα οποία δεν θα έβλεπαν αν είχαν ασκήσει τον σχεδιασμό σεναρίων χωριστά. Η συνεργασία αύξησε επίσης την αίσθηση της δράσης των εμπλεκόμενων οργανισμών, βλέποντας μεταβλητές που ξεχωριστά θεωρούσαν ότι ήταν πέρα από τον έλεγχό τους ως στοιχεία που μπορούσαν τώρα να επηρεάσουν από κοινού. Ο **συνεργατικός σχεδιασμός σεναρίων** έχει, επομένως, τη δύναμη να αυξήσει την ικανότητα των οργανισμών να επιλύουν προβλήματα του κλάδου.

5. Τροφοδοτεί την απόδοση της επιχείρησης

Μελετώντας σχεδόν 90 πολυεθνικές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις επί επτά χρόνια, οι Rohrbeck και Kum κατάφεραν να μετρήσουν την επίδραση του εταιρικού Foresight στην απόδοση της επιχείρησης. Εννοιολόγησαν τη μελλοντική ετοιμότητα ως εταιρικές ικανότητες πρόβλεψης

που αντιστοιχούν στο επίπεδο αβεβαιότητας στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Εντέλει, ταξινόμησαν τις επιχειρήσεις σε τέσσερις τύπους:

- **Επαγρυπνούσες:** οι πρακτικές πρόβλεψης αντιστοιχούν στο επίπεδο αβεβαιότητας του περιβάλλοντος.
- **Νευρωτικές:** οι πρακτικές πρόβλεψης υπερβαίνουν τις ανάγκες του περιβάλλοντος.
- **Ευάλωτες:** οι πρακτικές πρόβλεψης υπολείπονται κατά ένα επίπεδο από αυτό που θα απαιτούσε το περιβάλλον.
- **Σε κίνδυνο:** οι πρακτικές πρόβλεψης υπολείπονται περισσότερο από ένα επίπεδο από αυτό που θα απαιτούσε το περιβάλλον.

Οι **επαγρυπνούσες** επιχειρήσεις ξεπέρασαν τον μέσο όρο, **παρουσιάζοντας 33% υψηλότερη κερδοφορία και 200% υψηλότερη κεφαλαιοποίηση**. Για παράδειγμα, μια αυτοκινητοβιομηχανία με το Στρατηγικό Foresight ενσωματωμένο στη στρατηγική, την E&A και το μάρκετινγκ, και με ισχυρά προγράμματα συνεργασίας με νεοφυείς επιχειρήσεις, έγινε ο πρώτος παίκτης στα επιχειρηματικά μοντέλα κοινής χρήσης αυτοκινήτων και στην ανάπτυξη υβριδικών κινητήρων.

Αντίθετα, ένας προμηθευτής χημικών προϊόντων χωρίς αποτελεσματικούς αισθητήρες για τις ενδείξεις της αγοράς, παρέμεινε επικεντρωμένος στη βασική σειρά προϊόντων του, η οποία αντιπροσώπευε το 40% των εσόδων του. Η **ανεπαρκής προσοχή στις πιθανές μελλοντικές τεχνολογίες** συνέβαλε πιθανώς στην αποτυχία να προβλέψει την πιθανή εμπορευματοποίηση της βασικής της δραστηριότητας. Ως αποτέλεσμα, έχασε μεγάλο ποσοστό μεριδίων αγοράς.

Επιπλέον, πολλά από αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το στρατηγικό Foresight μπορεί να αλλάξει **ευεργετικά τις νοοτροπίες των υπευθύνων λήψης αποφάσεων**, οδηγώντας στην πιο βαθιά και δομική αλλαγή που μπορεί να λάβει χώρα σε έναν οργανισμό, πέρα και πάνω από τις ρουτίνες, τους κανόνες και την κουλτούρα. Αυτό είναι θεμελιώδους σημασίας σε ένα πλαίσιο στο οποίο σχεδόν το **40% των CEOs πιστεύουν ότι οι εταιρείες τους δεν θα είναι οικονομικά βιώσιμες σε μια δεκαετία από τώρα, αν δεν μετασχηματιστούν**.

Οι αποδείξεις πληθαίνουν ότι το εταιρικό Foresight είναι επωφελές για την κερδοφορία των εταιρικών οργανισμών. Αυτό επιτυγχάνεται με την ουσιαστική **αλλαγή της νοοτροπίας** των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό τους, αποτελώντας έναν ισχυρό φορέα δέσμευσης και μετασχηματισμού για τον οργανισμό.

7.1 Παραδείγματα Εφαρμογής Στρατηγικού Foresight σε Επιχειρήσεις

Η UPS (United Parcel Service) ηγέτιδα εταιρεία στο παγκόσμιο logistics χρησιμοποιεί το στρατηγικό Foresight, δημιουργώντας και αναθεωρώντας τακτικά δεκαετή σενάρια πρόβλεψης για να στηρίξει την εταιρική της στρατηγική εντοπίζοντας μελλοντικές ευκαιρίες και ανιχνεύοντας τυχών απειλές στο παγκόσμιο δίκτυό της.

Η Shell χρησιμοποιεί το Foresight δημιουργώντας τακτικά κλιμακωτά μελλοντικά σενάρια από τη δεκαετία του 1970 για να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων. Ο Pierre Wack, στρατηγικός αναλυτής της Shell, θεωρείται πρωτοπόρος στη χρήση των σεναρίων στον ιδιωτικό τομέα, μετατρέποντας το στρατηγικό Foresight σε πρακτικό εργαλείο για λήψη αποφάσεων. Ο Arie de Geus επικεφαλής Στρατηγικού Σχεδιασμού της SHELL δήλωσε ότι «η διαχείριση της αλλαγής με το στρατηγικό Foresight και όχι με την τυχαία πρόβλεψη είναι δυνατή μόνο εάν η αλλαγή στο περιβάλλον γίνει αντιληπτή εγκαίρως από την επιχείρηση. Η ικανότητα να αναλύουμε και να αντιλαμβανόμαστε ταχύτερα τις αλλαγές που έρχονται σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας, μπορεί να είναι το μόνο «βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Η Disney χρησιμοποιεί το Foresight από το 2012 δημιουργώντας ομάδες σε 10 γεωγραφικές περιοχές με ειδική αρμοδιότητα την ανάλυση των αναδυόμενων τάσεων, διερευνώντας το πιθανό μέλλον σχετικά με την παιδική ψυχαγωγία. Έχει μεταμορφώσει την εταιρική κουλτούρα της ώστε να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον της βιομηχανίας της ψυχαγωγίας.

Η Netflix αναγνώρισε αρχικά την ευκολία και τις απεριόριστες δυνατότητες του διαδικτύου, την άνοδο της τεχνολογίας streaming και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών για οικιακή ψυχαγωγία και μετατράπηκε από υπηρεσία ενοικίασης DVD σε πλατφόρμα streaming. Το Netflix κατάφερε να εξελιχθεί σε κυρίαρχο παίκτη στον κλάδο της ψυχαγωγίας, προσαρμοζόμενο συνεχώς στις νέες τάσεις, όπως την παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου αλλά και την επέκταση στις διεθνείς αγορές μέσω της χρήσης του διαδικτύου για την προβολή περιεχομένου.

Η πλατφόρμα διαδικτυακών τηλεδιασκέψεων Zoom, ακόμα και πριν από την πανδημία COVID-19, επένδυσε στην ανάπτυξη μιας φιλικής προς το χρήστη πλατφόρμας τηλεδιάσκεψης προβλέποντας με τη χρήση Foresight τη μελλοντική ανάγκη για εξ αποστάσεως εργασία και εικονικές συναντήσεις. Όταν ξέσπασε η πανδημία, η Zoom ήταν σε δεσπόζουσα θέση για να καταστεί αναγκαίο εργαλείο για επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα και κοινωνικές συνδέσεις παγκοσμίως, οδηγώντας την σε αλματώδη οικονομική ανάπτυξη.

Η Fujifilm ήταν αρχικά κατασκευαστής φωτογραφικών φιλμ, η οποία όταν έπεσε σε κρίση με την παρακμή της κινηματογραφικής βιομηχανίας λόγω της ανόδου της ψηφιακής φωτογραφίας αντί να καταρρεύσει όπως ο ανταγωνιστής της Kodak, είχε προβλέψει να προετοιμαστεί και να προσαρμόσει την παραγωγή της σε νέα προϊόντα, επιτυγχάνοντας μια ανάκαμψη μέσω της εμπειρίας της στη χημεία και την επιστήμη των υλικών. Η εταιρεία επεκτάθηκε σε νέες αγορές, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης, των καλλυντικών και των υλικών υψηλής τεχνολογίας και μετατράπηκε σε μια διαφοροποιημένη εταιρεία τεχνολογίας με ισχυρή παγκόσμια ανάπτυξη χρησιμοποιώντας το στρατηγικό Foresight για να ανιχνεύσει τις μελλοντικές ευκαιρίες.

Αξίζει όμως να κάνουμε μια εκτενέστερη αναφορά σε ένα κλάδο που όλοι γνωρίζουμε και χρησιμοποιούμε καθημερινά και να δούμε πώς το στρατηγικό Foresight επηρεάζει την εξέλιξη των προϊόντων της. Πρόκειται για τον δυναμικό κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Καθώς το μέλλον αλλάζει με ραγδαίο και πολυσύνθετο τρόπο, οι αυτοκινητοβιομηχανίες σχεδιάζουν και υλοποιούν τα στρατηγικά τους σχέδια βρισκόμενες τα τελευταία χρόνια σε ένα σταυροδρόμι αναδυόμενων τεχνολογικών και μηχανολογικών καινοτομιών, ενεργειακής μετάβασης και αλλαγών στις καταναλωτικές προτιμήσεις.

Το στρατηγικό Foresight των μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών έχει προσπαθήσει να εντοπίσει τις βασικές τάσεις που θα διαμορφώσουν το αυτοκίνητο του μέλλοντος. Ας δούμε μερικές από αυτές.

A. Ηλεκτροκίνηση και βιώσιμη κινητικότητα

Η ζήτηση για ηλεκτροκίνητα οχήματα θα αυξηθεί. Ο ειδικός σε θέματα αυτοκίνησης Φέρντιναντ Ντουντενχόφερ θεωρεί ότι οι Γερμανοί κατασκευαστές θα πρέπει να απευθυνθούν στις αγορές, όπου συμβαίνουν τα περισσότερα στον τομέα της ηλεκτροκίνησης: «Είναι εν μέρει η Κίνα και ίσως και οι ΗΠΑ. Θα πρέπει ωστόσο να δούμε τι θα φέρει η αλλαγή σκυτάλης στον Λευκό Οίκο κι αν ο Ντόναλντ Τραμπ στρέψει τελικά τη χώρα του στους κινητήρες εσωτερικής καύσης». Παρά τις προκλήσεις για τους Γερμανούς κατασκευαστές, ο Φρανκ Σβόπε βλέπει τη νέα χρονιά με ένα «μείγμα σκεπτικισμού και ελπίδας». Θεωρεί δεδομένο ότι η ζήτηση για ηλεκτρικά αυτοκίνητα θα αυξηθεί σημαντικά το 2025 και το 2026.

Οι διάφορες εκτιμήσεις αναδεικνύουν σταθερά την πορεία προς την ηλεκτροκίνηση ως κυρίαρχη δύναμη στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Με αυξανόμενη έμφαση στη βιωσιμότητα, τα ηλεκτρικά οχήματα (EVs) είναι σε θέση να επαναπροσδιορίσουν τον κλάδο. Η πρόοδος στην τεχνολογία των μπαταριών, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, οδηγούν στη στροφή προς αυτοκίνητα χωρίς εκπομπές ρύπων. Στη Σαγκάη μετά από 7 χρόνια επιβολής κυκλοφορίας μόνο σε ηλεκτρικά αυτοκίνητα, η αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος (μείωση των αέριων ρύπων και της ηχορύπανσης) ήταν εντυπωσιακή, για μία πόλη 26 εκατομμυρίων κατοίκων. Τα συνολικά περιβαλλοντικά οφέλη της ηλεκτροκίνησης αμφισβητούνται από αρκετούς, ωστόσο οι θετικές επιπτώσεις στο αστικό περιβάλλον είναι πέρα από κάθε αμφισβήτηση και αυτό θα πρέπει να εκτιμηθεί.

B. Τεχνολογία αυτόνομης οδήγησης

Το μέλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας κατευθύνεται προς την αυτόνομη οδήγηση. Φαίνεται ότι η τεχνολογία αυτόνομης οδήγησης όχι μόνο θα ενισχύσει την ασφάλεια αλλά και θα φέρει επανάσταση στον τρόπο που μετακινούμαστε. Με τις συνεχείς εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη και την τεχνολογία αισθητήρων, τα πλήρως αυτόνομα αυτοκίνητα έρχονται όλο και πιο κοντά στην καθημερινότητά μας. Η ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών υπόσχεται όχι μόνο ασφαλέστερους δρόμους αλλά και βελτιωμένη ροή της κυκλοφορίας και αυξημένη

προσβασιμότητα για άτομα με κινητικές δυσκολίες. Το μόνο που μένει είναι οι απαραίτητες αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο.

Γ. Συνδεδεμένα οχήματα και Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT)

Η έννοια των συνδεδεμένων οχημάτων εξελίσσεται πέρα από τα συστήματα ψυχαγωγίας μέσα στο αυτοκίνητο. Τα μελλοντικά αυτοκίνητα αναμένεται να αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου οικοσυστήματος, επικοινωνώντας απρόσκοπτα μεταξύ τους και με έξυπνες υποδομές. Το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία μιας συνδεδεμένης εμπειρίας αυτοκινήτου. Αυτή η συνδεσιμότητα θα επιτρέψει την ανταλλαγή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, οδηγώντας σε βελτιωμένη διαχείριση της κυκλοφορίας, ενισχυμένα χαρακτηριστικά ασφαλείας και μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία οδήγησης.

Δ. Αλλαγή στα μοντέλα ιδιοκτησίας

Τα παραδοσιακά μοντέλα ιδιοκτησίας ενδέχεται να υποστούν σημαντική μεταμόρφωση. Η εισαγωγή της κινητικότητας, ως υπηρεσία σε κάποιες χώρες, όπως και η αύξηση των εφαρμογών carpooling είναι ενδεικτική της τάσης απομάκρυνσης από την ιδιοκτησία οχημάτων.

Ε. Επαυξημένη πραγματικότητα

Η οδηγική εμπειρία του μέλλοντος θα χαρακτηρίζεται από διεπαφές επαυξημένης πραγματικότητας (AR) και προηγμένη αλληλεπίδραση ανθρώπου-μηχανής. Από την πλοήγηση με AR μέχρι τις λειτουργίες που ελέγχονται με χειρονομίες, αυτές οι καινοτομίες θα επαναπροσδιορίσουν την εμπειρία μέσα στο αυτοκίνητο και θα συμβάλλουν σε ασφαλέστερες και πιο ευχάριστες μετακινήσεις.

Οι παραπάνω είναι μερικές από τις βασικές εκτιμήσεις που προκύπτουν από τις τρέχουσες τάσεις, ωστόσο το μέλλον της βιομηχανίας ενέχει στρατηγικές αβεβαιότητες οι οποίες μπορεί να επιφέρουν σημαντικές ανατροπές. Για παράδειγμα, μία σημαντική αύξηση των ενεργειακών αναγκών του πλανήτη και συστημικές ενεργειακές κρίσεις μπορεί να οδηγήσουν τελικά στη μαζική επιστροφή στα ορυκτά καύσιμα, παρά τις τρέχουσες τάσεις ή ακόμη στη μετάβαση της χρήσης του υδρογόνου ως βασικό καύσιμο.

Καθώς η αυτοκινητοβιομηχανία είναι υποχρεωμένη να κοιτάει πάντα προς το μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον, οι μελέτες στρατηγικού Foresight παρέχουν έναν οδικό χάρτη για τους κατασκευαστές. Όπως δήλωσε στο Dubai Future Forum του 2023, ο Benjamin Moncrieffe, Foresight Manager στην Jaguar Land Rover, «η ανάπτυξη νέων αυτοκινήτων απαιτεί μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, καθώς απαιτούνται πολλά χρόνια για την έρευνα, το σχεδιασμό και τελικά την παραγωγή ενός νέου μοντέλου. Επομένως, οι αυτοκινητοβιομηχανίες υποχρεώνονται να διερευνούν συστηματικά το μέλλον (Horizon Scanning) σε βάθος 15 με 20 χρόνων. Όμως, αυτό το μέλλον δεν προσεγγίζεται από τις προφανείς τάσεις που είναι τώρα στο προσκήνιο αλλά απαιτεί διερεύνηση των αβεβαιοτήτων

που απλώνονται μπροστά μας και εξέταση και ανάλυση των πολύ πρώιμων τάσεων, ασθενών ενδείξεων και προσδοκώμενων αλλαγών».

Η σύγκλιση της ηλεκτροκίνησης, της αυτόνομης τεχνολογίας, της συνδεσιμότητας, των εξελισσόμενων μοντέλων ιδιοκτησίας και της επαυξημένης πραγματικότητας είναι οι βασικές τάσεις που θα αναδιαμορφώσουν το τοπίο της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Η ικανότητα της όποιας αυτοκινητοβιομηχανίας να προετοιμαστεί για αυτές τις μετασχηματιστικές τάσεις θα καθορίσει όχι μόνο την επιτυχία της, αλλά θα της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και θα την οδηγήσει σε ένα πιο αναπτυξιακό, βιώσιμο, αποτελεσματικό και συνδεδεμένο μέλλον.

Προσδεθείτε - η διαδρομή προς το μέλλον υπόσχεται να είναι συναρπαστική αλλά γεμάτη με ανηφόρες, κατηφόρες και απότομες στροφές!.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι περισσότερες προβλέψεις των ειδικών συγκλίνουν στο ότι η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί τη νέα τεχνολογική επανάσταση, η οποία θα καταστήσει το διαδίκτυο αναπόσπαστο στοιχείο για τη λειτουργία των κυβερνήσεων, των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αν και το διαδίκτυο είναι ήδη ενσωματωμένο στα πληροφοριακά συστήματα, συνεχίζει να εξελίσσεται, συχνά με τρόπους απρόβλεπτους και ταχύτατους. Το διαδίκτυο είναι πλέον πανταχού παρόν, με τεράστιες ταχύτητες μετάδοσης δεδομένων, εικόνων και πληροφοριών. Η ευρεία χρήση του, το έχει καταστήσει όχι μόνο αναπόσπαστο στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά απολύτως απαραίτητο, όπως θεωρούμε σήμερα το ηλεκτρικό ρεύμα. Αυτή η διάσταση είναι ίσως το πιο ουσιαστικό στοιχείο: όταν μια τεχνολογία παύει να γίνεται αντιληπτή ως ξεχωριστή, σημαίνει ότι έχει ενσωματωθεί πλήρως στην κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις, η αξιοποίηση μιας αόρατης τεχνολογίας μέσω νέων ψηφιακών δυνατοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ευκαιρίες.

Το αποκαλούμενο «Επόμενο Διαδίκτυο» βασίζεται στη συνέργεια τριών τεχνολογικών αξόνων: του cloud computing, των big data analytics και του «Internet of Things». Αυτός ο νέος συνδυασμός υπόσχεται να μεταμορφώσει ξανά τον τρόπο που αλληλοεπιδρούμε με τεχνολογίες που θεωρούμε δεδομένες. Όταν αυτά συνδυαστούν με την ανερχόμενη παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη - μια νέα αόρατη τεχνολογία που αναδύεται - γεννάται το θεμελιώδες ερώτημα: πώς θα διαχειριστούμε αυτόν τον νέο, γενναίο ψηφιακό μετασχηματισμό και την «πανταχού παρούσα υπολογιστική πραγματικότητα»;

Οι νέες τεχνολογίες είναι παντού, καθώς αποτελούν μία από τις μεγάλες τάσεις που αλλάζουν το μέλλον. Ωστόσο, πέρα από τις τεχνολογίες στον χώρο της πληροφορικής, θα πρέπει να σκεφτόμαστε ένα μπουκέτο τεχνολογιών, τις οποίες ονομάζουμε Επόμενες Τεχνολογίες (Next Technologies) και περιλαμβάνουν εκτός της τεχνητής νοημοσύνης, όλες τις τεχνολογίες που

αναμένεται να αλλάξουν το μέλλον, όπως τη ρομποτική, την τρισδιάστατη και τετραδιάστατη εκτύπωση, τη συνθετική βιολογία και αρκετές άλλες.

Αναμφισβήτητα, η θεαματική πρόοδος των τεχνολογιών θα αλλάξει τους μελλοντικούς στρατηγικούς σχεδιασμούς των επιχειρήσεων και των οργανισμών και θα καταστήσει επιτακτική ανάγκη και μονόδρομο τη συστηματική εφαρμογή του στρατηγικού Foresight σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με την 26^η Ετήσια Παγκόσμια Έρευνα της PricewaterhouseCoopers (PwC) και έρευνα του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, σχεδόν το 40% των διευθύνοντων συμβούλων (CEOs) δεν πιστεύουν ότι οι εταιρείες τους θα είναι οικονομικά βιώσιμες την επόμενη δεκαετία εάν συνεχίσουν στην τρέχουσα πορεία και δεν μετασχηματιστούν. Επιπλέον, ένα 75% των οργανισμών ενέργειας δεν είναι προετοιμασμένο για το ρυθμό των αλλαγών που θα αντιμετωπίσουν μελλοντικά εντός και γύρω από τους κλάδους τους, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, το υδρογόνο και οι αρθρωτοί πυρηνικοί αντιδραστήρες. Αυτά τα ευρήματα θα πρέπει να αποτελέσουν ένα ερέθισμα αφύπνισης που θα ωθήσει τις εταιρείες να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να επαναπροσδιορίσουν τις μελλοντικές στρατηγικές τους, όχι μόνο για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν, αλλά και για να αντιμετωπίσουν τις μετασχηματιστικές προκλήσεις των επόμενων δεκαετιών.

Το στρατηγικό Foresight είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς και τις εταιρείες, ώστε να εντοπίζουν προληπτικά τις αναδυόμενες τάσεις και τους πιθανούς κινδύνους, να προετοιμάζουν σχέδια για την αντιμετώπιση των απειλών και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και, τελικά, να ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία τους. Το Στρατηγικό Foresight μπορεί να βοηθήσει τα Διοικητικά Συμβούλια και τις επιτελικές διοικήσεις να λαμβάνουν καλύτερες στρατηγικές μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αποφάσεις.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα ερευνητικά κενά στη βιβλιογραφία σχετικά με το ρόλο του στρατηγικού Foresight στην εταιρική διακυβέρνηση.

Πρώτον, ενώ υπάρχει άφθονη θεωρητική βιβλιογραφία που να συζητά τη σημασία χρήσης του στρατηγικού Foresight στην εταιρική διακυβέρνηση, υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών που να εμβαθύνουν στο πώς τα Διοικητικά Συμβούλια και τα επιτελικά διευθυντικά στελέχη στην πραγματικότητα θα ενσωματώνουν την πρόβλεψη στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και θα την μετουσιώνουν σε δράσεις. Υπάρχει περιορισμένη έρευνα σχετικά με τους συγκεκριμένους μηχανισμούς και τις οργανωτικές δομές που απαιτούνται για την αποτελεσματική υιοθέτηση της πρόβλεψης.

Δεύτερον, διαπιστώνεται έλλειψη έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου του στρατηγικού Foresight στην εταιρική απόδοση, στα προσδοκώμενα κέρδη και στην οικονομική ρευστότητα, ανάλογα με το βαθμό του ρίσκου που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Οι ερευνητές θα πρέπει να διερευνήσουν τη συσχέτιση μεταξύ του βαθμού του

ρίσκου σε σχέση με το βάθος της ενσωμάτωσης της πρόβλεψης και της οικονομικής απόδοσης. Η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών για την παρακολούθηση της οικονομικής απόδοσης των εταιρειών σε παρατεταμένες μακροπρόθεσμες περιόδους θα ήταν πολύτιμη.

Τρίτον, οι ηθικές διαστάσεις του στρατηγικού Foresight στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση. Ο ρόλος της πρόβλεψης στην αντιμετώπιση ηθικών διλημμάτων, ειδικά σε περιβάλλοντα που περιλαμβάνουν προηγμένες και αόρατες τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη και το νέο διαδίκτυο, παραμένει σχετικά ανεξερεύνητος από την επιστημονική κοινότητα. Η εξέταση της ευθυγράμμισης των πρακτικών πρόβλεψης με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τα ηθικά πλαίσια αλλά και την προστασία των προσωπικών δεδομένων (πχ. γενετικά δεδομένα ή κληρονομικά δεδομένα για τις ασφαλιστικές εταιρείες) μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για το πώς οι εταιρείες μπορούν να πλοηγηθούν στις πολύπλοκες ηθικές προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου.

Η εξερεύνηση και ανάλυση αυτών των κενών από την επιστημονική κοινότητα θα συμβάλλει σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του πώς το στρατηγικό Foresight θα μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά και παραγωγικά από τις δομές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Η επόμενη δεκαετία είναι πιθανό να χαρακτηριστεί από σημαντική αβεβαιότητα, όπου η γεωπολιτική αστάθεια, οι συγκρούσεις, οι κοινωνικές αναταραχές, οι τεχνολογικές αλλαγές και η κλιματική αλλαγή θα επηρεάζουν ταυτόχρονα τη διεθνή έννομη τάξη, την ανθεκτικότητα της δημοκρατίας, την οικονομική ανάπτυξη και κατ' επέκταση την ασφάλεια και την ευημερία των οργανισμών, των επιχειρήσεων αλλά κυρίως των πολιτών.

Σε αυτό το δυναμικό πλαίσιο αβεβαιότητας και αμφισβήτησης, το στρατηγικό Foresight παραμένει το πιο σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού προετοιμασίας για την εταιρική διακυβέρνηση, για τη διασφάλιση ενός βιώσιμου, ανθεκτικού, ασφαλούς και κυρίως αναπτυξιακού και ευημερούντος μέλλοντος.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bishop, P., & Hines, A. (2012). Teaching about the Future. Palgrave Macmillan.
- Daheim, C., and Uerz, G., (2006). Corporate Foresight in Europe: Ready for the Next Step? Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision Making.
- Ferngani, A. “Corporate foresight: A new frontier for strategy and management”, Academy of Management Perspectives, in press.
- Ferngani, A., Woeffray, O., (2023). World Economic Forum. Why corporate foresight matters according to research, <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/strategic-foresight-research-insights/>
- Grove, H., Clouse, M., & Xu, T. (2023). Strategic foresight for companies. Corporate Board: Role, Duties and Composition, 19(2), 8–14.
- Hanna Veltheim, Gökce Sandal., (2024). The ROI of Strategic Foresight: Picturing the Future Pays Off, Futures Platform. <https://www.futuresplatform.com/blog/roi-of-strategic-foresight>
- Hines, A., & Bishop, P. (2006). Thinking About the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Washington, DC: Social Technologies.
- Iden, J., Methlie, L., B., and Christensen, G., E., (2017). “The nature of foresight research: A systematic review”, Technological Forecasting and Social Change 116.
- Johansen, R., (2007). “Foresight to Insight to Action”, in “Get There Early”, ed. R. Johansen (Berrett-Koehler Publishers: 2007).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall.
- Lanteri, A., (2019). CLEVER. The Six Strategic Drivers for the Fourth Industrial Revolution, Lioncrest.
- Montero Salvatico, Y., and Spencer, F., W., IV. (2019). “Disney’s Workforce of the Future: From HR Initiative to Organizational Culture” in “Futures Thinking and Organizational Policy”, ed. D. A. Schreiber and Z. L. Berge (Palgrave Macmillan: 2019).
- OECD. (2023). Supporting decision making with Strategic Foresight.
- OECD (2021), Global Scenarios 2035: Exploring Implications for the Future of Global Collaboration and the OECD, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/df7ebc33-en>.
- OECD (2025), Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en>.
- Rohrbeck, P., Kum, M., E., (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance:

A longitudinal analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 129, 2018, Pages 105-116, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Ruff, F., (2015). “The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management – Reflections on practical experiences from the automotive industry”, *Technological Forecasting & Social Change*.

Vecchiato, R., (2012). “Strategic foresight: matching environmental uncertainty”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 24, no. 8.

Vecchiato, R. (2015). “Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments”, *Foresight* 17, no. 3.

Volkova, T., & Dominiece-Diasa, B. (2019). Strategic foresight as an enabler of a sustainable future. In *Proceedings of the 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019*.

Webb, A., (2024). World Economic Forum. How true strategic foresight can help companies survive and thrive, <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/strategic-foresight-help-companies-survive-thrive/>, accessed 04/07/2024.

Wilkinson, A., & Kupers, R., (2013). *Living in the Futures: How Scenario Planning Changed Corporate Strategy*. Harvard Business Review.

Woeffray, O., & Carvalho, P. (2023). The future isn’t what it used to be: here’s how strategic foresight can help. World Economic Forum.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

https://www.oecd.org/en/publications/supporting-decision-making-with-strategicforesight_1d78c791-en.html

<https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>

<https://www.oecd.org/en/publications/supporting-decision-making-with-strategic>

<https://www.unesco.org/en/futures-literacy>

<https://www.weforum.org/stories/2023/02/strategic-intelligence-why-foresight-key-future-readiness/>

<https://www.act.nato.int/activities/allied-command-transformation-strategic-foresight-work/>

https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2024/05/SFA2023_rev2.pdf

<https://www.un.org/two-zero/en>

<https://un-futureslab.org/>

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2023-strategic-foresight-report_en

https://commission.europa.eu/document/download/ca1c61b7-e413-4877-970b-8ef619fc6b6c_en?filename=SFR-23-beautified-version_en_0.pdf

<https://www.espas.eu/>

https://commission.europa.eu/document/download/5bb2881f-9e29-42f2-8b77-8739b19d047c_en?filename=2024_Niinisto-report_Book_VF.pdf

<https://www.futures4europe.eu/>

<https://foresight.gov.gr/>