

Η παρουσίαση εκφράζει τις προσωπικές απόψεις του Ομιλητή

Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ

*στην Προοπτική Διερεύνηση & στον Στρατηγικό Σχεδιασμό
στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον*

Παναγιώτης Μιχαλόπουλος

ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προοπτική Διερεύνηση στο Παγκοσμιοποιημένο Περιβάλλον

ΚΙΝΔΥΝΟΣ

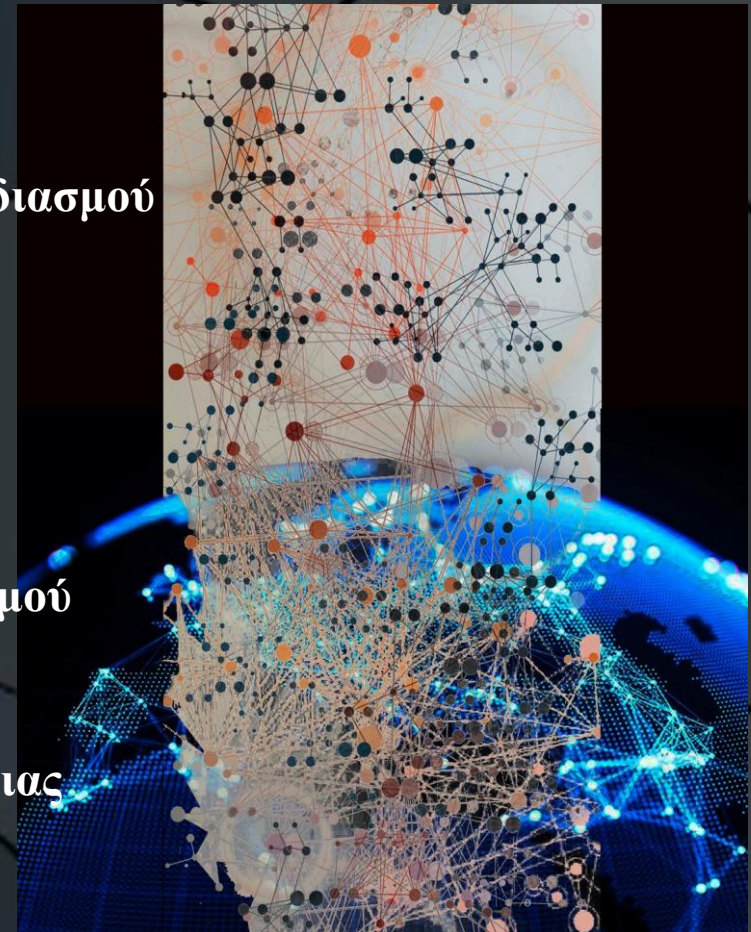
- Προσέγγιση της έννοιας του Κινδύνου
- Ο Κίνδυνος στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού
- Προσδιορισμός και αναγνώριση κινδύνων στην παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- Ορισμός και στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

- Επιστημολογική προσέγγιση-ορισμός της έννοιας
- Τα στάδια της Προοπτικής Διερεύνησης
- Εταιρική Προοπτική Διερεύνηση-Δίκτυα και Εταιρική Κουλτούρα



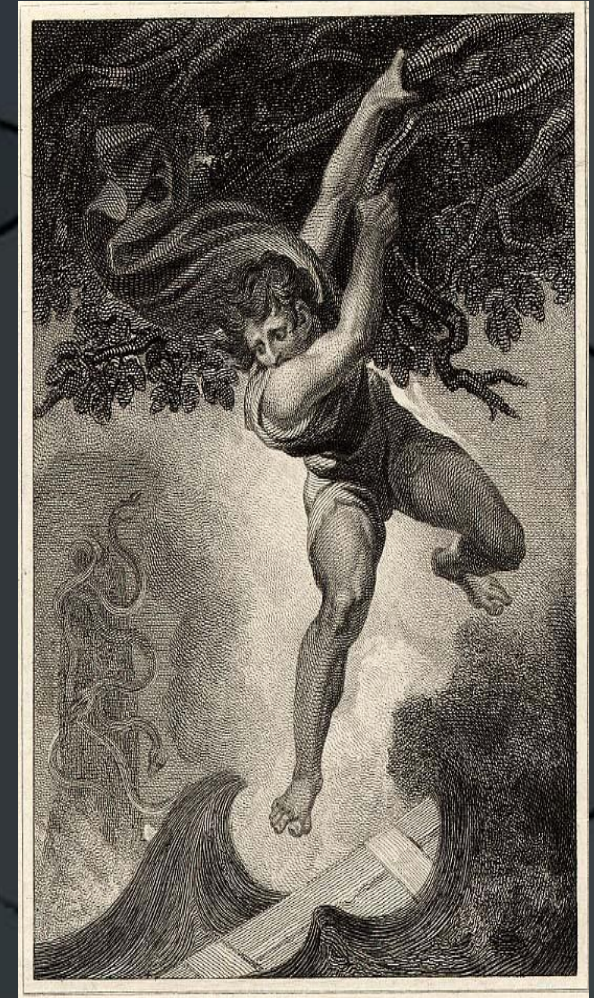
“ΑΡΧΗ ΣΟΦΙΑΣ ΟΝΟΜΑΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΨΙΣ”

Αντισθένης ο Κυνικός

1. **KINΔYNOΣ – KINHΣH**. ΕΛΛΗΝΙΚΑ: Ετυμολογία αβέβαιη: **Κίνδυνος** < **κινώ**. Ίσως σχετίζεται με το **κίνδαξ** = **ευκίνητος**
2. **KINΔYNOΣ – ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**. ΑΓΓΛΙΚΑ: **Risk**. ΓΑΛΛΙΚΑ: **Risque**. ΙΣΠΑΝΙΚΑ: **Riesgo, arriesco** από το ΛΑΤΙΝΙΚΟ: **Riscus** = **κιβωτός** Δηλωτική έννοια της προστασίας.
3. **KINΔYNOΣ – ΑΠΟΤΟΜΟΣ ΒΡΑΧΟΣ**. στα ΙΣΠΑΝΙΚΑ: **Risco** = **απότομος βράχος**
Στα Δωδεκάνησα πολλοί ύφαλοι φέρουν το όνομα **KINΔYNOΣ**.
4. **KINΔYNOΣ – ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΗ ΠΛΕΥΣΗ**. στα ΛΑΤΙΝΙΚΑ: **Resecare** = **πλέω με τον καιρό στην πρύμνη**.
5. **KINΔYNOΣ- ΔΙΑΚΟΠΗ, ΑΠΟΤΟΜΟ**. στα ΛΑΤΙΝΙΚΑ: **Reseco, resecare** = **κόβω, κολάζω, τιμωρώ**.
6. **KINΔYNOΣ – ΑΝΑΠΟΦΕΥΚΤΟ** στα ΑΡΑΒΙΚΑ: **Rizq** «ό,τι προέρχεται από το Θεό και είναι ένα κέρδος, ή οτιδήποτε χρειάζεται για να ζήσει κάποιος» (κοντά στις έννοιες **ριζικό, μοίρα, πεπρωμένο**).
Στην Κρήτη **ριζικάρης** = **ο τυχερός**
7. **KINΔYNOΣ – ΚΡΙΣΗ**

Στα ΚΙΝΕΖΙΚΑ: **危機** = κρίση όπου **危** = κίνδυνος + **機** = ευκαιρία

Η παραπομπή στην “κίνηση ανάμεσα” είναι εμφανής. Και η αναγωγή στην απόφαση ανάμεσα στην Σκύλλα και στην Χάρυβδη και στην σωτηρία του Οδυσσέα από το άρπαγμα της **ρίζας** μιας αγριοσυκιάς (**ερινεός**) στο Ομηρικό έπος, υπό εξέταση. (*Ομήρου Οδύσσεια Μ* στίχοι 430-437).



Description: Ulysses hanging from the branch of a fig tree, looking down in terror at the whirlpool Charybdis, Scylla as a sea monster writhing around rocks at left; after a watercolour by Fuseli (Schiff 1362), illustration to Pope's translation of Homer's 'Odyssey'; proof before letters. 1806 Engraving and etching/ © The Trustees of the British Museum

Odysseus Between Scylla and Charybdis
1853, 1210.557,
AN164619001/© The Trustees of the British Museum

Προσέγγιση της έννοιας του Κινδύνου

Λέξεις σε διάφορες γλώσσες συνδέουν τον Κίνδυνο, στην εξέλιξη των κοινωνιών και της ιστορίας, με έννοιες όπως:

η πρόληψη, η πιθανότητα, το αναπόφευκτο ή μη, η επιδραστικότητα, η διαχειρισσιμότητα, η απόφαση, η κρίση. Αλλά και με το άγνωστο, την τύχη, την ευκαιρία, το ξαφνικό και απρόβλεπτο, συμβάν, την αβεβαιότητα. Με το ρήμα κινώ και με το ρήμα κόβω και αποτέμνω. Με την καταστροφή, την κόλαση και την τιμωρία. Την κιβωτό ως προφύλαξη και την κρίση ως κατάσταση ανάμεσα στον κίνδυνο και στην ευκαιρία. Με το ριζικό και την ρίζα.

Προσέγγιση της έννοιας του Κινδύνου

Ο **κίνδυνος** είναι έννοια πολυδιάστατη και υποκειμενική.

Η αδυναμία ενός μοναδικού αντικειμενικού ορισμού του κινδύνου ερμηνεύεται από:

1. **το ιστορικό πλαίσιο** και όλες εκείνες τις αντικειμενικές συνθήκες οι οποίες καθορίζουν την αντίληψη του Υποκειμενικού Παράγοντα. Στο επίπεδο του ατόμου και της κοινωνίας.
2. **το πεδίο** για το οποίο ερευνάται και αιτείται ο προσδιορισμός της έννοιας του κινδύνου.
3. **τον σκοπό.**

Προσέγγιση της έννοιας του Κινδύνου

Στο επίπεδο του επιχειρείν:

“Ο κίνδυνος εκφράζει την αβεβαιότητα για μελλοντικές καταστάσεις και εξελίξεις των οποίων τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Ο κίνδυνος, λοιπόν, είναι επίσης υπαρκτός σε όλες τις δραστηριότητες των οικονομικών οργανισμών, ανεξάρτητα από το σκοπό και από την διάρθρωση της λειτουργίας τους”

Προσέγγιση της έννοιας του Κινδύνου

Στα γενικά στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων σε μια επιχείρηση περιλαμβάνονται:

- α. ο καθορισμός του εσωτερικού και εξωτερικού πλαισίου
- β. η αποτίμηση των κινδύνων
- γ. η συγκρότηση σχεδίων αντιμετώπισης

Προοπτική Διερεύνηση (Foresight)

Διαδικασία ή Επιστήμη;

- *Η Προοπτική Διερεύνηση ως Πρακτική (Horton, 1999), οικοδόμηση στρατηγικής και εστιασμένης εφαρμογής της σε ένα συγκεκριμένο πεδίο πρακτικής όπως η τεχνολογία ή η περιφερειακή ανάπτυξη.*
- *Η Προοπτική Διερεύνηση ως Επιστήμη (Slaughter, 2003) εφαρμογή συμμετοχικών μεθόδων και τη μετατόπιση της εστίασης από μια αντικειμενική έννοια του μέλλοντος σε υποκειμενικές ερμηνείες του ίδιου του μέλλοντος («μέλλον στο παρόν»). (Alacs, 2013).*

Προοπτική Διερεύνηση (Foresight)

επιστημολογική προσέγγιση-ορισμός

Η Προοπτική Διερεύνηση είναι «ανθρώπινη ικανότητα που επιτρέπει στους ανθρώπους να σκέφτονται μπροστά και να εξετάζουν, να μοντελοποιούν, να δημιουργούν και να ανταποκρίνονται σε μελλοντικά ενδεχόμενα» (Foresight International, 2006).

Η Προοπτική Διερεύνηση είναι συνήθως “μια ασυνείδητη διαδικασία σκέψης - όλοι σκεφτόμαστε το μέλλον, αλλά συχνά δεν αναγνωρίζουμε ότι προχωρούμε στην πρόβλεψη.” (Conway, 2004)

Η Προοπτική Διερεύνηση, *συνίσταται στις διαδικασίες υπόθεσης ότι το μέλλον δεν είναι κατ 'αρχήν πλήρως καθορισμένο και ότι διάφορες μελλοντικές εξελίξεις (συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης) είναι δυνητικές και εύπλαστες.* (Kreibich, 2006).

Προοπτική Διερεύνηση (Foresight)

Ο Υποκειμενικός Παράγοντας

Στο επίπεδο αναγνώρισης της σημασίας της δράσης του Υποκειμενικού Παράγοντα περιγράφουμε αυτή την ενεργητική συμμετοχική διαδικασία ως:

Προοπτική Διερεύνηση

Είναι η εξέλιξη και η εξ ανάγκης υπέρβαση, της αδυναμίας της γραμμικής και "αιτιοκρατικής" προβολής της αναλύμενης υπάρχουσας κατάστασης στο εγγύς και απώτερο μέλλον.

Κίνδυνοι & Προοπτική Διερεύνηση

Παγκοσμιοποίηση

Τα αναδυόμενα ζητήματα, το “πολυδιάστατον”, το “νέον” η ένταση και το μέγεθος, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, στα πλαίσια της αφορούν και υπαγορεύουν την Προοπτική Διερεύνηση.

Στόχος: ο εντοπισμός, ο προσδιορισμός, η επέμβαση στις πιθανότητες εμφάνισής τους και η διαχείριση της εξέλιξής τους ή η αντιμετώπιση των συνεπειών, - απειλών ή ευκαιριών-στην περίπτωση των συμβάντων.

Σε αυτό το επίπεδο άσκησης Στρατηγικής συντίθενται και συγκροτούνται διαδικασίες που εμπεριέχονται και περιγράφουν την Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση.

Κίνδυνοι & Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση

Στην Προοπτική Διερεύνηση και στον Στρατηγικό Σχεδιασμό, η νεώτερη έρευνα στρέφεται στην συγκρότηση και στην σύνδεση εννοιών όπως:

1. Τα αναδυόμενα ζητήματα (emerging issues)

Θέματα και γεγονότα σπάνια ή με χαμηλή συχνότητα εμφάνισης, περί των οποίων η εμπειρική γνώση ή η πληροφορία δεν είναι αρκετή για να αναγνωριστούν ως “τάση”.

Τάση είναι μια σταδιακή ιστορική μεταβολή σε σχέση με την εξέλιξη του χρόνου. Πιθανά προβλήματα ή και ευκαιρίες που έχουν αναδυθεί πλήρως και δυνητικά ίσως εξελιχθούν σε μια πραγματικότητα, σε ένα ώριμο πρόβλημα ή σε μια ευκαιρία.

Κίνδυνοι & Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση

Παγκοσμιοποιούμενη πραγματικότητα ή “συνειδητοποιούμενη οικουμενικότητα”- η συνεργασία στην πρόληψη, είναι πρωτεύουσας σημασίας για την ανίχνευση και αναγνώριση των ενδείξεων για:

2. Τα ασθενή σήματα (weak signals)

Τα ασθενή σήματα είναι ασαφείς και ελλειπείς, συχνά μη αντιληπτές πληροφορίες ή στοιχεία ισχυρών ασυνεχειών της παρούσας τάσης, που δυνητικά περιλαμβάνουν ευκαιρίες ή απειλές, ακόμη άγνωστες, δύσκολο να ταυτοποιηθούν επειδή καλύπτονται από το θόρυβο των καθημερινών δεδομένων.

Κίνδυνοι & Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση

- α. συμβάντα που αλλάζουν πλήρως τις ρυθμίσεις του κόσμου μας (μεγάλη επίδραση σοκ / διαταραχές).
- β. γεγονότα τα οποία δεν προβλέπουμε ή δεν θέλουμε να προβλέψουμε, και ως εκ τούτου θεωρούνται ως εκπλήξεις. Εκπλήξεις για τους πολλούς αλλά όχι για όλους.
- γ. Ιδιαίτερη σημασία έχει η φύση τους. Πρόκειται για φυσικά συμβάντα ή για γεγονότα ως αποτέλεσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας, καθώς αλλάζει η διαχείριση του κινδύνου ανάμεσα στην πρόληψη και στην αποτροπή.
- δ. Αλλά και η διάκρισή τους ανάμεσα σε φανταστικές wild cards που είναι αποκύημα της φαντασίας και αυτές που αποτελούν συμβάντα τα οποία υπάρχουν ήδη αλλά μας είναι άγνωστα. (Black Swans)

Κίνδυνοι & Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση

Το παράδειγμα της κλιματικής αλλαγής

Αναδυόμενο ζήτημα

Ανατροπές στην περιβαλλοντική ισορροπία λόγω της μεταβολής της θερμοκρασίας του πλανήτη.

Wild cards

- * Συγκρούσεις για έλεγχο των ενεργειακών πόρων
- * Μαζικές μεταναστεύσεις
- * Τυφώνες / Βροχοπτώσεις / Πυρκαγιές
- * Απελευθέρωση CO₂ από την τήξη των πάγων
- * Ανατροπή ωκεάνιων ρευμάτων & αλιευτικών αποθεμάτων
- * Άνοδος της στάθμης της θάλασσας.

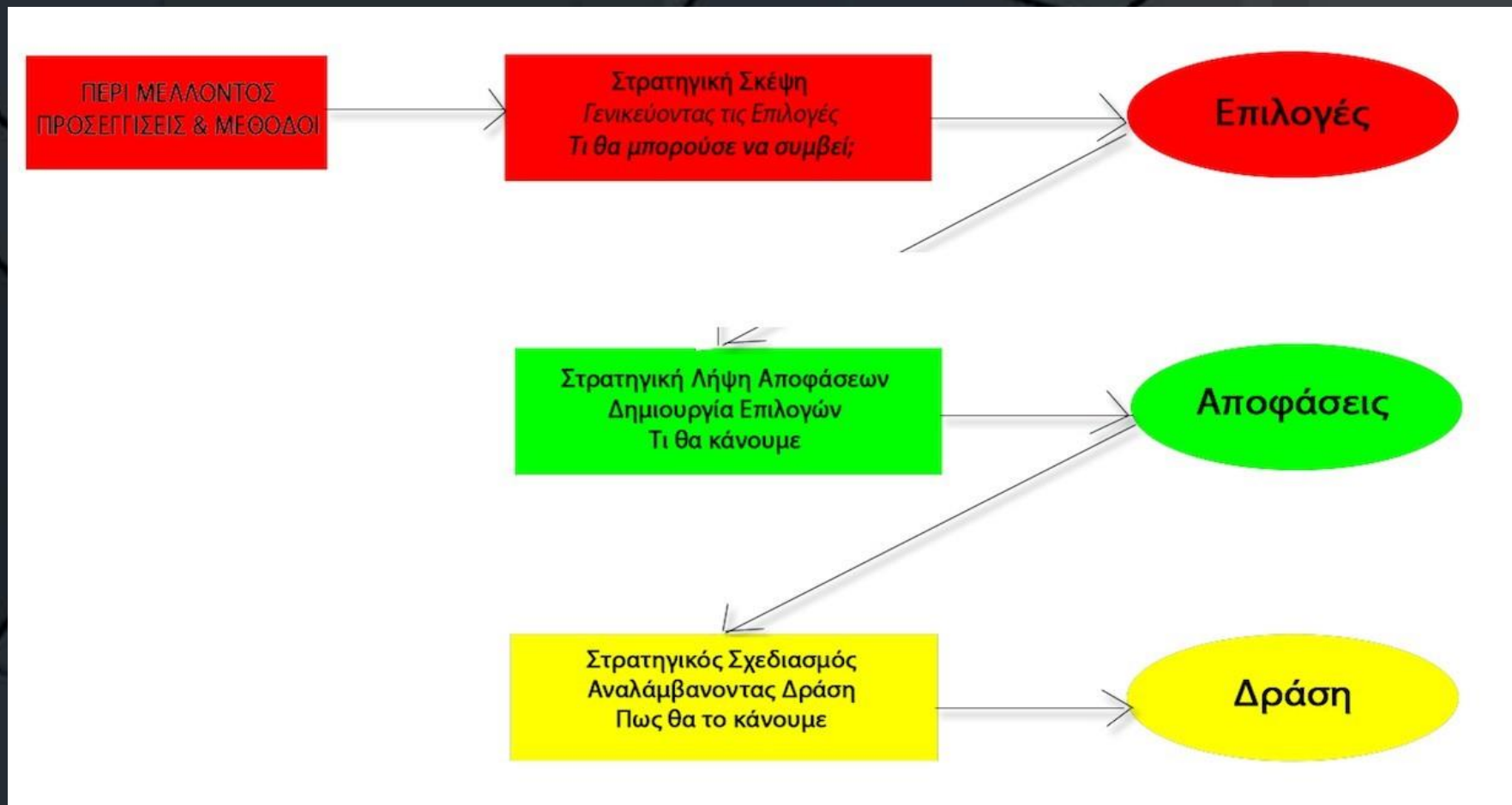
Προοπτική Διερεύνηση: Το πολυπαραγοντικό πλαίσιο

Το πολυπαραγοντικό πλαίσιο της Παγκοσμιοποίησης χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από:

- *Την εξέλιξη της Πληροφορικής, την διάδοση της Τεχνολογίας και την εμφάνιση νέων ψηφιακών εργαλείων για την εφαρμογή τους στις μεθόδους επεξεργασίας, ανάλυσης και διαχείρισης της πληροφορίας.*
- *Την συνεχή αυξητική μεταβολή του όγκου της πληροφορίας, την ελευθερία της πρόσβασης και την ταχύτητα ροής της πληροφορίας.*
- *Την εξέλιξη της τάσης και την εδραίωση της πραγματικότητας των συνεπειών της ανατροπής των ισορροπιών.*
- *Την ανάπτυξη αντίθετων τάσεων εθνοτικής πολυδιάσπασης.*

Προοπτική Διερεύνηση & Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η Προοπτική Διερεύνηση προσδιορίζεται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο ενός Σχεδιασμού, όπου καταλαμβάνει μια ενδιάμεση και κεντρική λειτουργική θέση “σταδίου”. Ενός σταδίου μεταξύ των συμβάντων και συμβαινόντων και στην εισαγωγή τους ως εισερχομένων στην λειτουργία του “Foresight” και στα εξερχόμενα συμπεράσματα, ερμηνείες, εναλλακτικές προτάσεις.



Προοπτική Διερεύνηση & Στρατηγικός Σχεδιασμός στο πλαίσιο της Παγκοσμιοποίησης

Στην παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα, η αντιμετώπιση των προκλήσεων των παγκόσμιων αλλαγών, η **Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση (Strategic Foresight)** ορίστηκε ως:

Η δομημένη διαδικασία συστηματικής διερεύνησης εναλλακτικού μέλλοντος με στόχο την στήριξη των υπευθύνων λήψης αποφάσεων στη δημιουργική σκέψη για το μέλλον και στη λήψη αποφάσεων που δημιουργούν ένα **Επιθυμητό Μέλλον**.

(Regos, 2015)

Προοπτική Διερεύνηση & Στρατηγικός Σχεδιασμός στα πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης

Στρατηγική Προοπτική Διερεύνηση

προάγει την ανθεκτικότητα, την ευελιξία και την ανταπόκριση μέσα από:

1. Τον εντοπισμό, διερεύνηση και πρόβλεψη κινδύνων και ευκαιριών
2. Την εξέταση και τον σχεδιασμό για εναλλακτικά μέλλοντα / σενάρια
3. Τον συνδυασμό του αναμενόμενου, προβλεπόμενου και αξιοποίηση των αλλαγών
4. Την βελτίωση της οργανωτικής προσαρμοστικότητας και των δεξιοτήτων απόκρισης
5. Την δημιουργία πλατφορμών χωρίς αποκλεισμούς για δόμηση κοινού οράματος
6. Την είσοδο του "μέλλοντος" στο τραπέζι των αποφάσεων

Προοπτική Διερεύνηση & Στρατηγικός Σχεδιασμός στο πλαίσιο της Παγκοσμιοποίησης

(Regos, 2015)

Horizon scanning

- Setting the scope
- Driver analysis
- Collecting and organizing inputs
- Gathering information



Scenario planning

- Thinking creatively
- Creating multiples scenarios
- Developing strategies for implementing processes



Modelling & Simulation

- Using mathematical concepts to describe a system
- Study the effects of different components
- Make predictions about system behaviour
- Using a model to imitate the processes of a system over time to explore the effects of alternative conditions or actions



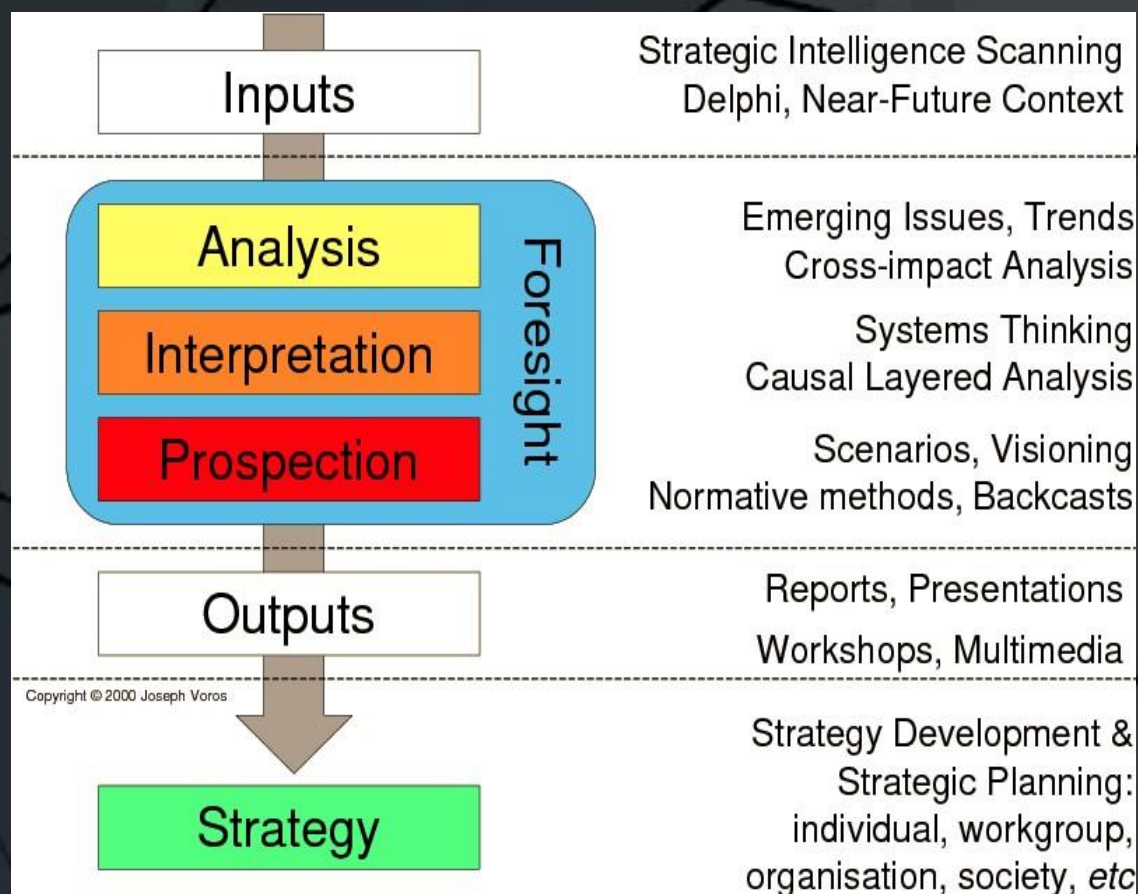
Scenario analysis

- Describing the data analysis phase of a scenario planning exercise.

Προοπτική Διερεύνηση (Foresight)

Τα στάδια της Προοπτικής Διερεύνησης, έχουν παρουσιαστεί το 2003 από τον J. Voros.

1. Ανάλυση
2. Ερμηνεία
3. Αναζήτηση

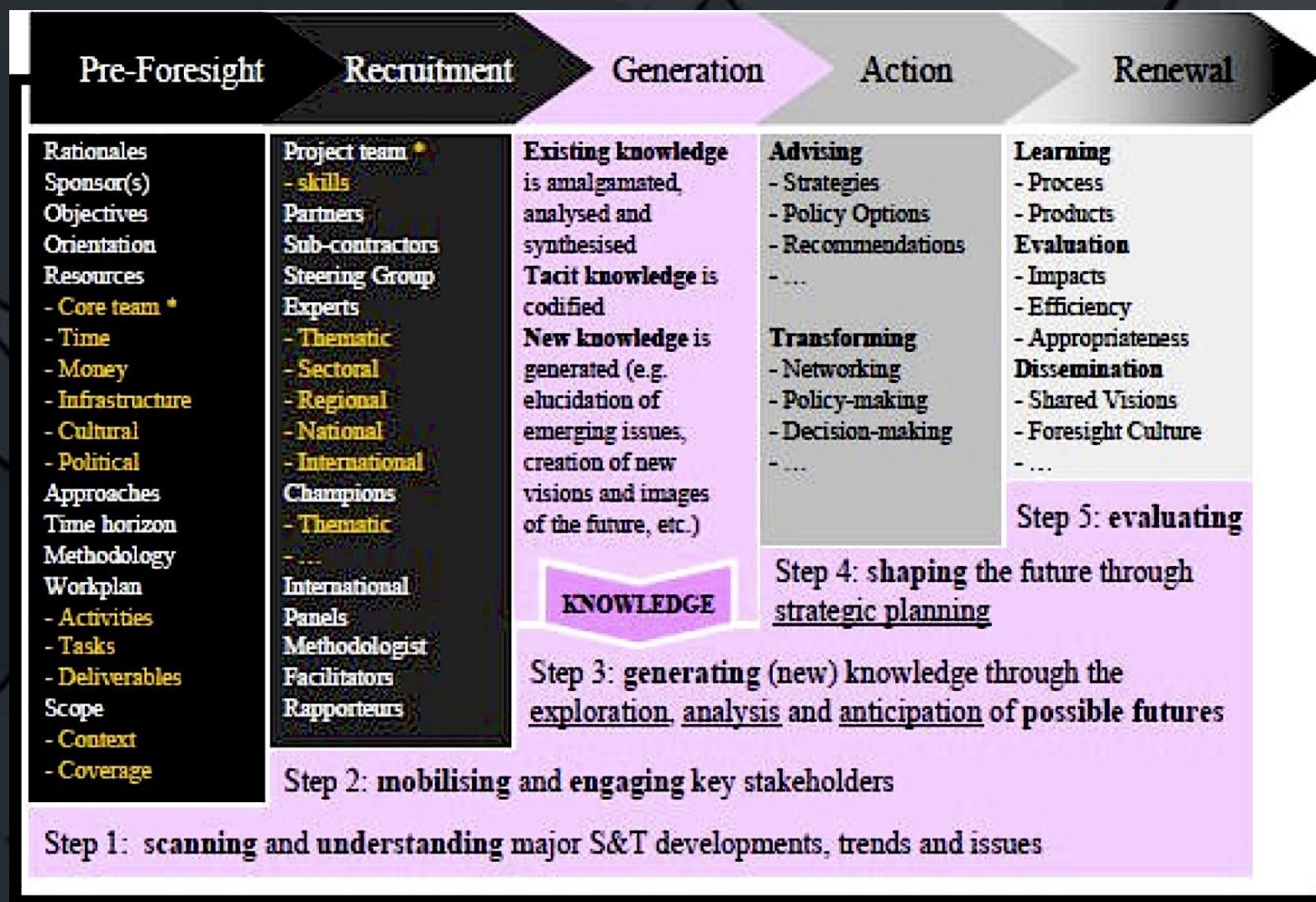


Προοπτική Διερεύνηση: Τα στάδια

1. Το προ-στάδιο της Προοπτικής Διερεύνησης
2. Το στάδιο της Ανάπτυξης
3. Το στάδιο της Γενίκευσης
4. Το στάδιο της Δράσης
5. Το στάδιο της Επαναξιολόγησης

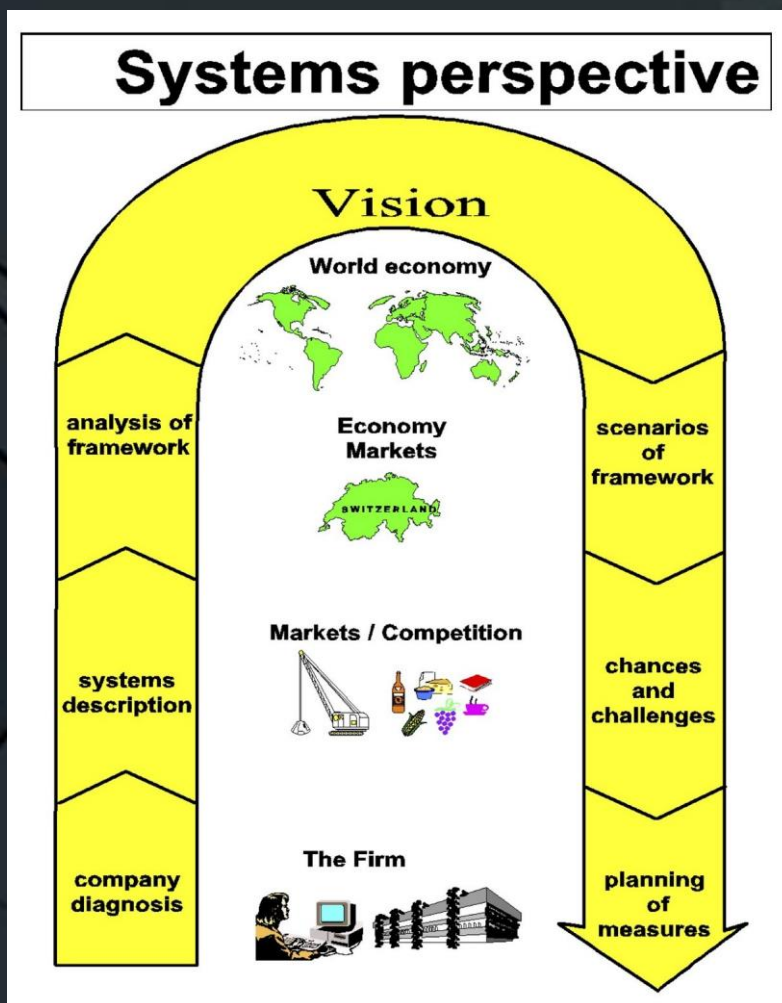
(Miles & Popper, 2008)

Προοπτική Διερεύνηση (Foresight): τα στάδια



(Miles, 2002, Popper, 2008)

Εταιρική Προοπτική Διερεύνηση



Ο προσδιορισμός και η αντιμετώπιση των κινδύνων, των όποιων αρνητικών ή θετικών πιθανών επιπτώσεων, δείχνει προς την κατεύθυνση της αναγκαιότητας:

1. Της άσκησης της **Εταιρικής Προοπτικής Διακυβέρνησης, (Corporate Foresight)** σε επίπεδο εταιρειών και εταιρικών ομίλων.
2. Της **διασύνδεσης** σε όλα τα επίπεδα και τα στάδια άσκησης της, μέσα από την συμμετοχή σε υπάρχον, πολυεπίπεδο, επεκτεινόμενο ή νεοδημιουργούμενο, πολυθεσμικό και **πολυμορφικό δίκτυο**.
3. Της **ανάπτυξης** της **Εταιρικής Κουλτούρας** στα πλαίσια της συνεργατικότητας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων, φορέων και κοινωνικών ομάδων και των θεσμικών εκφράσεών τους, σε όλον τον πλανήτη.

Εταιρική Προοπτική Διερεύνηση

Υποκειμενικός Παράγοντας

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

ΕΠΑΝΕΛΕΓΧΟΣ+ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ+ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΣΥΝΕΧΕΙΑ + ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ + ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Η απάντηση της επιχειρηματικής επιτυχίας απέναντι στους κινδύνους

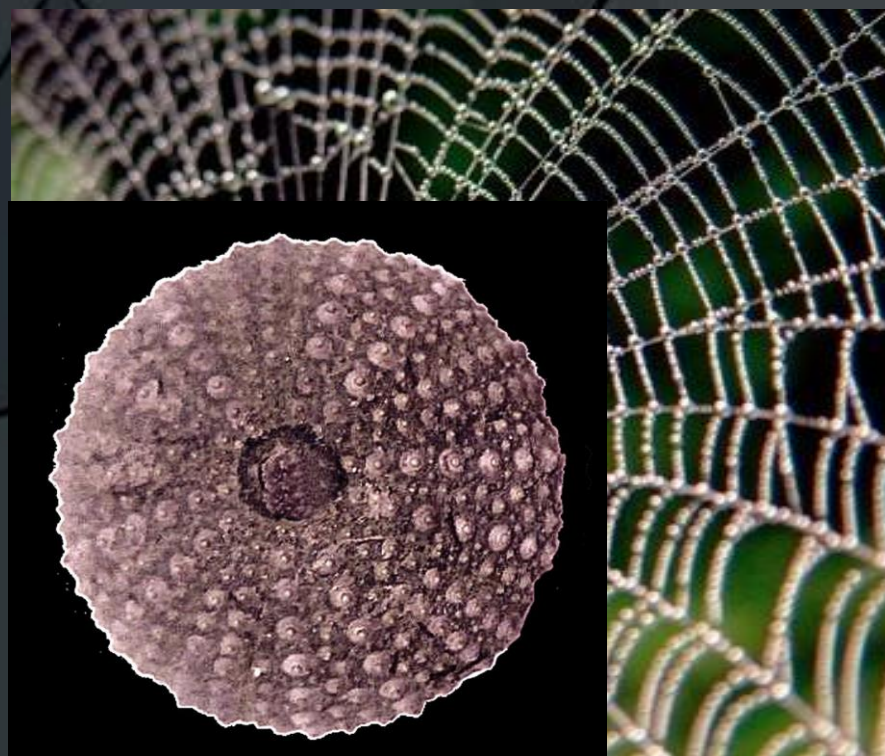
Σε τοπικό περιφερειακό, κρατικό και διεθνές επίπεδο, η αιτούμενη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ισοδυναμεί με την

κοινωνική - οικονομική ισορροπία.

Οικουμενικότητα: Δικτυακή δομή και λειτουργία

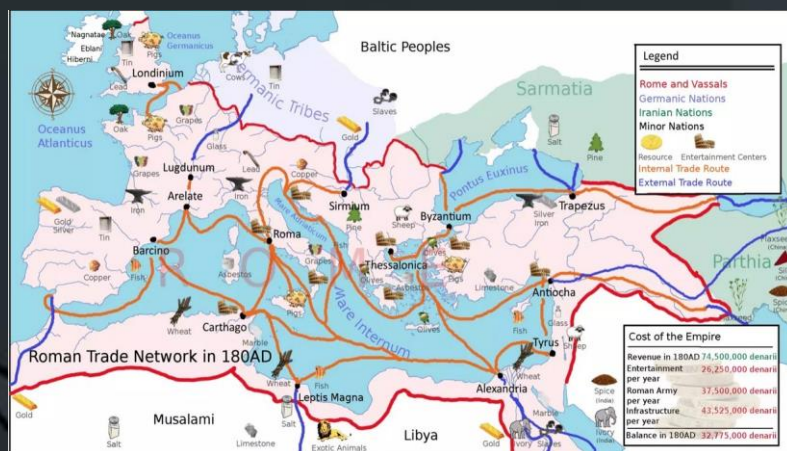
Ας κρατήσουμε αυτό: Την αναγνώριση και εξέταση της συμβολής των δικτύων στην ερμηνεία της δομής και της λειτουργίας του Φυσικού συστήματος και του “είναι” και του “γίνεσθαι” του Υποκειμενικού Παράγοντα.

Στην ερμηνεία του παρελθόντος και στην συντήρηση και δόμησή του μέσα στο παρόν. Το “παρόν” αυτό ερχόμαστε να εξετάσουμε πως και για ποιόν θα διασώσουμε, θα μετασχηματίσουμε και θα αναπτύξουμε, ενσωματώνοντας τα επιθυμητά στοιχεία, τα ατομικά και τα συλλογικά “θέλω” στην δόμηση του οράματος και στον ίδιο το “μέλλον” μέσα στο “τώρα”.



Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιούμενης και πολυδικτυούμενης ανθρώπινης δραστηριότητας, σε όλους τους τομείς του επιχειρείν, νέες πραγματικότητες παγιώνονται και νέα προβλήματα παγκόσμιας εμβέλειας εμφανίζονται. Η προσέγγισή τους στα πλαίσια της Προοπτικής Διερεύνησης αναδεικνύει ένα κεφαλαιώδες ζήτημα.

Δίκτυα & Εταιρική Προοπτική Διερεύνηση



Ancient Rome and Trade/ C N Trueman 2019



Hanseatic League cities and trade routes/ Doc Brown 2008

Επιβάλλεται αλλά δεν αρκεί να ασκείται η Προοπτική Διερεύνηση μεμονωμένα από μία επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα κοινωνικής και πολιτικής οργάνωσης στην οποία η επιχείρηση ή η οικονομική μονάδα είναι και λειτουργεί συνδυαστικά. Ως κόμβος ενός προσθετικά και διαρκώς συντιθέμενου δικτύου, στην άσκηση **Συνεργατικής Προοπτικής Διερεύνησης (Collaborative Foresight)**. Τέτοια δίκτυα και κόμβοι υπήρξαν, υπάρχουν και αναπτύσσονται σε όλη την εξέλιξη της ανθρώπινης Ιστορίας.

Η Μεσόγειος είναι το λίκνο, η διδαχή και το γεωγραφικό-πολιτισμικό υπόβαθρο, ανάπτυξης αντίστοιχων δικτύων, προβαλλομένων μεμονωμένα, συνδυαστικά και με ιδιαίτερο τρόπο σε κάθε ιστορική περίοδο.

Βιβλιογραφικές αναφορές

1. C N Trueman "Ancient Rome and Trade" historylearningsite.co.uk. The History Learning Site, 16 Mar 2015. 6 Dec 2019.
2. Coleman John, "Six Components of a Great Corporate Culture", HBR Blog Network post, 2013 ,
<https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
3. Conway Maree, Scenario Planning: An Innovative Approach to Strategy Development (2004).
https://www.researchgate.net/publication/242707360_Scenario_Planning_An_Innovative_Approach_to_Strategy_Development/citations
4. Conway Maree, An Overview of Foresight Methodologies, © Thinking Futures, uploaded in 2014.
https://www.researchgate.net/publication/237143833_An_Overview_of_Foresight_Methodologies/citations
5. English: Dutch map of the different small and large Hanseatic League cities and trade routes.. Netherlands: Nederlandstalige kaart van de verschillende grote en kleine Hanzesteden en de handelsroutes. Hierop ontbreekt Oldenzaal. / 13 December 2008.
/Source eigen werk (own work) + Base map from: File:Europein1328.png by Afterword/ Author: Doc Brown.
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kaart_Hanzesteden_en_handelsroutes.jpg
6. FORESIGHT Report 2019 - Anti-Corruption Commission/United Nations Development Programme (UNDP) Bhutan.
<https://www.acc.org.bt/pdf/Foresight%202019.pdf>
7. Giaoutzi Maria and Sapio Bartolomeo, (eds) "Recent Developments in Foresight Methodologies", Springer, 2013.
8. Λελεδάκης Γεώργιος, «Ανάλυση και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2007.
9. Μπαμπινιώτη Γεωργίου Δ. , Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε., Αθήνα 2002.
10. Odysseus Between Scylla and Charybdis 1853,1210.557, / AN164619001/ © The Trustees of the British Museum
11. Popper Rafael, "How are foresight methods selected?", Foresight, Vol. 10 Iss 6 pp. 62 – 89, (2008), Permanent link to this document:http://dx.doi.org/10.1108/14636680810918586_rafael.popper@manchester.ac.uk

Βιβλιογραφικές αναφορές

12. Regos Adrián, Global change and the uncertain future of biodiversity in Mediterranean-type ecosystems: insights from a Strategic foresight process. November 2015 DOI: 10.13140/RG.2.2.11356.80002
https://www.researchgate.net/publication/312948474_Global_change_and_the_uncertain_future_of_biodiversity_in_Mediterranean-type_ecosystems_insights_from_a_strategic_foresight_process
13. Sandoval Vicente, PhD, The origins of the word Risk (etymology), 23 February 2017.
<https://vicentesandoval.wordpress.com/2016/02/23/the-origins-of-the-word-risk-etymology/>
14. Seidl da Fonseca, Ricardo & Klusacek, Karel & Graf, Hans & Balackova, Halka & Keenan, Michael & Cuhls, Kerstin & Miles, Ian & Phaal, Robert. Foresight Methodologies - Text book. / UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION economy environment employment. (2004). http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/UNIDO_Foresight%20Methodologies.pdf
15. Skjong Rolf , DNV, ETYMOLOGY OF RISK: Classical Greek origin – Nautical Expression – Metaphor for "difficulty to avoid in the sea". February 25th 2005. <http://research.dnv.com/skj/Papers/etymology-of-risk.pdf>
16. Σταματάκου Ιωάννου: Λεξικόν Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσης, Εκδοτικός Οίκος “ΑΘΗΝΑΙΟΝ” Αθήνα 1949.
17. Στουγιαννίδης Άρης, Εκδόσεις “ΑΕΝΑΟΝ”: http://www.stougiannidis.gr/etym_word_risk.htm
18. Turturean, Ciprian, Classifications of foresight methods. THE YEARBOOK OF THE "GH. ZANE" INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCHES, vol. 20, issue 2, 113-123, 2011.
http://ices.ro/RePEc/zan/ygzier/2011/2011_2_03_Anuar_Tomul20_Turturean.pdf
19. Victor van Rij, New Emerging Issues and Wild Cards as Future Shakers and Shapers, in: Giaoutzi Maria and Sapio Bartolomeo, (eds) “Recent Developments in Foresight Methodologies”, Springer, 2013.
20. Voros Joseph. A generic foresight process framework. Foresight. 5. 10-21. 10.1108/14636680310698379. (2003)
https://www.researchgate.net/publication/235308871_A_generic_foresight_process_framework

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας