

## Πρόλογος Επιστημονικού Υπευθύνου

Οι Μελέτες Περιπτώσεων (Case Studies) αποτελούν αποτελεσματικό εκπαιδευτικό εργαλείο όταν στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος και του εκπαιδευτή είναι να παρουσιάσει στους μαθητές – σπουδαστές του, πώς η πραγματική ζωή μιας επιχείρησης συγκλίνει ή αποκλίνει απ’ ότι η θεωρία προτείνει και πώς εξηγούνται κάθε φορά οι τυχόν αποκλίσεις. Μέσα από την πραγματική «ιστορία» μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, αναδεικνύεται η σημασία των «επιχειρηματικών ιδιαιτεροτήτων», το πώς οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα καθημερινά ή πιο μόνιμα προβλήματα. Και, με το υπόβαθρο αυτό, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι μπορούν να αναπτύξουν έναν διάλογο και έναν προβληματισμό που συμπληρώνει με «προστιθέμενη αξία» την υπόλοιπη εκπαιδευτική διαδικασία.

Με το παραπάνω σκεπτικό, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς περιέλαβε στα παραδοτέα του Προγράμματος ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ «Μαθήματα Επιχειρηματικότητας για τα ΤΕΕ και τα ΙΕΚ», μια σειρά από τριανταπέντε (35) Μελέτες Περιπτώσεων για επιχειρήσεις με διάφορα αντικείμενα δραστηριότητας (προϊόντα ή υπηρεσίες) από διάφορους τομείς.

Παράλληλα, ωστόσο, και επειδή οι συνθήκες αγοράς και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευομένων αλλάζουν όλα με τον χρόνο, το Πανεπιστήμιο θεώρησε σκόπιμο να διαμορφώσει και τον Οδηγό Σύνταξης Μελετών Περιπτώσεων. Ο Οδηγός αυτός μπορεί να χρησιμεύσει στους εκπαιδευτικούς που θα πάρουν τη πρωτοβουλία να συντάξουν οι ίδιοι νέες μελέτες προσαρμοσμένες στις ειδικές συνθήκες της περιφέρειάς τους ή στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα των μαθητών τους. Μπορεί όμως να βοηθήσει και τους ίδιους τους μαθητές που πιθανώς θα κληθούν, στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να συντάξουν μόνοι τους ή ομαδικά, κάποια παρόμοια μελέτη.

Την ευθύνη της σύνταξης του Οδηγού που έχετε στα χέρια σας, είχε ο οικονομολόγος Γιάννης Καζάκος, μέλος της Κεντρικής Ομάδας Έργου του Προγράμματος ΕΨΙΛΟΝ.

Καθηγητής Ιωσήφ Χασσιδ  
Επιστημονικός Υπεύθυνος  
Προγράμματος ΕΨΙΛΟΝ

Δεκέμβριος 2004

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. Γιατί γίνονται οι μελέτες περιπτώσεων</b>	σελ.3
1.1 Οι μελέτες περιπτώσεων ως «πείραμα» των κοινωνικών επιστημών	3
1.2 Συνεισφορά στην ανάλυση της πραγματικότητας	5
1.3 Διδακτική σημασία των μελετών περιπτώσεων	6
<b>2. Πως σχεδιάζεται μια μελέτη περίπτωσης</b>	9
2.1 Γιατί χρειάζεται ο σχεδιασμός μιας μελέτης περίπτωσης	9
2.2 Προσδιορισμός του σκοπού της μελέτης και των ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν	10
2.3 Θεωρητικές υποθέσεις που θα πρέπει να ελεγχθούν	11
2.4 Προσδιορισμός και επιλογή του αντικειμένου της μελέτης	12
<b>3. Εκπόνηση μιας μελέτης περίπτωσης</b>	17
3.1 Προετοιμασία των ερευνητών	17
3.2 Πίνακας Περιεχομένων της μελέτης περίπτωσης	19
3.3 Πιλοτική μελέτη	21
3.4 Η συλλογή των στοιχείων	25
<b>4. Η συγγραφή μιας μελέτης περίπτωσης</b>	31
4.1 Γενικές παρατηρήσεις	31
4.2 Μερικές χρήσιμες συμβουλές	33
<b>5. Από τι εξαρτάται η επιτυχία μιας μελέτης περίπτωσης</b>	37
<b>6. Οι μελέτες περίπτωσης ως εργαλεία εκπαίδευσης</b>	41
<b>7. Διδασκαλία των μελετών περιπτώσεων στο σχολείο</b>	45
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	51
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	53

## **1. Γιατί γίνονται οι μελέτες περιπτώσεων**

### **1.1 Οι μελέτες περιπτώσεων ως «πείραμα» των κοινωνικών επιστημών**

Τα συνήθη ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες είναι του τύπου «ποιος», «τι», «που», «πώς» και «γιατί». Τα χρησιμοποιούμενα για το σκοπό αυτό ερευνητικά εργαλεία μπορεί να είναι: (α) η ανάλυση ιστορικών δεδομένων από αρχεία (όπως στην περίπτωση της Οικονομικής επιστήμης), (β) η σύνταξη προσωπικού ιστορικού (όπως στην περίπτωση της επιστήμης της Ψυχολογίας), (γ) οι έρευνες κοινής γνώμης (surveys) και (δ) οι μελέτες περιπτώσεων (case studies) που προσιδιάζουν στις επιστήμες της Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων, στις Πολιτικές επιστήμες και στην Κοινωνιολογία.

Στις φυσικές επιστήμες, το πείραμα είναι το βασικό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για να απαντήσει στα «πώς» και τα «γιατί» της επιστημονικής έρευνας. Να αποδείξει την ορθότητα ή όχι μιας θεωρίας (εφόσον επαναλαμβανόμενο σε παρόμοιες συνθήκες δώσει τα ίδια, προσδοκώμενα από τη θεωρία, αποτελέσματα) ή για να οδηγήσει στη γένεση μιας νέας θεωρίας (αν τα αποτελέσματα από πολλά διαφορετικά πειράματα μπορούν να συνοψισθούν σε γενικής εφαρμογής συμπεράσματα).

Τα χαρακτηριστικά του πειράματος, ως ερευνητικού εργαλείου, είναι ότι αναζητά τον τρόπο και την αιτία που συμβαίνει κάτι (δηλαδή το «πώς» και το «γιατί»), αφορά το παρόν και όχι το παρελθόν και εκτελείται σε συνθήκες ελεγχόμενες, σχεδόν απόλυτα, από τον ερευνητή.

Στις κοινωνικές επιστήμες, και ιδιαίτερα στις επιστήμες που διερευνούν τις συμπεριφορές και τις αποφάσεις των ατόμων σε σχέση με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, *οι μελέτες περιπτώσεων αποτελούν το αντίστοιχο του πειράματος των φυσικών επιστημών*. Είναι, δηλαδή, το εργαλείο μέσω του οποίου μια θεωρία μπορεί να γεννηθεί ή να επαληθευτεί. Όπως το πείραμα, έτσι και αυτές βοηθούν τον ερευνητή να απαντήσει τα «πώς» και τα «γιατί» που έχει θέσει ως ερωτήματα και αφορούν βέβαια το ζωντανό παρόν και όχι το νεκρό παρελθόν. Η μόνη διαφορά βρίσκεται στο ότι στις Μελέτες Περιπτώσεων ο ερευνητής δεν μπορεί να έχει τον πλήρη έλεγχο των συνθηκών μέσα στις οποίες εκδηλώνονται οι διάφορες συμπεριφορές.

Οι θεωρίες, στις περιπτώσεις αυτών των επιστημών, δεν μπορούν να δοκιμαστούν σε ελεγχόμενες συνθήκες (όπως συμβαίνει στη Φυσική ή τη Χημεία), ούτε να επαληθευτούν με βάση ιστορικά δεδομένα, δηλαδή χρονολογικές σειρές, (όπως συμβαίνει στην περίπτωση των οικονομικών θεωριών που εξετάζουν την οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων συνολικά). Όταν προσπαθούμε να καταλάβουμε τα «πώς» και τα «γιατί» της συμπεριφοράς των ατόμων στο πλαίσιο σύνθετων κοινωνικών φαινομένων, όπως είναι οι επιχειρήσεις, και το ενδιαφέρον μας εστιάζεται περισσότερο στη σύγχρονη πραγματικότητα παρά στο παρελθόν, τότε το κατάλληλο εργαλείο ανάλυσης είναι οι μελέτες περιπτώσεων.

*Η μελέτη περίπτωσης είναι ένας τρόπος συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων και παρατηρήσεων μέσω του οποίου διερευνάται ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πραγματικό του περιβάλλον*. Ενταγμένη στο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της επιστήμης των Αποφάσεων, η μελέτη περίπτωσης είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τον ερευνητή, μέσα από την περιγραφή μιας επιχειρηματικής κατάστασης ή μιας

επιχειρηματικής ιστορίας, να ανακαλύψει, να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να αιτιολογήσει την επιχειρηματική δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων.

## **1.2 Συνεισφορά στην ανάλυση της πραγματικότητας**

Οι κοινωνικές επιστήμες δεν είναι ακριβείς επιστήμες. Δεν στηρίζονται σε άτεγκτους και απαρασάλευτους νόμους (όπως οι φυσικοί νόμοι) και οι θεωρίες τους ενέχουν, από τη φύση τους, σοβαρό ποσοστό σφάλματος το οποίο οφείλεται στην υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει τόσο τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι παρατηρήσεις όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτές ερμηνεύονται και αξιολογούνται. Και όσο πιο κοντά στην «ατομική» περίπτωση βρίσκεται το παρατηρούμενο φαινόμενο, τόσο η υποκειμενικότητα και το σφάλμα είναι μεγαλύτερα.

Για να εξετάσουμε την οικονομία μιας χώρας ή την κατάσταση ενός οικονομικού κλάδου χρησιμοποιούμε συνήθως συνολικά αριθμητικά δεδομένα ιστορικού χαρακτήρα που αντανakλούν την οικονομική συμπεριφορά και δράση όλων των πολιτών της χώρας ή εκείνων που αμέσως ή εμμέσως, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, σχετίζονται με το συγκεκριμένο κλάδο (είτε ως παραγωγοί είτε ως καταναλωτές). Λόγω του μεγάλου αριθμού των εμπλεκομένων, σε αυτές τις περιπτώσεις οι θεωρίες ή τα συμπεράσματα που προκύπτουν ενέχουν μικρότερο σχετικά σφάλμα και μπορούν να έχουν μεγαλύτερο εύρος εφαρμογής και αξιοπιστίας.

Δεν ισχύει το ίδιο στην περίπτωση που προσπαθούμε να διαμορφώσουμε κανόνες για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να οργανώνεται, να λειτουργεί και να αναπτύσσεται μια επιχείρηση. Εδώ, έχουμε να κάνουμε με θέματα που επηρεάζονται καθοριστικά από τη συμπεριφορά και τη δράση συγκεκριμένων ατόμων (των

επιχειρηματιών) και, κατά συνέπεια, τα περιθώρια σφάλματος είναι πολύ μεγαλύτερα.

Στην πράξη, οι θεωρίες που αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικούνται και να λειτουργούν οι επιχειρήσεις έχουν στηριχθεί στην παρατήρηση του τρόπου συμπεριφοράς ενός αριθμού επιχειρήσεων (επιχειρηματιών) σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή ή περίοδο. Για να διαπιστώσουμε αν οι θεωρίες αυτές ισχύουν (και σε ποιο βαθμό) σε μια μεταγενέστερη χρονική στιγμή ή περίοδο, θα πρέπει να προσφύγουμε ξανά σε σχετικές παρατηρήσεις.

Και αυτό ακριβώς κάνουμε με τις μελέτες περιπτώσεων. Αποκτούμε μια *αναλυτική κατανόηση της πραγματικότητας που ισχύει κάθε φορά*, η οποία μας βοηθά να επιβεβαιώσουμε ή να μεταβάλλουμε προς το καλύτερο ή το χειρότερο τις αντιλήψεις μας για διάφορες πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Με δεδομένο δε ότι μια μελέτη περίπτωσης είναι μια *προσωπική ιστορία*, μια *περιγραφή συμπεριφορών και αποφάσεων* συγκεκριμένων ανθρώπων σε συγκεκριμένες καταστάσεις, άρα και με έντονο το στοιχείο της υποκειμενικής παρουσίασης και κρίσης, επιβάλλεται στις περιπτώσεις αυτές μια ιδιαίτερα προσεκτική εργασία, τόσο κατά την προετοιμασία της έρευνας όσο και κατά τη διεξαγωγή και την παρουσίασή της.

### **1.3 Διδακτική σημασία των μελετών περιπτώσεων**

Εκτός από ερευνητικό εργαλείο (όταν έχει ερευνητικό σκοπό, όπως παραπάνω), μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι και διδακτικό εργαλείο. Ως *ερευνητικό εργαλείο*, βοηθάει να διευρυνθεί η γνώση μας για ατομικά ή κοινωνικά φαινόμενα. Ως *διδακτικό εργαλείο*, προσφέρεται για την αναλυτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο

συμπεριφέρονται τα άτομα ή ομάδες ατόμων και του βαθμού στον οποίο οι συμπεριφορές αυτές επιβεβαιώνουν συγκεκριμένες θεωρίες κοινωνικού, οικονομικού, νομικού ή άλλου χαρακτήρα.

Όταν η μελέτη περίπτωσης πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως διδακτικό εργαλείο μπορεί και να ξεφεύγει από την αντικειμενική, πλήρη και ακριβή ανάλυση της πραγματικότητας που είναι το ζητούμενο μιας ερευνητικής μελέτης περίπτωσης. Στην περίπτωση αυτή, η μελέτη μπορεί να περιλαμβάνει και τεχνητά στοιχεία ή καταστάσεις, αφού στόχος της είναι να διαμορφώσει ένα πλαίσιο για συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στους σπουδαστές, οι οποίοι συνήθως καλούνται να «πρωταγωνιστήσουν» παίζοντας το ρόλο του επιχειρηματία και να λάβουν τις αναγκαίες αποφάσεις.

Η διδακτική σημασία των μελετών περιπτώσεων επιτείνεται από το γεγονός ότι αυτές, όταν πρόκειται π.χ. για εφαρμογή στο επιχειρηματικό πεδίο, μπορούν να καλύπτουν ένα ολόκληρο φάσμα επιχειρήσεων, κλάδων και καταστάσεων, προσφέροντας έτσι στους σπουδαστές εμπειρίες σε ευρύτητα που θα ήταν πολύ δύσκολο έως αδύνατο να γνωρίσουν με άλλο τρόπο.

Συζητώντας για τις περιπτώσεις αυτές που αναπτύσσονται με οριζόντιο τρόπο (cross-section approach) και συνθέτοντας τις πληροφορίες που παρέχονται για τα εξεταζόμενα θέματα, οι σπουδαστές μπορούν, με τη βοήθεια του καθηγητή τους, να φτάσουν σε διατύπωση αρχών και ιδεών που θα μπορέσουν να εφαρμόσουν στην πράξη όταν βγουν στην επαγγελματική αγορά και χρειαστεί να αντιμετωπίσουν οι ίδιοι παρόμοιες επιχειρηματικές καταστάσεις.





## 2. Πως σχεδιάζεται μια μελέτη περίπτωσης

### 2.1 Γιατί χρειάζεται ο σχεδιασμός μιας μελέτης περίπτωσης

Ας υποθέσουμε ότι θέλουμε να εξετάσουμε μια επιχείρηση με σκοπό να απαντήσουμε στο ερώτημα: «Πώς διαμορφώνονται οι ανταγωνιστικές σχέσεις της με ομοειδείς επιχειρήσεις που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο;». Για να απαντηθεί μια τέτοια ερώτηση δεν αρκεί να συλλεχθούν στοιχεία από και για τη συγκεκριμένη μόνο επιχείρηση αλλά θα πρέπει να απευθυνθούμε και σε κάποιες από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Άλλως, τα συμπεράσματά μας θα είναι ελλιπή και ανακριβή.

Ένα τέτοιο σφάλμα είναι σφάλμα σχεδιασμού της μελέτης και αναδεικνύει το λόγο για τον οποίο χρειάζεται να έχει σχεδιαστεί η μελέτη πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε συλλογή στοιχείων που στο τέλος θα ανακαλύπταμε ότι δεν δίνουν επαρκή απάντηση στο ή στα ερωτήματά μας.

Ακόμα και αν ο σχεδιασμός δεν γίνει με τυπικό τρόπο και δεν αποτυπωθεί στο χαρτί, πρέπει εντούτοις να υπάρχει σχεδόν πάντα στο μυαλό του μελετητή και αντανakλάται συνήθως στο περίγραμμα των περιεχομένων της μελέτης. Εκεί εμφανίζεται η *λογική σχέση* που συνδέει τα στοιχεία τα οποία θα συλλέξει η έρευνα με τα ερωτήματα που θέτονται προς απάντηση και τα συμπεράσματα στα οποία αυτή θα καταλήξει.

Με άλλα λόγια, *ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα λογικό μοντέλο που καθοδηγεί τον ερευνητή στη συλλογή, ανάλυση, επεξεργασία και ερμηνεία των δεδομένων*

(στοιχείων) ώστε να απαντήσει με ασφάλεια τα ερωτήματα που έχει θέσει ως στόχο της μελέτης του.

## **2.2 Προσδιορισμός του σκοπού της μελέτης και των ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν**

Το πρώτο και ουσιαστικότερο καθήκον του ερευνητή που θέλει να σχεδιάσει μια μελέτη περίπτωσης είναι ο καθορισμός του σκοπού της και η διατύπωση των ερωτημάτων στα οποία η μελέτη περίπτωσης θα κληθεί να δώσει απαντήσεις. Η εργασία αυτή απαιτεί από τον ερευνητή να διαθέσει αρκετή από την υπομονή και το χρόνο του, κάτι που αξίζει να γίνει αφού πάνω εκεί θα στηριχτεί ο σχεδιασμός της έρευνας, η συλλογή των στοιχείων και η επεξεργασία τους καθώς και τα συμπεράσματα και η παρουσίασή τους.

Ο ερευνητής πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι τα ερωτήματα έχουν ταυτόχρονα περιεχόμενο (όταν, π.χ., αναφερόμενος στην ουσία της έρευνας ρωτάει γιατί πρέπει να εκπονηθεί αυτή η μελέτη περίπτωσης, ποιος είναι ο σκοπός της, τι θέλει να δείξει) και μορφή (όταν θέτει ερωτήματα του τύπου «ποιος», «που», «τι» κ.λ.π.). Όπως δε αναφέρθηκε και στην αρχή του Κεφαλαίου 1, στις μελέτες περιπτώσεων τα ερωτήματα αυτά είναι συνήθως του τύπου «πώς» και «γιατί» και δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να εξειδικεύουν το σκοπό της μελέτης.

Αν, για παράδειγμα, σκοπός μας είναι να απαντήσουμε στο ερώτημα «πώς ένας επιχειρηματίας αντιμετώπισε μια κρίση που είχε σχέση με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησής του», τα ερωτήματα της έρευνας θα μπορούσαν να είναι του τύπου:

- «Πώς είναι οργανωμένη εσωτερικά η επιχείρηση;»
- «Πώς δημιουργήθηκε το πρόβλημα;»

- «Γιατί δεν αντιμετωπίστηκε όταν φάνηκαν τα πρώτα σημάδια αλλά αφέθηκε να δημιουργήσει κρίση;»
- «Πώς αντέδρασε ο επιχειρηματίας και πώς έφτασε να πάρει τις αποφάσεις του;»
- «Γιατί δεν υιοθετήθηκαν άλλες εναλλακτικές λύσεις;»
- «Πώς αντιμετώπισε το προσωπικό της επιχείρησης την κρίση και τη λύση που δόθηκε;»
- «Πώς κρίνονται οι αποφάσεις του επιχειρηματία και η λύση που δόθηκε, από την άποψη της αποτελεσματικότητάς τους;»

### **2.3 Θεωρητικές υποθέσεις που θα πρέπει να ελεγχθούν**

Μετά τον προσδιορισμό των βασικών ερωτημάτων της έρευνας, ακολουθεί η *διατύπωση των θεωρητικών υποθέσεων* των οποίων ο έλεγχος της ισχύος θα γίνει με τη μελέτη περίπτωσης. Και αυτή η εργασία δεν γίνεται πάντοτε με ρητό τρόπο αλλά αφήνεται να ενυπάρχει ως προβληματισμός στο μυαλό του μελετητή ο οποίος υποτίθεται ότι είναι γνώστης της θεωρίας και εκ των πραγμάτων θα συγκρίνει τα αποτελέσματα της έρευνας με τις θεωρητικές υποθέσεις και θα εξαγάγει συμπεράσματα σχετικά με την ισχύ ή όχι των τελευταίων.

Και σε αυτή την περίπτωση όμως, πολύ δε περισσότερο όταν ο μελετητής είναι σπουδαστής που θα σχεδιάσει και θα εκτελέσει τη μελέτη περίπτωσης για διδακτικούς λόγους, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η καταγραφή των υποθέσεων ώστε να στραφεί η έρευνα προς τη σωστή κατεύθυνση και να αναζητήσει εκείνα ακριβώς τα στοιχεία και τις πληροφορίες που θα κάνουν δυνατό τον έλεγχο αυτών των υποθέσεων.

Αν, π.χ., από τα ερωτήματα της έρευνας προκύπτει κάποιου τύπου εμπλοκή με το προσωπικό μιας επιχείρησης (ο ρόλος του στη

δημιουργία ενός προβλήματος, η ανταπόκρισή του σε αλλαγές που έγιναν ή μέτρα που πάρθηκαν, η στάση και συμπεριφορά στελεχών απέναντι στους πελάτες κ.τ.λ.), τότε είναι σκόπιμο να ελεγχθεί η άποψη ή υπόθεση που προκύπτει από τη θεωρία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την αναγκαιότητα ύπαρξης ηθικών και υλικών κινήτρων για το προσωπικό. Μια σαφής διατύπωση αυτής της υπόθεσης οδηγεί βέβαια την έρευνα στην αναζήτηση στοιχείων για την ύπαρξη ή μη και τι είδους κινήτρων στην επιχείρηση που εξετάζεται.

#### **2.4 Προσδιορισμός και επιλογή του αντικειμένου της μελέτης**

Αφού όλα τα προηγούμενα έχουν γίνει, το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης είναι ο *προσδιορισμός του αντικειμένου της έρευνας*. Του τι, δηλαδή, θα αποτελέσει την «περίπτωση» της μελέτης.

Οπωσδήποτε, ο καθορισμός του αντικειμένου συνδέεται άρρηκτα με τη γενική θεματολογία και τον τρόπο που έχουν τεθεί τα αρχικά ερωτήματα της έρευνας. Στις μελέτες περιπτώσεων που αφορούν ή εντάσσονται στο πεδίο της επιχειρηματικότητας, *τα συνηθισμένα αντικείμενα είναι τα άτομα-επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις*. Ενίοτε, όμως, μπορούν να είναι και μια συγκεκριμένη επιχειρηματική πολιτική, μια επιχειρηματική σχέση ή ακόμα και ένα επιχειρηματικό συμβάν.

Αν το αρχικό ερώτημα είναι του τύπου «πώς επηρεάστηκαν οι επιχειρήσεις στον κλάδο των Ξενοδοχείων από τη σταδιακή υποτίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ την περίοδο 2002-2004», είναι προφανές ότι το αντικείμενο που μας ενδιαφέρει να αναλύσουμε είναι η οντότητα «Ξενοδοχειακή επιχείρηση».

Αν, πάλι, το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στον εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να έχει ένας Μηχανικός ο οποίος θα επιλέξει να ασχοληθεί με τις επιχειρήσεις, τότε το αντικείμενο της ανάλυσής μας θα πρέπει να είναι ένας επιχειρηματίας-μηχανικός (ιστορικό, προβλήματα που αντιμετώπισε, αποφάσεις που πήρε, αποτελέσματα που πέτυχε).

Ανάλογα με το θέμα, βέβαια, ως αντικείμενα έρευνας μπορούν να λειτουργήσουν και ευρύτερες οντότητες, όπως ένας ολόκληρος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας ή μια εθνική οικονομία. Αν, δηλαδή, σκοπός μας είναι να εξετάσουμε τη σημασία της επιχειρηματικότητας για την έξοδο μιας οικονομίας από την κρίση (ύφεση), τότε μπορούμε να ερευνήσουμε ως «περίπτωση» την οικονομία της Ιρλανδίας ή έναν κλάδο που γνωρίζουμε ότι «ξέφυγε» από την ύφεση, πραγματοποιώντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με άλλους.

Όταν το αντικείμενο της έρευνας είναι ένα πρόσωπο ή μια επιχείρηση, τίθεται αμέσως το *πρόβλημα της επιλογής του συγκεκριμένου προσώπου ή επιχείρησης* που θα εξυπηρετήσει τις ανάγκες μας και τους σκοπούς μας. Αυτό δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες.

Αν η έρευνά μας αφορά *μία μόνο* περίπτωση (επιχειρηματία ή επιχείρησης), στην επιλογή θα παίξουν ρόλο οι παρακάτω παράγοντες/κριτήρια:

α) **Προϋπάρχουσες πληροφορίες** (δημοσιευμένες ή μη) που να συνηγορούν για την καταλληλότητα της «περίπτωσης» σε σχέση με το σκοπό της έρευνας (π.χ., η επιχείρηση αντιμετώπισε πρόσφατα το πρόβλημα που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε ή ο

επιχειρηματίας έχει μια ιδιότητα που ψάχνουμε να βρούμε ή η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο που μας ενδιαφέρει).

- β) **Προσβασιμότητα** του προσώπου ή της επιχείρησης εκ μέρους αυτών που οργανώνουν τη μελέτη περίπτωσης (δυνατότητα σύστασης από κάποιον, επιτρεπτή απόσταση, ευκολία επικοινωνίας κ.λ.π.).
- γ) **Διαθεσιμότητα** του προσώπου ή της επιχείρησης την περίοδο εκπόνησης της έρευνας.

Αν, από την άλλη μεριά, η έρευνά μας αφορά *πολλές* περιπτώσεις (π.χ. διερεύνηση της επιχειρηματικότητας στις αγροτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με βιολογικές καλλιέργειες) που πρέπει να μελετηθούν (είτε σε προσωπικό είτε σε επιχειρηματικό επίπεδο), η επιλογή θα μπορούσε να γίνει με τους ακόλουθους τρόπους:

- α) **Δειγματοληπτικά** (δηλαδή, με στατιστικό δείγμα, τυχαίο ή κατευθυνόμενο, που θα διαμορφωθεί τηρώντας την επιστημονική δεοντολογία της στατιστικής επιστήμης)
- β) **Επιλεκτικά** (δηλαδή, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια που ισχύουν για την επιλογή της μίας περίπτωσης αλλά επανειλημμένα, προχωρώντας από την καταλληλότερη περίπτωση στη λιγότερο κατάλληλη, μέχρι να συμπληρωθεί ο αριθμός των προσώπων ή επιχειρήσεων που εκ προοιμίου θα έχει αποφασιστεί ότι απαιτούνται για την πλήρη διερεύνηση του θέματος).

Η μέθοδος της δειγματοληψίας είναι η δυσκολότερη και γι' αυτό λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος σε έρευνες τέτοιου τύπου, δεδομένου ότι προϋποθέτει την ύπαρξη ενός *καταλόγου με τον «πληθυσμό»* (το σύνολο δηλαδή) των δυνατών ή πιθανών περιπτώσεων, που όμως σπάνια είναι εφικτός ή διαθέσιμος. Εννοείται, εξάλλου, ότι και μετά την εξαγωγή του δείγματος τίποτα δεν εξασφαλίζει ότι θα μπορέσουμε να έχουμε πρόσβαση στις

επιχειρήσεις ή τα πρόσωπα που θα περιλαμβάνονται σ' αυτό, με κίνδυνο την σοβαρή αλλοίωση του στατιστικού χαρακτήρα του.

Δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι οι μελέτες περιπτώσεων σπάνια γίνονται με συλλογή των στοιχείων «από το γραφείο». Απαιτούν, αντίθετα, ζωντανή επαφή ερευνητών και ερευνώμενων, επισκέψεις στο χώρο της «περίπτωσης», ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και νέες επαφές για επιβεβαίωση πληροφοριών και έλεγχο της μελέτης, πράγματα δηλαδή που είναι καλύτερα να εξασφαλίζει ο μελετητής, σε μεγάλο βαθμό, πριν από την τελική επιλογή της συγκεκριμένης περίπτωσης ή περιπτώσεων. Και κάτι τέτοιο, βέβαια, είναι τελείως αντιφατικό με την έννοια της δειγματοληψίας.





### 3. Εκπόνηση μιας μελέτης περίπτωσης

#### 3.1 Προετοιμασία των ερευνητών

Οι ερευνητές που θα κληθούν να πραγματοποιήσουν τις μελέτες περιπτώσεων θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες που απαιτεί η μορφή αυτή έρευνας. Ας μη ξεχνάμε (βλέπε τμήμα 2.4) ότι δεν πρόκειται για έρευνα γραφείου και ρουτίνας αλλά για ζωντανή και απρόβλεπτη πολλές φορές έρευνα.

Τα *βασικά προσόντα* του ερευνητή θα πρέπει να είναι:

- **Η ικανότητα του να κάνει καλές ερωτήσεις και να ερμηνεύει τις απαντήσεις.**

Τέτοια ικανότητα έχουν οι άνθρωποι που διακρίνονται για την περιέργειά τους, αυτοί που μπορούν από την απάντηση σε μια ερώτηση να «γεννήσουν» μια νέα σειρά ερωτήσεων που εμβαθύνουν ή/και γενικεύουν το θέμα που ερευνάται.

- **Η ικανότητα του να ακούει και να μην παρασύρεται στην προβολή των δικών του απόψεων, ιδεών ή προκαταλήψεων.**

Τέτοια ικανότητα έχουν οι άνθρωποι που μπορούν να καταλάβουν πιο πολλά από εκείνα που λέει ακριβώς ο συνομιλητής τους, που μπορούν, όπως λέμε συνήθως, να «διαβάζουν ανάμεσα στις γραμμές» των όσων διαβάζουν ή ακούνε. Αυτοί δηλαδή που είναι, με άλλα λόγια, ανοικτά μυαλά και διαθέτουν καλή μνήμη.

- **Η προσαρμοστικότητα και ευελιξία όταν έρχεται αντιμέτωπος με απρόβλεπτες καταστάσεις.**

Τέτοιες ικανότητες έχουν οι άνθρωποι που γενικά δεν φοβούνται τις αλλαγές και, όταν αυτές συμβαίνουν, τις βλέπουν περισσότερο ως ευκαιρίες παρά ως απειλές για την επιτυχία του εγχειρήματός τους.

- **Η καλή γνώση των θεμάτων που θα διερευνηθούν.**

Όταν ο ερευνητής γνωρίζει καλά τη θεωρία και το σκοπό της έρευνας θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει και να ερμηνεύσει πληρέστερα και καλύτερα τα ευρήματά της και να συνάγει τα σωστά συμπεράσματα.

- **Η αντικειμενικότητα και η εχεμύθειά του απέναντι στα ευρήματα της έρευνας.**

Η πρώτη ιδιότητα είναι απαραίτητη στις περιπτώσεις που τα ευρήματα είναι αντίθετα από αυτά που πιθανόν περίμενε ή από αυτά που πίστευε ο ερευνητής ενώ η δεύτερη αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη οποιασδήποτε επαφής με το αντικείμενο της έρευνας. Έλλειψη αντικειμενικότητας σημαίνει ότι η μελέτη περίπτωσης δεν θα αντανακλά την πραγματικότητα αλλά τα πιστεύω του ερευνητή ενώ η έλλειψη εχεμύθειας μπορεί να σημαίνει διακοπή των σχέσεων πριν την ολοκλήρωση της μελέτης, άρνηση νέας συνεργασίας και ευρύτερες αρνητικές επιπτώσεις για τον ερευνητή, τους συνεργάτες του και τον φορέα που εκπροσωπεί.

Με εξαίρεση τις τελευταίες ιδιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν όλους τους ερευνητές, είναι γενικά δύσκολο να εξασφαλίσει κανείς την συνύπαρξη όλων των παραπάνω προσόντων στο πρόσωπο ενός ερευνητή. Γι αυτό, ιδιαίτερα όταν πρόκειται οι μελέτες περιπτώσεων να γίνουν από σπουδαστές για διδακτικούς σκοπούς, η εργασία ανατίθεται συνήθως σε μια μικρή ομάδα 3-4 ερευνητών που θα μπορούν να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο αναπτύσσοντας / βελτιώνοντας παράλληλα και από κοινού τα αδύνατα σημεία τους.

Η προετοιμασία του ή των ερευνητών περιλαμβάνει και μια εκπαίδευση, με μορφή συνήθως σεμιναρίου, πάνω σε όλα τα βασικά θέματα ή φάσεις της μελέτης, από την πλευρά αυτού που τη σχεδιάζει ή τη συντονίζει. Στην περίπτωση που οι ερευνητές είναι

σπουδαστές, το ρόλο αυτό τον παίζει ο καθηγητής τους ή, αν υπάρχει σχετική εμπειρία, ο επικεφαλής της ομάδας των ερευνητών.

Το σεμινάριο προετοιμασίας μπορεί να αναφέρεται σε θεωρητικά ή σε πρακτικά ζητήματα της μελέτης και σχεδιάζεται κάθε φορά ανάλογα με την περίπτωση και τις συγκεκριμένες ανάγκες των ερευνητών. Πέρα από το να ενημερωθούν για τη μελέτη και τα καθήκοντά τους, το σεμινάριο θα δώσει την ευκαιρία στους ερευνητές-σπουδαστές να εκθέσουν τον προβληματισμό τους και τις απόψεις τους, να λύσουν τις απορίες τους, να αντιληφθούν τις αδυναμίες τους και να οριστικοποιήσουν τις ομάδες μελέτης βρίσκοντας τους καλύτερους δυνατούς συνδυασμούς ερευνητών. Η ενδεικτική θεματολογία ενός τέτοιου σεμιναρίου φαίνεται στον Πίνακα 1.

### **3.2 Πίνακας Περιεχομένων της μελέτης περίπτωσης**

Παράλληλα με την προετοιμασία των ερευνητών ή και στα πλαίσια του σεμιναρίου που προαναφέρθηκα, γίνεται και η σύνταξη του Πίνακα Περιεχομένων της μελέτης. Αυτό είναι καθήκον του ερευνητή ή της ομάδας των ερευνητών και πρέπει να συνταχθεί πριν από τις επαφές με την περίπτωση ή περιπτώσεις που ερευνώνται.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

#### α) Θεωρητικό υπόβαθρο

- Σκοπός της μελέτης (γιατί την κάνουμε)
- Βασικά ερωτήματα
- Υποθέσεις εργασίας που θα ελεγχθούν
- Έννοιες και ορολογίες

#### β) Μέθοδοι και τακτικές

- Τρόπος προσέγγισης της «περίπτωσης»
- Οδηγός συνέντευξης (με ή χωρίς ερωτηματολόγιο)
- Πρακτικές συνέντευξης
- Κατάλογοι ονομάτων και διευθύνσεων (ερευνώμενων, στελεχών κλπ)
- Κατάλογοι στοιχείων και ντοκουμέντων
- Βιβλιογραφία

#### γ) Πρακτικά καθήκοντα

- Κλείσιμο ημερομηνίας επισκέψεων και προετοιμασία συναντήσεων με τους ερευνώμενους
- Προετοιμασίες ταξιδιού (αν απαιτείται)
- Προετοιμασία επιτόπιας επίσκεψης (στο χώρο της επιχείρησης)
- Λοιπά διαδικαστικά θέματα

#### δ) Ζητήματα συγγραφής

- Σχέδιο μελέτης
- Έλεγχος σχεδίου
- Τελική μορφή
- Προδιαγραφές κειμένου.

Σ' αυτό το στάδιο, ο Πίνακας Περιεχομένων αποτυπώνει τις θεωρητικές γνώσεις του ερευνητή και τον επιδιωκόμενο από αυτόν σκοπό και αντανακλά τη μέθοδο με την οποία θα προσεγγίσει το πρόβλημα, στα πλαίσια της μελέτης. Εννοείται ότι έχει ενδεικτικό χαρακτήρα, περιγράφει σε γενικές γραμμές τη μορφή που θα έχει η μελέτη και μπορεί να υποστεί αλλαγές, τόσο στην πορεία εκπόνησης όσο και κατά τη συγγραφή της μελέτης.

Οι Πίνακες 2 και 3 δίνουν το γενικό περίγραμμα δύο πραγματικών μελετών περιπτώσεων. Μιας οικογενειακής οινοποιητικής επιχείρησης και μιας μικρής εταιρίας παραφαρμακευτικών προϊόντων.

Η χρησιμότητα της ύπαρξης του Πίνακα Περιεχομένων στην αρχική φάση της μελέτης βρίσκεται στη διευκόλυνση που παρέχει στον ερευνητή ώστε να συλλέξει τα στοιχεία που χρειάζεται (και όχι άλλα που θα αποδειχθούν εκ των υστέρων άχρηστα), με τη μορφή που τα χρειάζεται (βαθμό ανάλυσης, τρόπο παρουσίασης, συσχέτιση με άλλα). Έτσι, δεν θα βρεθεί στην ανάγκη να πραγματοποιήσει δεύτερες και τρίτες επαφές με την περίπτωση που μελετάται προκειμένου να βρει αυτό ακριβώς που ήθελε από την πρώτη στιγμή.

### **3.3 Πιλοτική μελέτη**

Στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η εκπόνηση μιας σειράς μελετών περιπτώσεων από διάφορους ερευνητές ή ομάδες ερευνητών, είναι σκόπιμο να εκπονείται δοκιμαστικά μια *πιλοτική μελέτη*, η οποία θα αποτελέσει στη συνέχεια *το πρότυπο* πάνω στο οποίο θα γίνουν οι υπόλοιπες.

Αντικείμενο της πιλοτικής μελέτης μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τις περιπτώσεις που ερευνώνται (επιχειρηματιών ή επιχειρήσεων). Συνήθως είναι η πιο εύκολη, από την άποψη της προσβασιμότητας,

της ύπαρξης στοιχείων και της διαθεσιμότητας των στελεχών της. Ενίοτε, όμως, μπορεί να είναι και η δυσκολότερη, προκειμένου ακριβώς να ανιχνευτούν από τους ερευνητές τα όρια των δυσκολιών τόσο ως προς τις επαφές όσο και ως προς τη συλλογή των στοιχείων και πληροφοριών.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 2**

### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

(Για τη Μελέτη Περίπτωσης μιας Οινοποιητικής επιχείρησης)

#### **1. Η γέννηση ενός επιχειρηματία**

- 1.1 Οι καταβολές ή το υπόβαθρο μιας προσωπικότητας
- 1.2 Οι σπουδές
- 1.3 Οι πρώτες επαγγελματικές δραστηριότητες
- 1.4 Η μεγάλη απόφαση

#### **2. Η ίδρυση και η εξέλιξη της επιχείρησης**

- 2.1 Τα πρώτα βήματα
- 2.2 Η ανάπτυξη
- 2.3 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης
- 2.4 Οι πωλήσεις

#### **3. Η λειτουργία της επιχείρησης**

- 3.1 Οργάνωση και προσωπικό
- 3.2 Τεχνολογικό επίπεδο
- 3.3 Εμπορική πολιτική

#### **4. Προβλήματα και κίνδυνοι**

- 4.1 Προβλήματα κατά την εκκίνηση
- 4.2 Προβλήματα παραγωγής
- 4.3 Προβλήματα λειτουργίας
- 4.4 Θεσμικά προβλήματα
- 4.5 Κίνδυνοι εκ της αγοράς

#### **5. Παράγοντες επιτυχίας**

- 5.1 Οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον
- 5.2 Μεράκι και σκληρή δουλειά
- 5.3 Εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- 5.4 Μεθοδικότητα
- 5.5 Εισόδημα καταναλωτών
- 5.6 Μέτρα για τις βιοκαλλιέργειες
- 5.7 Λοιπά ισχυρά στοιχεία

#### **6. Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης**

#### **7. Συμπεράσματα**

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 3**

### **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

(Για τη Μελέτη Περίπτωσης μιας επιχείρησης  
παραφαρμακευτικών προϊόντων)

#### **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

#### **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

*1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ*

*1.2 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ  
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ...*

#### **2. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

*2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ*

*2.1.1 Αγορά καλλυντικών*

*2.1.2 Αγορά φαρμάκων*

*2.2 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*

#### **3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

*3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ*

*3.2 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ*

*3.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ*

#### **4. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

*4.1 ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ*

*4.2 ΣΥΓΧΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ*

*4.3 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΥ*

#### **5. ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ**

*5.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΕΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ*

*5.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ*

*5.3 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ*

#### **6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

#### **7. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

#### **8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**



Η πιλοτική μελέτη βοηθάει τους ερευνητές να βελτιώσουν τον αρχικό σχεδιασμό της μελέτης, τον Πίνακα Περιεχομένων, το περιεχόμενο των στοιχείων που θα συλλεχθούν, τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στην εκπόνηση της έρευνας, τον τρόπο που θα μοιράσουν τα καθήκοντα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και, τέλος, να κατανοήσουν πληρέστερα το σκοπό της όλης έρευνας, αφού η συγγραφή της πιλοτικής μελέτης θα τους δώσει μια πρώτη εικόνα για το βαθμό ικανοποίησης αυτού του σκοπού από τα στοιχεία, τις αναλύσεις και τα αποτελέσματα της έρευνας.

### **3.4 Η συλλογή των στοιχείων**

Η συλλογή των στοιχείων για μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να γίνει από διάφορες πηγές. Οι βασικότερες από αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια, με αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους ως προς το είδος και την αξιοπιστία των στοιχείων που προσφέρουν.

**α) Έντυπα** (Διοικητικά έγγραφα, γράμματα, απολογιστικές εκθέσεις, μελέτες, άρθρα, ανακοινώσεις, διαφημιστικά φυλλάδια).

Πρόκειται για μια πολύ σημαντική πηγή στοιχείων που βοηθάει στη διασταύρωση των πληροφοριών και στην εξαγωγή εκτιμήσεων και συμπερασμάτων. Τα έντυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξανά και ξανά, είναι ακριβή (αν και όχι πάντοτε αντικειμενικά), παρέχουν ευρεία κάλυψη (χρόνου, γεγονότων, καταστάσεων) αλλά μερικές φορές κάποια από αυτά είναι δύσκολο να βρεθούν (ιδιαίτερα εσωτερικά έγγραφα επιχειρήσεων) ή εκφράζουν απόψεις που μπορεί να είναι μεροληπτικές.

**β) Ιστορικά αρχεία** (Στατιστικά στοιχεία από επίσημες υπηρεσίες, οργανογράμματα, ισολογισμοί και προϋπολογισμοί, κατάλογοι προϊόντων και πελατών ή / και προμηθευτών κλπ.)

Από την πηγή αυτή μπορούμε να πάρουμε ποσοτικοποιημένα και αξιόπιστα (σε μεγάλο βαθμό) στοιχεία. Ορισμένα, όμως, δεν είναι πάντοτε προσβάσιμα (π.χ. στοιχεία για προϊόντα και πελάτες).

### **γ) Συνεντεύξεις**

Είναι ίσως η πιο σημαντική πηγή στοιχείων και πληροφοριών για τις μελέτες περιπτώσεων. Το μεγάλο πλεονέκτημά της είναι ότι αφορά αποκλειστικά τα ζητήματα που ενδιαφέρουν τον ερευνητή της μελέτης περίπτωσης και μπορεί να δώσει αναλυτικά και σε βάθος στοιχεία για τα ζητήματα αυτά. Από την άλλη μεριά, όμως, μπορεί να είναι μεροληπτική, να περιέχει ανακρίβειες ή να δίνει τις απαντήσεις που υποβάλλει ο ερευνητής αν οι ερωτήσεις δεν είναι σωστά διατυπωμένες.

Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι *ανοικτού τύπου*, *στοχευμένες* και *κλειστού τύπου*. Στις *ανοικτού τύπου*, αυτός που δίνει τη συνέντευξη (επιχειρηματίας ή στέλεχος επιχείρησης) είναι ελεύθερος να τοποθετηθεί στο ερώτημα που του απευθύνεται εκθέτοντας τις σκέψεις και τις απόψεις του και με αυτόν τον τρόπο να προκαλέσει νέα ερωτήματα που θα διευρύνουν ή θα εμβαθύνουν, σε σχέση με το αρχικό ερώτημα, το θέμα της συζήτησης.

Παραλλαγή του ανοικτού τύπου είναι η *στοχευμένη συνέντευξη*, κατά την οποία οι απαντήσεις είναι πάλι ελεύθερες αλλά οι ερωτήσεις είναι καθορισμένες από την αρχή και δεν υπάρχουν παρεκκλίσεις. Αντίθετα, οι *κλειστού τύπου συνεντεύξεις* μοιάζουν περισσότερο με έρευνες κοινής γνώμης. Στηρίζονται σε ερωτηματολόγια όπου οι απαντήσεις μπορούν να είναι του τύπου ΝΑΙ ή ΟΧΙ ή πολλαπλής επιλογής<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο, από πραγματική μελέτη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, παρουσιάζεται στο Παράρτημα του παρόντος Οδηγού.

Στις μελέτες περιπτώσεων οι συνεντεύξεις είναι συνήθως ανοικτού τύπου. Επειδή αφορούν άτομα (επιχειρηματίες) ή ομάδες ατόμων (επιχειρήσεις) έχουν ανθρώπινες διαστάσεις και πλευρές που μόνο η ζωντανή και ελεύθερη συνέντευξη μπορεί να βγάλει στην επιφάνεια και να αναδείξει. Με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι ο ερωτών είναι κατάλληλα προετοιμασμένος και ο ερωτώμενος γνωρίζει καλά το θέμα και μπορεί και θέλει να μιλήσει.

Πολύ συχνά, και για να αποφευχθούν προβλήματα ελλιπούς καταγραφής των όσων είπε ο ερωτώμενος ή προβλήματα μνήμης του ερευνητή, χρησιμοποιούνται στις συνεντεύξεις μαγνητόφωνα. Κάτι τέτοιο διευκολύνει πολύ τα πράγματα για την έρευνα αλλά θα πρέπει πάντοτε να γίνεται με τη σύμφωνη γνώμη του ερωτώμενου. Ο ερευνητής θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι πολλοί άνθρωποι δυσκολεύονται να μιλήσουν ελεύθερα όταν ξέρουν ότι η συνομιλία τους καταγράφεται και έτσι υπάρχει κίνδυνος να μην πάρουν όλες τις πληροφορίες που θα μπορούσαν.

#### **δ) Άμεση παρατήρηση**

Η λήψη των πληροφοριών στην περίπτωση αυτή γίνεται από τον ερευνητή στο χώρο της επιχείρησης που εξετάζεται. Η γνώση των χώρων όπου λειτουργεί η επιχείρηση και εργάζονται τα στελέχη και οι υπάλληλοί της, η παρατήρηση των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών, η παρακολούθηση και μέτρηση των διαδικασιών μπορούν να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες για το θέμα ή τα θέματα που ενδιαφέρουν τον ερευνητή. Σε συνδυασμό με στοιχεία από άλλες πηγές θα τον βοηθήσουν να καταλάβει καλύτερα τα όσα θα ειπωθούν στις συνεντεύξεις ή θα του δείξουν άγνωστες πλευρές του προβλήματος για περαιτέρω διερεύνηση.

Συχνά, στις περιπτώσεις άμεσης παρατήρησης, ο ερευνητής μπορεί, αφού πρώτα εξασφαλίσει τη σχετική άδεια, να αποτυπώσει σε φωτογραφίες ή βίντεο τα όσα είδε για μεταγενέστερη αξιοποίηση. Γενικά, ο τρόπος αυτός λήψης στοιχείων απαιτεί χρόνο (άρα και κόστος) και αν ο ερευνητής δεν καλύψει όλη την επιχείρηση υπάρχει ο κίνδυνος να σχηματίσει αποσπασματική ή επιλεκτική αντίληψη των πραγμάτων.

### **ε) Συμμετοχική παρατήρηση**

Εδώ, ο ερευνητής δεν είναι παθητικός παρατηρητής αλλά συμμετέχει ενεργά στη λειτουργία της επιχείρησης ως μέλος του προσωπικού της, ασκώντας συγκεκριμένα καθήκοντα. Με τον τρόπο αυτό του δίνεται η ευκαιρία να παρατηρήσει «εκ των έσω» την επιχείρηση και τα προβλήματά της, να πραγματοποιήσει πολλές μίνι συνεντεύξεις και να κάνει μια πληρέστερη παρουσίασή της στη μελέτη, ιδιαίτερα όσον αφορά τις διαπροσωπικές συμπεριφορές και τα κίνητρα που παρακινούν τους ανθρώπους που εργάζονται σ' αυτή.

Από την άλλη μεριά, υπάρχει ο κίνδυνος να γίνει ο ερευνητής μεροληπτικός λόγω των σχέσεων που θα αναπτύξει με τους ανθρώπους της επιχείρησης ή να μη λειτουργήσει επαρκώς ως ερευνητής λόγω των καθηκόντων που θα έχει αναλάβει.

Γενικά, πάντως, αυτός ο τρόπος συλλογής στοιχείων και πληροφοριών για μια μελέτη περίπτωσης επιχειρηματικού χαρακτήρα δεν προσφέρεται ιδιαίτερα, γι αυτό και σπάνια χρησιμοποιείται, λόγω της αντικειμενικής δυσκολίας να ενταχθεί ένας τρίτος, για μικρό χρονικό διάστημα, στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Κλείνοντας το θέμα της συλλογής των στοιχείων, θα πρέπει να πούμε ότι *όσο πιο πολλές πηγές χρησιμοποιηθούν από τους ερευνητές τόσο το καλύτερο για τη μελέτη*. Χωρίς να σημαίνει ότι στοιχεία από λίγες πηγές ή ακόμα και από μία μόνο πηγή (π.χ. συνεντεύξεις) δεν μπορούν να στηρίξουν την εκπόνηση μιας μελέτης περίπτωσης, είναι γεγονός ότι ο συνδυασμός και η διασταύρωση πληροφοριών που προέρχονται από διαφορετικές πηγές (και ίσως και διαφορετικούς ερευνητές) μπορούν να δώσουν μια πιο ολοκληρωμένη και σωστή εικόνα του φαινομένου που εξετάζεται.

Για την καλύτερη αξιοποίησή τους, τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα πρέπει να ταξινομηθούν και αποθηκευτούν με τρόπο που να είναι εύκολη η πρόσβασή τους και ο έλεγχός τους είτε από τα μέλη της ομάδας των ερευνητών είτε από τον συντονιστή της έρευνας. Οι σημειώσεις που έχουν κρατηθεί από τους ερευνητές, τα διάφορα έγγραφα, οι πίνακες με δεδομένα, οι απομαγνητοφωνήσεις ή καταγραφές συνεντεύξεων, τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, οι φωτογραφίες και όποιο άλλο υλικό αφορά την έρευνα (έντυπο ή ηλεκτρονικό) μαζί βεβαίως με τα σχέδια και τα τελικά κείμενα, θα πρέπει να αποτελέσουν τη *βάση δεδομένων* της μελέτης περίπτωσης που θα στηρίζει και θα αποδεικνύει την αξιοπιστία της.



## 4. Η συγγραφή μιας μελέτης περίπτωσης

### 4.1 Γενικές παρατηρήσεις

Η συγγραφή μιας μελέτης περίπτωσης, όπως και κάθε μελέτης ή επιστημονικής εργασίας, μπορεί να αποδειχθεί ένα ιδιαίτερα δύσκολο καθήκον αν δεν ακολουθηθούν ορισμένοι κανόνες που έχουν προκύψει από την εμπειρία. Οποσδήποτε, το γράψιμο μιας εργασίας είναι ένα πολύ προσωπικό ζήτημα και ο κάθε συγγραφέας αντανακλά σ' αυτό όχι μόνο τις γνώσεις του αλλά και τον γενικότερο τρόπο με τον οποίο σκέφτεται καθώς και το σύνολο του εσωτερικού του κόσμου. Τις αντιλήψεις του, τις αναλυτικές ή συνθετικές ικανότητες του μυαλού του, τις ευαισθησίες του. Και μέσα από όλα αυτά θα πρέπει να συνθέσει ένα κείμενο που να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα και επιστημονική πληρότητα. Και, παράλληλα, να είναι ενδιαφέρον και να διαβάζεται ευχάριστα. Το καθήκον είναι, όντως, απαιτητικό.

Το *πρώτο* πράγμα που δεν πρέπει να ξεχνάει κανείς, είναι ότι *μια μελέτη περίπτωσης γράφεται και ξαναγράφεται*, δύο και τρεις και τέσσερις φορές. Διορθώνεται και ξαναοργανώνεται. Ελέγχεται και αναθεωρείται.

Το *δεύτερο* είναι ότι όσο πιο γρήγορα αρχίσει να συνθέτει κανείς το κείμενο της μελέτης τόσο ευκολότερα θα το ολοκληρώσει. Δεν χρειάζεται να έχει τελειώσει η *έρευνα πεδίου* (συλλογή στοιχείων, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια) για να ξεκινήσει η συγγραφή. Αυτό μπορεί, και χρειάζεται, να γίνει από την αρχή κιόλας του σχεδιασμού της μελέτης. Στη φάση αυτή ο ερευνητής μπορεί να ετοιμάσει τη *βιβλιογραφία* και το *μεθοδολογικό* κομμάτι της εργασίας που προκύπτει από το διάβασμα της θεωρίας και άλλων μελετών. Στη συνέχεια, και αφού έχουν συγκεντρωθεί τα πρώτα στοιχεία με

*έρευνα γραφείου* (στατιστικά δεδομένα, ιστορικά στοιχεία, δημοσιεύματα, άλλες μελέτες κλπ.), μπορεί να γίνει σε πρώτο σχέδιο (first draft) η συγγραφή των κεφαλαίων της μελέτης που έχουν γενικότερο χαρακτήρα (π.χ. η εικόνα του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η ιστορία της επιχείρησης ή του επιχειρηματία κλπ.)

Το *τρίτο* στοιχείο που πρέπει από την αρχή να διευκρινιστεί είναι το αν στο κείμενο της μελέτης θα αναφέρονται οι επιχειρηματίες, τα στελέχη και οι άλλοι παράγοντες με τα *πραγματικά τους ονόματα ή με φανταστικά* (ψευδώνυμα). Το καλύτερο θα ήταν το πρώτο, τουλάχιστον για τον αναγνώστη που έχει μια προηγούμενη εικόνα του χώρου και της εξεταζόμενης περίπτωσης και θα μπορέσει να καταλάβει καλύτερα τη μελέτη και τα πορίσματά της ή να κάνει τις κριτικές παρατηρήσεις του. Όμως, αυτό δεν είναι πάντα δυνατό, ιδιαίτερα όταν το θέμα είναι τέτοιο που μπορεί να εκθέσει την επιχείρηση ή τα στελέχη της.

Το *τέταρτο*, και πιο σημαντικό, στοιχείο αφορά τον *έλεγχο του πρώτου σχεδίου* της μελέτης από τους άμεσα ενδιαφερόμενους (τον επιχειρηματία και τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα). *Η φάση αυτή*, που είναι αναγκαία ιδίως όταν η μελέτη αναφέρεται σε πραγματικά ονόματα και γεγονότα, *είναι ιδιαίτερα κρίσιμη* για τον ερευνητή.

Μέσα από τη διαδικασία αυτή, ο ερευνητής:

- Ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επαγγελματικής δεοντολογίας και της κοινωνικής ευγένειας προς εκείνους που του πρόσφεραν τον πολύτιμο χρόνο και τις γνώσεις τους.
- Ελέγχει την ακρίβεια των στοιχείων και πληροφοριών που συνέλεξε.



- Ελέγχει τα πορίσματα των αναλύσεων του και τα συνολικά συμπεράσματα της μελέτης.

Αν δεν υπάρξουν παρατηρήσεις ή αν οι αντιρρήσεις αφορούν τα πορίσματα ή τα συμπεράσματά του, ο ερευνητής μπορεί να προχωρήσει στην ολοκλήρωση της μελέτης. Αν, όμως, εντοπιστούν σφάλματα στα πραγματικά δεδομένα ή τα γεγονότα που περιγράφονται, τότε ο ερευνητής είναι υποχρεωμένος να γυρίσει πίσω, να διορθώσει τα λάθη και να αναθεωρήσει τα πορίσματα ή συμπεράσματα που τυχόν επηρεάστηκαν.

#### **4.2 Μερικές χρήσιμες συμβουλές**

Όταν έρθει η ώρα να γραφτεί η μελέτη περίπτωσης, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη συνολική δομή του κειμένου και στον τρόπο ή στυλ του γραψίματος.

Όσον αφορά τη *δομή του κειμένου*, η γενική εμπειρία δείχνει ότι, συνήθως, η αρχή γίνεται με ένα *εναρκτήριο ή εισαγωγικό κείμενο* όπου περιγράφεται συνοπτικά το υπό μελέτη πρόβλημα, ο χρόνος που συνέβη αυτό, και οι εμπλεκόμενοι παράγοντες. Παράλληλα, τίθενται βασικά ερωτήματα της μελέτης και επιδιώκεται να προκληθεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη για την παρακολούθηση της ιστορίας.

Στη συνέχεια, αναπτύσσεται ένα τμήμα με ιστορικό περιεχόμενο όπου περιγράφεται «πως φτάσαμε ως εδώ». Γίνεται αναφορά στο *ιστορικό πλαίσιο* ανάπτυξης της συγκεκριμένης επιχειρηματικής περίπτωσης, του κλάδου δραστηριότητας και των πρωταγωνιστών. Παρέχονται οικονομικά στοιχεία αλλά και περιγραφές του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Ακολουθεί το *κυρίως σώμα της ιστορίας* το οποίο μπορεί να δομηθεί είτε *χρονολογικά* (με κριτήριο τη χρονική αλληλουχία κάποιων

γεγονότων ή ενεργειών που διαμόρφωσαν το υπό μελέτη πρόβλημα και τη λύση του) είτε *οργανογραμματικά* (με κριτήριο τις λειτουργίες και τις σχέσεις εξουσίας που οδήγησαν στην εμφάνιση προβλημάτων) είτε με βάση τα ίδια τα *προβλήματα* (πώς συνδέονται, με ποια προτεραιότητα, τι εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν). Εννοείται ότι, ανάλογα με το είδος των προβλημάτων που εξετάζονται και τους ιδιαίτερους στόχους της μελέτης, οι τρόποι αυτοί παρουσίασης του κυρίως σώματος μπορεί να συνυπάρχουν αλληλοσυμπληρούμενοι.

Τέλος, η μελέτη κλείνει με τα *συμπεράσματα* όπου συνοψίζονται οι ενδιαφέρουσες δράσεις και αποφάσεις των πρωταγωνιστών σε σχέση με τα προβλήματα που αντιμετώπισαν, προβάλλοντας εναλλακτικές λύσεις ή απόψεις, και διαπιστώνεται ο βαθμός επιτυχίας με τον οποίο απαντήθηκαν τα βασικά ερωτήματα της μελέτης περίπτωσης.

Όσον αφορά το *στυλ του γραψίματος*, ο συντάκτης της μελέτης θα πρέπει να έχει υπόψη του μερικά πράγματα που συνήθως, στις περιπτώσεις αυτές, λειτουργούν και ως προδιαγραφές:

- Καλό είναι να χρησιμοποιείται όσο και όπου είναι δυνατόν *αόριστος χρόνος*.
- Η *γλώσσα* θα πρέπει να είναι *ουδέτερη*, να μη παραπέμπει στο φύλλο των στελεχών που μιλάνε ή στους οποίους αναφερόμαστε, εκτός αν δεν μπορεί να γίνει αλλιώς ή επιβάλλεται από την ίδια της περίπτωση.
- Θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση ρημάτων σε πρώτο πρόσωπο ενικού ή πληθυντικού και να *προτιμάται το τρίτο πρόσωπο*.
- Θα πρέπει, κατά κανόνα, να *αποφεύγεται η χρήση των μικρών ονομάτων* όταν γίνεται αναφορά σε πρόσωπα πρωταγωνιστών ή άλλων στελεχών.
- Να αποφεύγεται, επίσης, η χρήση κεφαλαίων γραμμάτων όταν γίνεται παράθεση των τίτλων ή των θέσεων των πρωταγωνιστών της μελέτης.

- Όπου πρέπει να αναφερθούν απόψεις, γνώμες, εκτιμήσεις, ερμηνείες ή θεωρίες έτσι όπως τις είπαν ή τις έγραψαν κάποια στελέχη της επιχείρησης ή ελήφθησαν από τη βιβλιογραφία, αυτές θα πρέπει να βρίσκονται μέσα σε εισαγωγικά ώστε να μη συγχέονται με τα όσα εκφράζει στο κείμενό του ο συγγραφέας της μελέτης.
- Η γλώσσα θα πρέπει να είναι απλή και κατανοητή και οι φράσεις, οι παράγραφοι και τα τμήματα να έχουν λογικό μήκος ώστε η μελέτη να διαβάζεται εύκολα και να μην κουράζει.
- Η χρήση πινάκων και διαγραμμάτων θα πρέπει να είναι μετρημένη και να συμβάλλει στην κατανόηση του κειμένου. Μεγάλοι και δυσνόητοι πίνακες στοιχείων θα πρέπει να εντάσσονται σε Παραρτήματα. Όσοι περιλαμβάνονται στο κείμενο θα πρέπει να αριθμούνται προσεκτικά, να έχουν σαφείς και περιεκτικούς τίτλους και να αναφέρεται η πηγή τους. Η παράθεσή τους γίνεται αμέσως μετά την αναφορά τους στο κείμενο.
- Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί, επίσης, στο συνολικό μέγεθος (έκταση) μιας μελέτης περίπτωσης. Κατά γενικό κανόνα, αυτή δεν μπορεί να είναι μικρότερη από 20 σελίδες (γιατί δύσκολα θα έχει την απαιτούμενη πληρότητα<sup>2</sup> και δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 50 (γιατί κινδυνεύει να γίνει κουραστική). Ένα μέσο μέγεθος 30-35 σελίδων θεωρείται ιδανικό για να μπορεί να δουλευτεί από ένα σπουδαστή σε μια βραδιά.

Η αναφορά στις πηγές και στη βιβλιογραφία, τέλος, προσδίδει στη μελέτη περίπτωσης πρόσθετο κύρος και βαρύτητα και δεν πρέπει ποτέ να υποτιμάται ή να παραλείπεται.

---

<sup>2</sup> Βλέπε Κεφ. 5



## 5. Από τι εξαρτάται η επιτυχία μιας μελέτης περίπτωσης

Οι παράγοντες που συντελούν στο να χαρακτηριστεί μια μελέτη περίπτωσης επιτυχημένη ή παραδειγματική δεν έχουν να κάνουν τόσο με τη χρησιμοποιούμενη τεχνική (καλή προετοιμασία, σωστή συλλογή στοιχείων, άρτιες συνεντεύξεις, συνεπή δομή και καλό στυλ γραψίματος) όσο με το περιεχόμενο της μελέτης. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

### ***α) Η μελέτη περίπτωσης να «έχει σημασία»***

Για να συμβαίνει αυτό, το θέμα της μελέτης θα πρέπει να έχει γενικότερο ενδιαφέρον, δηλαδή, να αγγίζει ευρύτερες ομάδες ενδιαφερομένων ή να είναι ασυνήθιστο. Οι χαρακτήρες θα πρέπει να είναι «ζωντανοί» χωρίς να είναι εξεζητημένοι και οι προσωπικότητες των πρωταγωνιστών να είναι ισχυρές, δυναμικές και, αν δεν προκαλούν το θαυμασμό, τουλάχιστον να μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα ή οδηγοί για τους αναγνώστες. Οι στόχοι της μελέτης πρέπει να είναι ξεκάθαροι και τα ερωτήματα, στα οποία καλείται αυτή να δώσει απαντήσεις, σαφή.

Οι μελέτες περιπτώσεων, ως αντανakλάσεις του τι συμβαίνει στην πραγματική ζωή, μπορεί να αποκαλύπτουν μια πρωτότυπη κατάσταση που δεν έχει διερευνηθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή ή μπορεί να εξετάζουν με κριτικό τρόπο εναλλακτικές δυνατότητες αποφάσεων, για την αντιμετώπιση, συγκεκριμένων προβλημάτων, στα πλαίσια της θεωρίας, συμβάλλοντας ίσως έτσι στην προαγωγή της τελευταίας. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, τότε η μελέτη περίπτωσης δεν μπορεί παρά να είναι σημαντική.

**β) Η μελέτη περίπτωσης να είναι «ολοκληρωμένη»**

Αν και η έννοια του «ολοκληρωμένου» είναι εν πολλοίς σχετική και δεν «ορίζεται» εύκολα, στις μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσε κανείς να πει ότι η «ολοκλήρωση» επιτυγχάνεται όταν ο αναγνώστης έχει την αίσθηση ότι όλα τα σημαντικά στοιχεία και πλευρές της εξεταζόμενης περίπτωσης βρίσκονται μέσα στη μελέτη. Όταν δεν αισθάνεται ότι αυτό που διαβάζει γράφτηκε με πίεση χρόνου ή με υπερεκμετάλλευση λίγων διαθέσιμων στοιχείων.

Για όσους έχουν σχετική εμπειρία στο είδος αυτό της έρευνας, η αίσθηση αυτή της «πληρότητας», ή μη, μιας μελέτης εμφανίζεται αβίαστα κατά τη διάρκεια του διαβάσματος. Αλλά και κάποιος χωρίς πείρα, που διαβάζει μια σειρά μελετών περιπτώσεων ενταγμένων στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προβληματικής ή σχεδίου, μπορεί να νοιώσει την ίδια αίσθηση για κάποιες από αυτές, μέσα από μια διαδικασία συνειδητή ή ασυνειδητή (συγ)κριτικής θεώρησής τους.

**γ) Η μελέτη περίπτωσης να είναι επαρκώς τεκμηριωμένη**

Επάρκεια στην τεκμηρίωση σημαίνει ότι τα υποστηρικτικά στοιχεία και πληροφορίες είναι όχι μόνο σωστά επιλεγμένα για το θέμα που θα στηρίξουν αλλά και παρουσιάζονται με τρόπο σαφή και κατανοητό που δεν αφήνει περιθώρια για σκεπτικισμό ή αμφιβολίες. Σημαίνει, ακόμα, ότι οι πηγές των στοιχείων και των πληροφοριών αναφέρονται ανελλιπώς και ότι, στο τέλος, ο αναγνώστης έχει πειστεί ότι ο συγγραφέας ξέρει τη δουλειά του, γνωρίζει το αντικείμενό του και έχει δώσει όλη του την προσοχή ώστε η μελέτη να «αποπνέει» αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και λογικό ειρμό.

**δ) Η μελέτη περίπτωσης να «κερδίζει» τον αναγνώστη**

Το «κέρδισμα» του αναγνώστη γίνεται μέσα από ένα «προκλητικό» κείμενο. Στην περίπτωση αυτή ο αναγνώστης νοιώθει την ανάγκη να φτάσει στο τέλος χωρίς διακοπή. Όπως όταν διαβάζει ένα καλό

μυθιστόρημα. Για να γραφτεί, βέβαια, ένα τέτοιο κείμενο χρειάζεται ταλέντο και πείρα. Είναι το δυσκολότερο από όλα τα καθήκοντα του συγγραφέα μιας μελέτης περίπτωσης. Προϋποθέτει ενθουσιασμό και πλατειά μόρφωση. Πολύ καλή χρήση της γλώσσας και καθαρότητα στη διατύπωση των νοημάτων.

Όταν τα περισσότερα από αυτά τα απαιτούμενα είναι παρόντα σε μια μελέτη περίπτωσης (έστω και σε διαφορετικό βαθμό τελειότητας) και το τεχνικό μέρος (βλέπε Κεφ. 4) δεν υστερεί, η μελέτη είναι σίγουρο ότι θα προκαλέσει το ενδιαφέρον του κοινού στο οποίο απευθύνεται και θα πετύχει το σκοπό της.





## 6. Οι μελέτες περίπτωσης ως εργαλεία εκπαίδευσης

Η διδασκαλία μέσω μελέτης περίπτωσης είναι μια ιδιαίτερα προκλητική και απαιτητική παιδαγωγική μέθοδος, συγκρινόμενη με την «από καθέδρας» διδασκαλία. Η αξία της έγκειται στο γεγονός ότι δίνει στο σπουδαστή τη δυνατότητα, μέσα από ασκήσεις προσομοίωσης, που είναι στην πραγματικότητα οι μελέτες περιπτώσεων, να αναπτύξει τις γνώσεις του για τα θέματα-κλειδιά στα οποία αναφέρονται οι μελέτες, αλλά και τις ικανότητές του από τη συμμετοχή του στη διαδικασία της διδασκαλίας.

Από την άλλη μεριά, η διδασκαλία μέσω μελετών περιπτώσεων δίνει και στον διδάσκοντα τη δυνατότητα να εντοπίσει συγκεκριμένα θέματα που περιλαμβάνονται στη διδακτέα ύλη, να αναδείξει τον τρόπο που αυτά λειτουργούν στην πραγματική ζωή και να διευκολύνει τη μετατροπή τους σε γνώση για τους σπουδαστές.

Οι τελευταίοι, μαθαίνουν με τον τρόπο αυτό πώς συγκεκριμένοι άνθρωποι (επιχειρηματίες) αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα και δίνουν συγκεκριμένες λύσεις με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Η ανάλυση και συζήτηση των μελετών περιπτώσεων καθώς και η ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα τους σπουδαστές, σχετικά με εναλλακτικές λύσεις ή με λύσεις που δόθηκαν για τα ίδια προβλήματα σε άλλες μελέτες, οδηγούν σε εμπέδωση των σχετικών θεμάτων και σε ανάπτυξη της ικανότητας των σπουδαστών να λύνουν προβλήματα αλλά κυρίως να σκέφτονται και να κρίνουν.

Ο λόγος που συμβαίνουν αυτά είναι ότι *η επιχειρηματικότητα*, δηλαδή η ικανότητα κάποιου να οργανώνει και να διευθύνει αποτελεσματικά μια (δική του) επιχείρηση έχοντας την ευθύνη της λήψης των βασικών αποφάσεων, είναι στην πραγματικότητα *θέμα προσωπικής ικανότητας και δεξιότητας* και όχι θέμα γνώσης

διαφόρων τεχνικών και θεωριών. Και για να αναπτύξει κανείς τις ικανότητες και δεξιότητές του θα πρέπει να ασκηθεί σε καταστάσεις που να προσομοιάζουν με την πραγματική ζωή ή/και να έρθει σε επαφή με αληθινές περιπτώσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά πραγματικών επιχειρηματιών.

Πρόκειται στην ουσία για μια μορφή *εμπειρικής μάθησης* (experiential learning) πολύ ισχυρότερης από την απλή μελέτη ενός κειμένου ή την απομνημόνευση κανόνων, βαθύτερα ριζωμένης στη μνήμη του σπουδαστή αφού είναι συνδεδεμένη με πραγματικές περιστάσεις, συνθήκες και πρόσωπα και όχι με θεωρητικές κατασκευές.

Μέσα από μια τέτοια διαδικασία, οι σπουδαστές θα πρέπει στο τέλος της σχολικής περιόδου να έχουν εξοικειωθεί, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, με το περιεχόμενο και τα προβλήματα της επιχειρηματικότητας και να έχουν αναπτύξει, όσο είναι δυνατό στο πλαίσιο του σχολικού περιβάλλοντος, τις επιχειρηματικές (διοικητικές) τους ικανότητες. Μεταξύ άλλων, θα πρέπει να μπορούν, ερχόμενοι σε επαφή με μια επιχειρηματική περίπτωση:

- ✓ Να αναγνωρίζουν τα προβλήματα που υπάρχουν
- ✓ Να συλλέγουν και να ερμηνεύουν τα σχετικά δεδομένα
- ✓ Να αναγνωρίζουν ευκαιρίες
- ✓ Να σχεδιάζουν στρατηγικές
- ✓ Να παίρνουν και να εφαρμόζουν αποφάσεις
- ✓ Να εργάζονται αποτελεσματικά με άλλους

Σ' αυτό θα βοηθηθούν ιδιαίτερα από τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές επισκέψεις σε επιχειρήσεις ή από την πρόσκληση επιχειρηματιών να αναπτύξουν θέματα και να συζητήσουν με τους σπουδαστές στο χώρο του σχολείου<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Στο πλαίσιο του προγράμματος ΕΨΙΛΟΝ έχει συνταχθεί σχετικός «Οδηγός Οργάνωσης Επισκέψεων και Συνεργασιών με Επιχειρήσεις».



## 7. Διδασκαλία των μελετών περιπτώσεων στο σχολείο

Η διδασκαλία των μελετών περιπτώσεων στο σχολείο, στα πλαίσια ενός μαθήματος για την επιχειρηματικότητα, λειτουργεί με τρόπο ανάλογο με εκείνον της διδασκαλίας «κλινικών» περιπτώσεων για την εκπαίδευση των ιατρών. Πρόκειται, στην ουσία, για επαγωγική μέθοδο μάθησης με την οποία από το επίπεδο των ειδικών περιπτώσεων μπορούν να συναχθούν γενικά συμπεράσματα<sup>4</sup>.

Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσονται οι αναλυτικές και κριτικές ικανότητες των σπουδαστών και η γνώση πηγάζει από την άσκηση, την ανακάλυψη, την σύγκριση, τη διερεύνηση, τη συμμετοχή και την παρακίνηση, δηλαδή από νοητικές καταστάσεις και λειτουργίες που ενεργοποιούνται κατά τη διδασκαλία των μελετών περιπτώσεων.

Η γνώση μέσω της ανακάλυψης έρχεται από το γεγονός ότι ο σπουδαστής καλείται να ερμηνεύσει τα δεδομένα που του προσφέρονται και να συνδέσει τα γεγονότα που περιγράφονται στη μελέτη περίπτωσης προκειμένου να εκτιμήσει τη σημασία τους για τη δημιουργία συγκεκριμένων καταστάσεων και προβλημάτων. Επίσης, η γνώση προκύπτει και από την ανακάλυψη των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους σκέφτονται οι άλλοι άνθρωποι, των διαφορετικών αξιών και αρχών που διέπουν τον τρόπο συμπεριφοράς τους σε σχέση με τις αντίστοιχες δικές του αξίες, αρχές και τρόπο σκέψης.

Η γνώση μέσω της διερεύνησης προκύπτει από τις διερευνητικές ερωτήσεις που μπορεί, και συνιστάται, να υποβάλλουν ο καθηγητής

---

<sup>4</sup> Αντίθετα, με την απαγωγική ή αφαιρετική μέθοδο μάθησης, γενικοί, θεωρητικοί κανόνες και αρχές εφαρμόζονται σε ειδικές περιπτώσεις προκειμένου να ελεγχθεί η ισχύς και η αξιοπιστία τους.

και οι σπουδαστές στη διάρκεια της παρουσίασης μιας μελέτης περίπτωσης από κάποιον ή κάποιους σπουδαστές. Ερωτήσεις που σπρώχνουν την ανάλυση των διαφόρων θεμάτων σε βάθος βοηθούν τους σπουδαστές να αναπτύξουν αναλυτική σκέψη και να διευρύνουν το μυαλό τους.

Η γνώση μέσω της άσκησης συνίσταται στην ανάπτυξη στο σπουδαστή ενός «αυτόματου», ασυναίσθητου τρόπου σκέψης, για την αντιμετώπιση καταστάσεων, που προκύπτει από την ενασχόληση με πολλές μελέτες περιπτώσεων. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει καθημερινή ανάλυση μελετών, πράγμα που δεν είναι, βέβαια, εφικτό στο επίπεδο των σχολείων μέσης εκπαίδευσης. Εντούτοις, η επαφή με έναν ικανό αριθμό μελετών περιπτώσεων στη διάρκεια της χρονιάς είναι σίγουρο ότι θα αφήσει τα ίχνη της στον τρόπο σκέψης των σπουδαστών και η γνώση αυτή θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε όσους θα επιλέξουν να ακολουθήσουν επιχειρηματική καριέρα.

Η γνώση μέσω της σύγκρισης είναι η καθαρά επαγωγική γνώση που προκύπτει από την προσπάθεια να επισημάνει κανείς τα κοινά χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε διαφορετικές περιπτώσεις, καταστάσεις και συμπεριφορές ή να κατανοήσει γιατί ένας τρόπος δράσης μπορεί να ταιριάζει σε μια περίπτωση και όχι σε άλλη.

Η γνώση μέσω της συμμετοχής (στην εκπόνηση ή την παρουσίαση μελετών περιπτώσεων) έχει αποδειχθεί από την εμπειρία ότι είναι ισχυρότερη και διαρκέστερη από τη γνώση που αποκτάται μέσω απλής διδασχής και διαβάσματος.

Τέλος, η γνώση μέσω της παρακίνησης θα αποκτηθεί από τον σπουδαστή μόνο αν ο καθηγητής είναι σε θέση να του μεταδώσει το δικό του ενθουσιασμό και αφοσίωση για το αντικείμενο που διδάσκει και αναπτύξει με αυτόν μια σχέση ουσιαστικής συνεργασίας που θα

αποβλέπει στη διεύρυνση και αποτελεσματικότερη μετάδοση της γνώσης.

Είναι αυτονόητο, βέβαια, ότι για να ενσταλαχθεί όλη αυτή η γνώση (ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσής της) στο σπουδαστή απαιτείται σοβαρή προετοιμασία από την πλευρά του καθηγητή. Η προετοιμασία αυτή αφορά όχι μόνο το τι θα γίνει στην τάξη αλλά και το πριν και το μετά από αυτήν.

### **a) Πριν από την τάξη**

Ο καθηγητής πρέπει να ετοιμαστεί προσεκτικά για τη διδασκαλία του περιεχομένου της μελέτης περίπτωσης. Συγκεκριμένα, πρέπει:

- Να διαβάσει καλά τη μελέτη.
- Να κατανοήσει την περίπτωση που αναλύεται.
- Να εντοπίσει τα θέματα-κλειδιά που θα διδαχθούν.
- Να αντιστοιχίσει (με τα θέματα) υποστηρικτικές πληροφορίες.
- Να αποφασίσει για τη σειρά διδασκαλίας των θεμάτων.

Πρέπει, επίσης, να ετοιμαστεί και για τη διαδικασία της διδασκαλίας:

- Πώς θα ξεκινήσει τη συζήτηση.
- Τι ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση των θεμάτων.
- Τι ρόλο(ους) θα παίξουν οι σπουδαστές.
- Σε ποιο βαθμό θα συνδυαστεί η συζήτηση με διάλεξη από τον ίδιο.

Τέλος, απαιτείται προετοιμασία και για την εξαγωγή συμπερασμάτων μετά τη διδασκαλία:

- Πώς θα συνοψισθεί το αποτέλεσμα της διδασκαλίας.
- Τι ρόλο θα παίξουν οι σπουδαστές σ' αυτό.
- Πώς θα συνδεθεί η συγκεκριμένη γνώση με άλλες προηγούμενες.

Είναι χρήσιμο τα παραπάνω στοιχεία να καταγράφονται σε ένα «Σημείωμα διδασκαλίας» που θα κρατάει ο καθηγητής για δική του χρήση μέχρι το τέλος της περιόδου.

Η εμπειρία δείχνει ότι είναι σημαντικό να προσέρχεται πρώτος ο καθηγητής στην τάξη για να ελέγξει τη λειτουργία των εποπτικών μέσων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν (οπτικοακουστικά μέσα, πίνακες) καθώς και τη διάταξη των καθισμάτων τα οποία καλό θα είναι να αναπτύσσονται σε σχήμα Π.

### **β) Στην τάξη**

Ξεκινώντας τη διδασκαλία ο καθηγητής πρέπει:

- Να περιγράψει τι θα γίνει στη διάρκεια του μαθήματος.
- Να συνδέσει την περίπτωση που θα μελετηθεί με την(τις) προηγούμενη(ες).

Στη διάρκεια του μαθήματος πρέπει:

- Να παρακινεί τους σπουδαστές να συμμετέχουν στη συζήτηση.
- Να φροντίζει ώστε να αναλύονται όλα τα θέματα.
- Να βοηθάει τους σπουδαστές να συνδέουν τα σχόλια και τα θέματα μεταξύ τους ώστε να εξάγονται συμπεράσματα.
- Να ελέγχει το χρόνο και να φροντίζει για την καλύτερη αξιοποίησή του.

Στο τέλος του μαθήματος μπορεί:

- Να συνοψίσει τη συζήτηση ή να βοηθήσει να το κάνουν αυτό οι σπουδαστές.
- Να επισημάνει τα βασικά συμπεράσματα.
- Να επιβραβεύσει τους σπουδαστές που έκαναν την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης ή που συμμετείχαν ενεργά στη συζήτηση.
- Να κάνει τη σύνδεση με το επόμενο μάθημα.



### **γ) Μετά την τάξη**

Μετά την τάξη ο καθηγητής είναι χρήσιμο να κρατήσει λίγες σημειώσεις για τα συμπεράσματα που βγήκαν από το μάθημα, τον τρόπο που έγινε η συζήτηση και το τι θα μπορούσε να αλλάξει ή να γίνει καλύτερα. Αυτό, μαζί με το «Σημείωμα Διδασκαλίας», θα τον βοηθήσει σημαντικά στα επόμενα μαθήματα, θα τον διευκολύνει στην αξιολόγηση των σπουδαστών και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της συνολικής προσπάθειας.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Yin Robert K.**, "Case Study Research. Design and Methods", SAGE Publications 1994 (second edition).
2. **Roberts Michael J.**, « Developing a Teaching Case», Harvard Business School notes and teaching material, 2000: 9-900-001
3. **Corey Raymond E.**, "Writing Cases and Teaching Notes", Harvard Business School notes and teaching material, 1998: 9-399-077
4. **Corey Raymond E.**, "The Use of Cases in Management Education", Harvard Business School notes and teaching material, 1996: 9-376-240
5. **Linder Jane**, "Writing Cases: Tips and Pointers", Harvard Business School notes and teaching material, 1994: 9-391-026
6. **Bonoma Thomas V.**, "Learning With Cases", Harvard Business School notes and teaching material, 1989: 9-589-080
7. **Shapiro Benson P.**, "An Introduction to Cases", Harvard Business School notes and teaching material, 1988: 9-584-097



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**



## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

Έρευνα πεδίου στο πλαίσιο μελέτης  
για λογαριασμό του Υπουργείου Γεωργίας

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Όλες οι απαντήσεις στο Ερωτηματολόγιο θεωρούνται απόλυτα **ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ**

#### I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1.1 Ονοματεπώνυμο: \_\_\_\_\_

1.2 Πόλη / Χωριό όπου ασκείται η δραστηριότητα: \_\_\_\_\_

1.3 Έτος γέννησης: \_\_\_\_\_

1-Κάτω των 25

2-25-35)

3-35-45)

4-45-55)

5-55+

1.4 Επάγγελμα πατέρα:

1 Αγρότης  2 Δημ. Υπάλληλος  3 Ιδιωτ. Υπάλληλος  4 Άλλο(εξηγήστε)

1.5 Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

1 Δημοτικό  2 Γυμνάσιο  3 Τεχνική Σχολή  4 Λύκειο

5 ΤΕΙ -ΑΕΙ  6 Άλλη (εξηγήστε)

1.6 Άλλη εκπαίδευση

1 Εκπαίδευση από Υπουργείο Γεωργίας

2 Εκπαίδευση από άλλους φορείς

3 Άλλη (εξηγήστε)

### 1.7 Οικογενειακή κατάσταση<sup>3</sup>

- 1 Παντρεμένος χωρίς παιδιά  2 Παντρεμένος με παιδιά   
3 Ανύπαντρος χωρίς παιδιά  4 Ανύπαντρος με παιδιά

## II. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

### 2.1 Πως προέκυψε;

- Κληρονομιά  Μεταβίβαση  Ίδρυση  Άλλο

2.2 Πότε έγινε η κληρονομιά, η μεταβίβαση ή η ίδρυση; 19\_\_ \_\_

### 2.3 Ποια ήταν η προηγούμενή σας απασχόληση;

- Δούλευα στην ίδια εκμετάλλευση ως μέλος οικογένειας
- Δούλευα σε άλλη αγροτική εκμετάλλευση
- Δημόσιος υπάλληλος
- Υπάλληλος σε επιχείρηση
- Ελεύθερος επαγγελματίας
- Σπούδαζα
- Άλλο (εξηγήστε)

### 2.4 Τι παράγει η εκμετάλλευση;

- Γεωργικά προϊόντα  Κτηνοτροφικά προϊόντα  Αλιευτικά προϊόντα   
Άλλο (εξηγήστε)

2.5 Ποιό είναι το βασικό προϊόν; (μέχρι 2) : \_\_\_\_\_

### 2.6 Χαρακτηρισμός μορφής καλλιέργειας/παραγωγής:

- Εκτατική  Εντατική  Βιολογική  Υψηλής τεχνολογίας   
Άλλη (εξηγήστε)

### 2.7 Από τι αποτελείται η εκμετάλλευση;

- Παραγωγική δραστηριότητα  Μεταποιητική δραστηριότητα   
Εμπορική δραστηριότητα  Άλλη δραστηριότητα (εξηγήστε)

### 2.8 Πόσους απασχολεί στην περίοδο "αιχμής" στην παραγωγική δραστηριότητα;

- Μόνο οικογένεια  Μέχρι 5 μισθωτοί - ημερομίσθιοι  Μέχρι 10   
Μέχρι 50  Ανω των 50

2.9 Πόσους απασχολεί στις υπόλοιπες δραστηριότητες ; \_\_\_\_\_

### 2.10 Πως πωλούνται τα προϊόντα;

- Διάθεση μέσω Συνεταιρισμού η Ομάδας Παραγωγών
- Μέσω μεσάζοντα / εμπόρου
- Από τον ίδιο σε Λαϊκή η πλανόδια αγορά

- Απευθείας σε καταστήματα λιανικής πώλησης
- Εξαγωγές
- Άλλο (εξηγήστε)

**2.11 Πως εξελίσσονται τα διάφορα τμήματα της εκμετάλλευσής σας;(μόνο μία απάντηση)**

- |                   | Πτωτικά                  | Στάσιμα                  | Ανοδικά                  |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Το παραγωγικό   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Το μεταποιητικό | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Το Εμπορικό     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2.12 Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο κύριος "στόχος" της εκμετάλλευσής σας;**

- Να εξασφαλίζει "τα προ το ζην" της οικογένειας
- Να μεγιστοποιώ το κέρδος
- Να αυξάνω την προστιθέμενη αξία της παραγωγής
- Άλλος (εξηγήστε)

**2.13 Με βάση την ιστορία, την σημερινή κατάσταση της εκμετάλλευσής σας και την γενικότερη πολιτική που ακολουθήσατε για την ανάπτυξή της, θα δίνετε στον εαυτό σας τον χαρακτηρισμό του "πρωτοπόρου" / "νεωτεριστή" / "καινοτόμου" αγρότη;**

ΝΑΙ  ΙΣΩΣ  ΟΧΙ

**2.14 Αν ΝΑΙ (η ΙΣΩΣ) για ποιους από τους παρακάτω λόγους;**

- Νέο προϊόν - ποικιλία στην περιοχή
- Νέα μέθοδος καλλιέργειας
- Ειδική τεχνολογία
- Εμπορική εκμετάλλευση του προϊόντος
- Δυναμική επέκταση των δραστηριοτήτων
- Άλλος (εξηγήστε) \_\_\_\_\_

**2.15 Με την έννοια, από την μια μεριά, του σύγχρονου "επιχειρηματία" (βαθμοί 5) και, από την άλλη, του απλού αγρότη-καλλιεργητή (βαθμός 1), τι βαθμό θα δίνετε στον εαυτό σας, λαμβάνοντας υπόψη την σημερινή κατάσταση της εκμετάλλευσής σας;**

1  2  3  4  5

**2.16 (Για τις περιπτώσεις απαντήσεων 1 και 2 στην προηγούμενη ερώτηση)**

Η φύση της εκμετάλλευσής στην οποία δραστηριοποιείστε σας έδινε την δυνατότητα επέκτασης σε πιο προωθημένες μορφές Επιχειρηματικότητας;

ΝΑΙ  ΙΣΩΣ  ΟΧΙ

**2.17 Αν ΟΧΙ, γιατί;**

- |  |  |
|--|--|
| Πολύ μικρή εκμετάλλευση <input type="checkbox"/> | Μικρή απόδοση εδάφους <input type="checkbox"/> |
| Φθίνουσα ζήτηση <input type="checkbox"/>         | Άλλος (εξηγήστε) <input type="checkbox"/>      |



### III. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 3.1 Στο καθαρά παραγωγικό τμήμα της δραστηριότητάς σας με ποια από τα παρακάτω θέματα ασχολείστε;

	Συνεχώς	Τακτικά	Περιπτώσιακά	Καθόλου
• Αγορές εφοδίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Συμφωνίες για την πώληση του προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επαφές με την Τράπεζα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Κοστολόγηση παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επιλογές τύπου καλλιέργειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.2 Από αυτά με τα οποία ασχολείστε τουλάχιστο "τακτικά" αναφέρατε τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζετε στην επίλυσή τους

	Πολύ δύσκολο	Δύσκολο	Όχι δύσκολο
• Αγορές εφοδίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Συμφωνίες για την πώληση του προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επαφές με την Τράπεζα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Κοστολόγηση παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επιλογές τύπου η ποικιλίας καλλιέργειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 3.3 Πως αντιμετωπίζετε συνήθως τις δυσκολίες που αναφέρατε;

- Μόνος μου, όπως μπορώ
- Με την βοήθεια ειδικού που αναζητώ μόνος μου
- Ρωτώντας άλλους αγρότες / Συνεταιρισμό / Ομάδα Παραγωγών
- Άλλο (εξηγήστε)

Έχετε διαπιστώσει ότι για τα δύσκολά αυτά θέματα θα βοηθούσε κάποιος μορφής εκπαίδευση;

ΝΑΙ  ΙΣΩΣ  ΟΧΙ

#### 3.4 Ποίους παράγοντες θεωρείτε ως τους πλέον σημαντικούς για την αποδοτικότητα της επιχείρησής;

	Πολύ σημαντικός	Σημαντικός	Όχι σημαντικός
• Κόστος πρώτων υλών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εργατικά ανειδίκευτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εργατικά ειδικευμένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ενοίκια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Κόστος εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Απρόβλεπτους παράγοντες (π.χ. καιρικές συνθήκες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εισόδημα καταναλωτικού κοινού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Αποφάσεις - Μέτρα Υπουργείου Γεωργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλους (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.5 Ποιος είναι συνήθως αυτός που παίρνει τις "σοβαρές" επιχειρηματικές αποφάσεις;(μόνο μία απάντηση)**

- Ο ίδιος ο επιχειρηματίας μόνος του
- Σε συμφωνία με κάποια μέλη της οικογένειας
- Σε συμφωνία με τους συνεταιίρους της επιχείρησης / του Συνεταιρισμού / της Ομάδας
- Σε συνεργασία με κάποιους εξωτερικούς συμβούλους
- Άλλος (εξηγείστε)

**3.6 Σε τι αφορούν συνήθως οι πιο "σοβαρές" από τις διάφορες αποφάσεις (μέχρι 3 απαντήσεις);**

- Τι και από πού θα αγοράσουμε
- Τι θα παράγουμε
- Πόσο θα παράγουμε
- Σε ποιους θα πουλάμε
- Τι τιμές θα χρεώνουμε
- Τι πιστώσεις θα δίνουμε
- Τι άλλες επενδύσεις θα κάνουμε
- Άλλο (εξηγείστε)

**3.7 Πως συνήθως παίρνονται οι αποφάσεις;(μόνο μία απάντηση)**

- Με το ένστικτο
- Μετά από συζητήσεις με άλλους
- Μετά από κάποια μελέτη
- Αφού ρωτήσουμε φίλους ή/και γνωστούς
- Άλλος (εξηγείστε)

#### IV. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (για τις περιπτώσεις 2 έως 5 της Ερ. 2.15)

**4.1 Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι σας παρακίνησαν και σε ποιο βαθμό στο να προωθηθείτε σε πιο σύνθετες μορφές επιχειρηματικότητας;**

	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό
• Διαπίστωση κακών προοπτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Διαπίστωση καλών προοπτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Συμβουλές / Υποδείξεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Μίμηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τυχαίο γεγονός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Αναγκαστική κίνηση / προσαρμογή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.2 Από τι και ποιους επηρεαστήκατε;**

	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό
• Φίλοι / Γνωστοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Πελάτες / Συνεργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Σύμβουλοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Οικογένεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Δικιά μου ιδέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τυχαίο γεγονός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Βιβλία, Περιοδικά, TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.3 Στο ξεκίνημα της επιχειρηματικής πορείας, χρειάστηκε να συνεργαστείτε με άλλους;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**4.4 Αν ΝΑΙ, τι μορφή πήρε η "συνεργασία" αυτή;**

- Συνεργασία με μέλος της οικογένειας
- Συνεργασία με άλλον(ους) αγρότη(ες)
- Συνεργασία με άτομο από άλλο κλάδο
- Ομάδα Παραγωγών / Συνεταιρισμός
- Συγχώνευση εκμεταλλεύσεων / επιχειρήσεων
- Άλλη (εξηγήστε)

**4.5 Ποιος ήταν ο κύριος λόγος που οδήγησε στη συνεργασία αυτή;(μόνο μία απάντηση)**

- Ανεπάρκεια κεφαλαίων
- Δεν είχα αρκετές τεχνικές γνώσεις
- Δεν είχα αρκετές οικονομικές γνώσεις
- Δεν ήξερα την Αγορά
- Άλλος (εξηγήστε)

**4.6 Όταν αποφασίσατε να εμπλακείτε με πιο σύνθετες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας, ποια θεωρήσατε ότι θα ήσαν τα πλεονεκτήματα / ευκαιρίες που θα προέκυπταν;**

	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό
• Καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Καλύτερες τιμές / περιθώρια κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Νέες αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Αυξημένη κοινωνική αναγνώριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Απομάκρυνση από την αγροτική ζωή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Καλύτερες ευκαιρίες για την οικογένεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Διαφοροποίηση από τους άλλους αγρότες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4.7 Και ποια τα αντίστοιχα μειονεκτήματα / απειλές;**

	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό
• Μεγαλύτερα ρίσκα / αβεβαιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Περισσότερο άγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Απομάκρυνση από την οικογένεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Λιγότερος ελεύθερος χρόνος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Δέσμευση μεγαλύτερου κεφαλαίου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Έλλειψη εμπειρίας - γνώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Δυσκολία καθιέρωσης στην αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Υπαγωγή σε αυστηρότερο φορολογικό / ελεγκτικό καθεστώς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (για τις περιπτώσεις 2 έως 5 της Ερ. 2.15)**

**5.1 Πως αντέδρασε η οικογένεια στην επιχειρηματική σας δραστηριοποίηση;**

Θετικά                       Αδιάφορα                       Αρνητικά

**5.2 Πως αντέδρασε ο ευρύτερος κοινωνικός σας περίγυρος;**

Θετικά                       Αδιάφορα                       Αρνητικά

### 5.3 Ποιού τύπου προσαρμογές ήσαν οι πιο δύσκολες

	Πολύ δύσκολες	Δύσκολες	Όχι δύσκολες
• Αγορά εξοπλισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εξεύρεση χώρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Οργάνωση χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Αλλαγή ρόλου του ίδιου του αγρότη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Κατανομή εργασίας σε νέο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Κοστολόγηση - Τιμολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επαφές με το Δημόσιο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επαφές με νέου τύπου συνεργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επαφές με Τράπεζες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εφαρμογή λογιστικών διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εφαρμογή φορολογικών κανόνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλες (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.4 Τι τύπου και βαθμού προβλήματα προέκυψαν στο ξεκίνημα της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας

	Πολύ σοβαρά	Σοβαρά	Όχι σοβαρά
• Διαδικασίες ίδρυσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Στενότητα κεφαλαίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Αγνοια της αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ελλειψη προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ελλειψη στελεχών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τεχνικά προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλα (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5.5 Πως κυρίως αντιμετωπίστηκαν (τα "πολύ σοβαρά" από τα παραπάνω, μόνο μία απάντηση)

• Τα έλυσα μόνος μου, χωρίς βοήθεια	<input type="checkbox"/>
• Με την βοήθεια φίλων	<input type="checkbox"/>
• Σε συνεργασία με κάποιο επαγγελματία	<input type="checkbox"/>
• Με την βοήθεια του Συνεταιρισμού / της Ομάδας	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>

### 5.6 Προκειμένου να ενημερώνεστε για θέματα που αφορούν την επιχειρηματική σας δραστηριότητα τι είδους πηγές πληροφόρησης κυρίως χρησιμοποιείτε

	Συνεχώς	Τακτικά	Περιπτώσιακά	Καθόλου
• Φίλοι / γνωστοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Πελάτες / Συνεργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Σύμβουλοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Επισκέψεις σε Εκθέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ειδικές εκδόσεις / Περιοδικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τηλεόραση / Τύπος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλη (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΤΗΡΙΞΗ (για όλες τις κατηγορίες)

**6.1 Τι είδους εκπαίδευση - τεχνική στήριξη θεωρείτε ότι θα έπρεπε να σας παρασχεθεί προκειμένου να αντιμετωπίσετε τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας;**

	Απόλυτα απαραίτητο	Απαραίτητο	Όχι απαραίτητο
• Βραχυχρόνια σεμινάρια κοντά στον τόπο δουλειάς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Μακροχρόνια (μέχρι 1 μήνα) σεμινάρια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τεχνική στήριξη από ειδικούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Εκπαιδευτικά ταξίδια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6.2 Τι περιεχόμενο θα πρέπει να έχει η εκπαίδευση αυτή;**

	Απόλυτα απαραίτητο	Απαραίτητο	Όχι απαραίτητο
• Θεωρία και πρακτική marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Νέες μέθοδοι καλλιέργειας/ Παραγωγής προϊόντος(ων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Μέθοδοι λογιστικής / φορολογικής υποστήριξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Μηχανογράφηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ξένες γλώσσες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Θεωρία και πρακτική διαπραγματεύσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Θεωρία και πρακτική λήψεως αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6.3 Με τι είδους εκπαιδευτικό υλικό νομίζετε ότι θα ήταν αποτελεσματικότερη αυτή η εκπαιδευτική διαδικασία;**

	Πολύ αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό	Όχι αποτελεσματικό
• Έντυπο υλικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Βιντεοταινίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τηλεόραση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• CD-ROMs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλο (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6.4 Ποιούς θεωρείτε κατάλληλους φορείς για την παροχή αυτής της εκπαίδευσης;**

	Απόλυτα κατάλληλος	Κατάλληλος	Όχι κατάλληλος
• Το Υπουργείο Γεωργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τα τοπικά ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τα Πανεπιστήμια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ιδιωτικοί φορείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Άλλος (εξηγήστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



---

**VII. ΣΧΟΛΙΑ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

---