

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης**

*Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης*

---

**3548 - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ  
ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**

**© Copyright 2023, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης.**

Η έντυπη, ηλεκτρονική και γενικά κατά οποιοδήποτε τρόπο αναπαραγωγή, δημοσίευση ή χρησιμοποίηση όλου ή μέρους του υλικού έργου αυτού, απαγορεύεται χωρίς την έγγραφη έγκριση του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων του έργου.

Το παρόν έντυπο αποτελεί τμήμα του εκπαιδευτικού υλικού του μαθήματος **"Επιχειρηματικότητα και Διαμόρφωση Στρατηγικής για το Μέλλον σε Περιβάλλον Αβεβαιότητας"**. Αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα του ηλεκτρονικού υλικού που βρίσκεται στην πλατφόρμα και αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Στην πρώτη διδακτική ενότητα, σκοπός είναι να δώσει στους εκπαιδευόμενους τα βασικά επιχειρήματα, προκειμένου να αιτιολογηθεί πως οι μελλοντικές εξελίξεις θα έχουν έντονο το χαρακτηριστικό της αβεβαιότητας. Παράλληλα, γίνεται μια προσπάθεια να εξηγηθεί ότι, παρά το γεγονός πως το μέλλον δείχνει αβέβαιο, εντούτοις, η γνώση των καταστάσεων και των γεγονότων του παρελθόντος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική.

Τη συγγραφή του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού υλικού πραγματοποίησε ο κ. **Προμπονάς Αθανάσιος**, εξωτερικός συνεργάτης του Προγράμματος Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

## Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

<b>ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>7</b>
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ .....	8
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ.....	17
ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ....	19
<b>ΣΥΝΟΨΗ .....</b>	<b>20</b>
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	 21

**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης**

*Με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης*

---

**3548 - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ  
ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**



## **Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Η εν λόγω διδακτική ενότητα θα διαρθρωθεί σε τρεις επί μέρους υποενότητες. Η πρώτη υποενότητα θα προσπαθήσει να εξηγήσει με απλά λόγια στους εκπαιδευόμενους το περιεχόμενο της έννοιας της αβεβαιότητας, καθώς και τις πηγές προέλευσής της.

Στη δεύτερη υποενότητα θα τονισθεί η σημαντικότητα της γνώσης των ιστορικών γεγονότων, ως στοιχείο που προετοιμάζει τα άτομα, ώστε να αντιμετωπίσουν έκτακτες συνθήκες που θα προκληθούν λόγω των συνθηκών αβεβαιότητας, που όλο και εντείνονται.

Η τρίτη υποενότητα θα προσπαθήσει να περιγράψει τρόπους, οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα διαχείρισης των επερχόμενων μελλοντικών γεγονότων και καταστάσεων, ενώ θα τονισθεί και η ύπαρξη φαινομένων «Μαύρων Κύκνων», οι οποίοι αυξάνουν το επίπεδο πολυπλοκότητας του ήδη σύνθετου και αβέβαιου περιβάλλοντος.

---

# ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

---

## 1.1 Εισαγωγή

Η αβεβαιότητα είναι μια κατάσταση που επηρεάζει τους βασικότερους, αν όχι όλους, τους τομείς της καθημερινότητας του ατόμου. Ο προσδιορισμός του περιεχομένου του όρου αυτού δεν είναι τόσο εύκολος, όσο ίσως φαίνεται με μια πρώτη ματιά. Πολλές είναι οι φορές κατά τις οποίες το περιεχόμενο του όρου της αβεβαιότητας συγχέεται με την έννοια του κινδύνου, χωρίς, ωστόσο, αυτό να είναι πανάκεια.

### 1.1.1 Διαφορές Αβεβαιότητας και Κινδύνου

Όπως προαναφέρθηκε, σε πολλές περιπτώσεις η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος σχεδόν ταυτίζονται. Ωστόσο, υπάρχει ένα κομβικό στοιχείο, το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο, ώστε το περιεχόμενο των δύο εννοιών να διαχωριστεί. Ο πρώτος που επιχείρησε να διαχωρίσει τους όρους αυτούς ήταν ο Frank Knight το 1921, στο βιβλίο του *Risk, Uncertainty and Profit* (Knight, 1921). Στο βιβλίο αυτό διαχώρισε τις έννοιες της αβεβαιότητας και του κινδύνου ως ακολούθως:

- Ο κίνδυνος (risk)<sup>1</sup> αναφέρεται σε επαναλαμβανόμενα γεγονότα με κάποια σχετική συχνότητα που κατ' επέκταση έχουν πολλές πιθανότητες να προβλεφθούν με σχετική ακρίβεια.
- Η αβεβαιότητα (uncertainty)<sup>2</sup> συνδέεται με μη επαναλαμβανόμενα γεγονότα, τα οποία, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να αποτελέσουν πρόδρομες ενδείξεις κίνησης των καταστάσεων.

---

<sup>1</sup> Η εμπειρία από το παρελθόν μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα προβλεψιμότητας στην προσπάθεια λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Ιστορικά, η άποψη του Knight για τον κίνδυνο έγινε αποδεκτή, ενώ αυτή για την αβεβαιότητα γέννησε αντιπαραθέσεις.

<sup>2</sup> Δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία που να δίνει κάποιο στίγμα για την κατεύθυνση των εξελίξεων. Η πρώτη προσέγγιση για την αβεβαιότητα, η οποία ήταν επηρεασμένη από τους D. Hume, A. Smith και C. Menger, θεωρεί την αβεβαιότητα ως τη θεμελιώδη πηγή των οικονομικών φαινομένων, διότι η οικονομία δεν είναι ένα απόλυτα καθορισμένο σύστημα και κατά συνέπεια, το πρόβλημα της γνώσης είναι ανυπερέβλητο. Η δεύτερη προσέγγιση, επηρεασμένη από τα μαρτζιναλιστικά οικονομικά, ερμηνεύει την αβεβαιότητα ως



## 1.2 Τα Διακριτά Επίπεδα Εξέτασης και οι Τρόποι Μέτρησης της Αβεβαιότητας

Όταν καλούμε να εξετάσουμε το περιεχόμενο της έννοιας της αβεβαιότητας και την επίδρασή της στην πραγματική οικονομία, εξετάζουμε τρεις περιπτώσεις:

- Μακροοικονομική Αβεβαιότητα<sup>3</sup>
- Μικροοικονομική Αβεβαιότητα<sup>4</sup>
- Αβεβαιότητα Υψηλότερης Τάξεως<sup>5</sup>

Βέβαια, σημαντική για να εξάγουμε επαρκή και αξιόπιστα συμπεράσματα είναι η ποσοτικοποίηση των δεδομένων που μπορούν να προκύψουν από τις συνθήκες που σημειώνονται κάτω από καθεστώς αβεβαιότητας. Για την ποσοτικοποίηση των δεδομένων χρησιμοποιούνται τόσο ποσοτικοί δείκτες, όπως ο δείκτης VIX<sup>6</sup>, όσο και ποιοτικοί δείκτες, οι οποίοι προκύπτουν μέσα από το σχεδιασμό σεναρίων (scenario planning) και χρησιμοποιούνται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας με μεγάλο χρονικό ορίζοντα, που εκτείνεται από τα πέντε χρόνια και φτάνει μέχρι και τα πενήντα.

## 1.3 Στρατηγικές Επιλογές για την Προσέγγιση της Αβεβαιότητας

Όταν οι φορείς χάραξης πολιτικής καλούνται να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, έχουν στη διάθεσή τους τρεις στρατηγικές επιλογές:

---

πρόβλημα υποκειμενικής πιθανότητας. Μάλιστα, ο William Stanley Jevons (1835-1882), με βάση την ιδέα της κανονικότητας και του μέσου όρου, υποθέτει ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί βεβαιότητα σε σχέση με το μέλλον βάσει επαρκών ιστορικών στοιχείων. Η νεοκλασική προσέγγιση, προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της αβεβαιότητας, υποθέτει πλήρη πληροφόρηση και ορθολογική δράση των ατόμων.

<sup>3</sup> Αφορά μακροοικονομικές μεταβλητές, όπως η αύξηση του ΑΕΠ, το ποσοστό ανεργίας.

<sup>4</sup> Αναφέρεται στην εξέλιξη των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων.

<sup>5</sup> Είναι η αβεβαιότητα των ατόμων σε σχέση με τις πεποιθήσεις των άλλων.

<sup>6</sup> Αποτυπώνει τις προσδοκίες της μεταβλητότητας και αντιπροσωπεύει την αβεβαιότητα του δρώντος σχετικά με τις μελλοντικές τιμές.

1. **Αναμονή:** Η στρατηγική της αναμονής δίνει τη δυνατότητα στον διαμορφωτή πολιτικής να δει πώς θα εξελιχτούν οι καταστάσεις και μόλις αντιληφθεί μετριασμό των αρνητικών φαινομένων να αναλάβει δράση.
2. **Εστίαση:** Οι συνολικοί πόροι που ο διαμορφωτής πολιτικής έχει στη διάθεσή του μπορούν να εστιαστούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.
3. **Ευελιξία:** Μέσω αυτής της στρατηγικής, ο φορέας χάραξης πολιτικής έχει τη δυνατότητα άμεσης και εύκολης προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και θεωρεί ότι μπορεί να προβεί σε μια σχετικά ικανοποιητική εκτίμηση των μελλοντικών καταστάσεων.

Όμως η ύπαρξη αβεβαιότητας σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με υψηλό ανταγωνισμό μειώνει τις πιθανότητες επαρκούς εκτίμησης των μελλοντικών καταστάσεων με ποσοτικούς δείκτες αβεβαιότητας. Συνεπώς, μόνο ο σχεδιασμός σεναρίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση καταστάσεων αβεβαιότητας του μέλλοντος.

Όσο περισσότερο αποφεύγει το ρίσκο ένας φορέας χάραξης πολιτικής, τόσο πιο ισχυρό κίνητρο έχει να περιμένει, αναβάλλοντας τη δράση του σε μεταγενέστερο χρονικό διάστημα. Αν ο φορέας χάραξης πολιτικής ενεργήσει νωρίς, ενώ εξακολουθεί να υπάρχει η αβεβαιότητα, πρέπει να αποφασίσει πώς θα πρέπει να διαχειριστεί τους πόρους που διαθέτει. Καλείται να αποφασίσει αν θα τοποθετήσει το σύνολο των πόρων του σε ένα σενάριο, ή αν θα προβεί σε επιμερισμό τους σε διάφορα σενάρια, με στόχο την ενίσχυση της ευελιξίας του. Τούτο συνεπάγεται ότι στα προηγούμενα βήματα έχουν αναπτυχθεί τα κατάλληλα σενάρια, λαμβάνοντας υπ' όψιν το σύνολο των μεταβλητών (οικονομικών, πολιτικών, πολιτιστικών, γεωγραφικών, πολιτισμικών) που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις μελλοντικές εξελίξεις.

Κατ' επέκταση ο σχεδιασμός σεναρίων που δε συνεπάγεται πλήρη διάγνωση και διαφοροποίηση των επερχόμενων κινδύνων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην προσπάθεια προσέγγισης του «*θολού και αβέβαιου μέλλοντος*», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Αριστοτέλης.

## 1.4 Τα Αίτια που Προκαλούν την Αβεβαιότητα

Δύο είναι οι πηγές που προκαλούν αβεβαιότητα:

- η ατελής γνώση και πληροφόρηση (ονομάζεται, διαφορετικά, ατελής γνώση ή υποκειμενική αβεβαιότητα),

- η ύπαρξη συνεχών και ευμετάβλητων γεγονότων (ονομάζεται, διαφορετικά, μεταβλητότητα συστήματος / διαδικασίας ή αντικειμενική αβεβαιότητα).

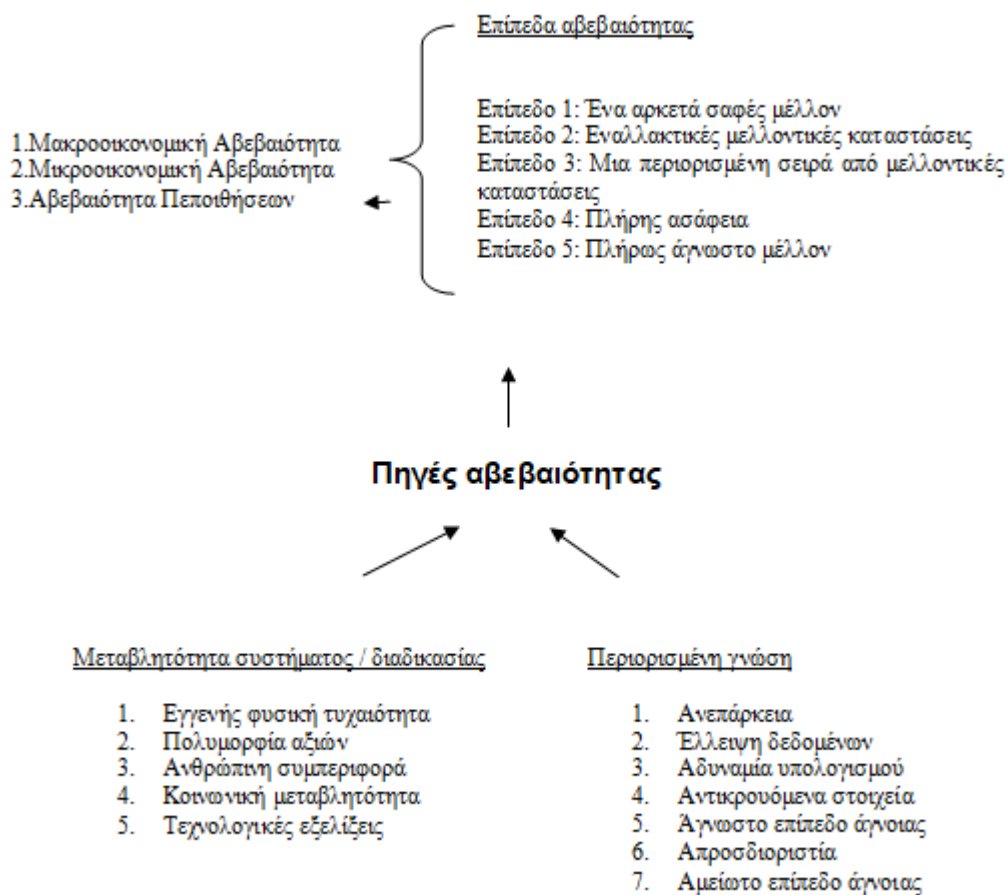
Η περιορισμένη γνώση ως παράγοντας αβεβαιότητας πηγάζει άμεσα από τις παρακάτω πηγές (Van Asselt and Rotmans 2002, Walker et al. 2003):

1. **Ανεπάρκεια (Inexactness) Μέτρησης:** Πρόκειται για την αβεβαιότητα που προκαλείται από την ελλιπή ικανότητα μέτρησης των παραμέτρων και ορθής αξιολόγησης των ληφθέντων πληροφοριών που προκαλούν αβέβαιες καταστάσεις ή από σφάλματα που σχετίζονται με τον τρόπο υπολογισμού της αβεβαιότητας.
2. **Έλλειψη δεδομένων (Lack of observations of measurements):** Πρόκειται για σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες που είναι πολύ χρήσιμα στον υπολογισμό της αβεβαιότητας, αλλά δεν είναι δυνατόν να συλλεχθούν και να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να την περιορίσουν.
3. **Αδυναμία υπολογισμού (Practically immeasurable):** Πρόκειται για περιπτώσεις που είναι εφικτός ο υπολογισμός της αβεβαιότητας, βάσει των υπάρχοντων τεχνικών και τεχνολογικών δυνατοτήτων, όμως, για άλλους λόγους, ανεξάρτητους από τις δυνατότητες αυτές, όπως π.χ. έλλειψη πόρων και υψηλό κόστος, αυτός δεν είναι εφικτός.
4. **Αντικρουόμενα στοιχεία (Conflicting evidence):** Μέσω της χρήσης βάσεων δεδομένων και καταγραφής των διαθέσιμων στοιχείων, της διαφορετικής εκτίμησης των ποιοτικών μεγεθών, καθώς και λόγω του εσφαλμένου τρόπου χρήσης αυτών, είναι δύσκολο να καθοριστεί η φύση της αβεβαιότητας και να υπολογισθεί.
5. **Άγνωστο επίπεδο άγνοιας (Reducible ignorance):** Πρόκειται για την περίπτωση όπου η αβεβαιότητα πηγάζει από την αδυναμία των επιχειρήσεων να αντιληφθούν τι πραγματικά γνωρίζουν και τι έχει διαφύγει της προσοχής τους.
6. **Απροσδιοριστία (Indeterminacy):** Αναφέρεται στην περίπτωση ικανοποιητικής γνώσης των δεδομένων, των καταστάσεων και του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των αγορών, που, όμως, οδηγεί στην αντίληψη ότι τα αποτελέσματα είναι εντελώς απρόβλεπτα.
7. **Αμείωτο επίπεδο άγνοιας (Irreducible ignorance):** Αφορά στην αδυναμία αντιστάθμισης της αβεβαιότητας, λόγω του γεγονότος ότι οι αγορές αδυνατούν να την προσεγγίσουν λόγω πλήρους άγνοιας.

Η αβεβαιότητα που προέρχεται από τη μεταβλητότητα του συστήματος προκαλείται (Petraakis and Konstantakoroulou 2015) από:

1. **Την εγγενή φυσική τυχαιότητα (inherent randomness of nature):** Πρόκειται για την ύπαρξη μιας αστάθμητης και εντελώς απρόβλεπτης λειτουργίας των κοινωνιών και των οικονομιών παγκοσμίως που επηρεάζει σημαντικά την εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα.
2. **Την πολυμορφία των αξιών (value diversity):** Αναφέρεται στην αβεβαιότητα που προκαλείται ως αποτέλεσμα της διαφορετικής οπτικής θεώρησης, της υποκειμενικότητας των απόψεων, των εμπειριών, του πολιτισμικού υπόβαθρου και των κανόνων βάσει των οποίων λειτουργούν οι κοινωνίες και οι αγορές.
3. **Την ανθρώπινη συμπεριφορά (human behavior):** Περιλαμβάνει τη μη ορθολογική συμπεριφορά και τις συνεχείς διαφοροποιήσεις στον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων που επηρεάζει άμεσα τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και δυσχεραίνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
4. **Την κοινωνική μεταβλητότητα (societal variability):** Αναφέρεται στις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβλητές (κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική δυναμική), καθώς και στον τρόπο που αυτές καθορίζουν τη φύση της αβεβαιότητας. Πιο συγκεκριμένα, συνδέεται με τον διαφορετικό τρόπο που εκτελούνται οι κοινωνικές διεργασίες και οι ζυμώσεις σε ένα σύστημα διαφορετικών αξιών, στην άσκηση κοινωνικών πιέσεων, στον τρόπο λειτουργίας των θεσμικών φορέων της οικονομίας, καθώς και στη διαφορετικότητα της κουλτούρας.
5. **Τις τεχνολογικές εκπλήξεις (technological surprises):** Περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που προκαλείται από τη δυναμική της τεχνολογίας και τις πιθανότητες δημιουργίας νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων και καινοτομιών, τη διείσδυση της τεχνολογίας σε μια αγορά, καθώς και την αποδοχή τους από την εκάστοτε κοινωνία και οικονομία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

## Διάγραμμα 1. Πηγές και επίπεδα αβεβαιότητας



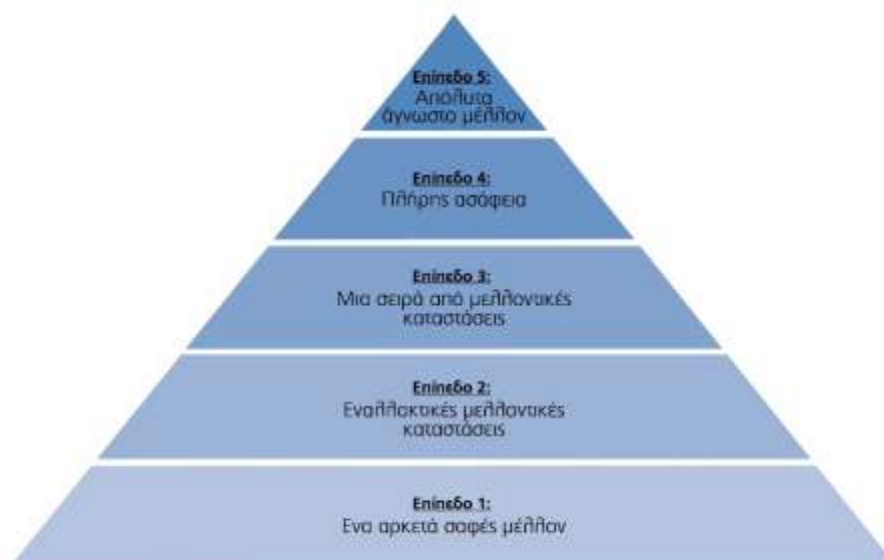
### 1.5 Τα Επίπεδα Αβεβαιότητας

Η δημιουργία φίλτρων περιορισμού της αβεβαιότητας που απειλεί τις επιχειρήσεις με αποτυχία στην επενδυτική τους πολιτική και στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα, παίζει καταλυτικό ρόλο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτά τα φίλτρα οδηγούν σε διαβαθμίσεις της αβεβαιότητας σε επίπεδα (Courtney 2001, Courtney et al. 1997), όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.

Αν ξεκινήσουμε την παρατήρηση της πυραμίδας από κάτω προς τα πάνω, παρατηρούμε ότι στη βάση της πυραμίδας θα βρεθούν οι συνηθέστερες καταστάσεις ύπαρξης αβεβαιότητας, ενώ όσο πλησιάζουμε την κορυφή της πυραμίδας συναντάμε καταστάσεις απόλυτης αβεβαιότητας και μηδενικής ικανότητας πρόβλεψης. Στη συνέχεια, περιγράφονται ορισμένες καταστάσεις, η μελέτη των οποίων έχει γίνει κατά κύριο λόγο σε επίπεδο επιχείρησης και στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις σε μικροοικονομικό επίπεδο. Ωστόσο, αυτός ο προβληματισμός μπορεί να μεταφερθεί και

σε επίπεδο μακροοικονομίας, ιδιαίτερος δε όταν απουσιάζουν δυνάμεις που μπορούν να εξαλείψουν το ζήτημα.

## Διάγραμμα 2. Τα Επίπεδα Αβεβαιότητας



### Επίπεδο 1: Ένα αρκετά σαφές μέλλον

Στο επίπεδο αυτό κατατάσσονται οι περιπτώσεις στις οποίες το μέλλον μπορεί να εκτιμηθεί με έναν ικανοποιητικό βαθμό προβλεψιμότητας. Σε αυτό το επίπεδο, μπορούμε να γνωρίζουμε σε ικανοποιητικό βαθμό την πραγματοποίηση κάποιας πράξης, καθώς και το χρόνο επίτευξής της. Σε ένα αρκετά σαφές μέλλον οι οικονομικοί δρώντες μπορούν να προβούν σε πιο βέβαιες αποφάσεις, περιορίζοντας το βαθμό αποτυχίας, καθώς, μέσω της ορθής μελέτης των παραμέτρων της αγοράς, μπορούν να εντοπίσουν τις τάσεις που θα επικρατήσουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Δυνητικές κατευθύνσεις σχετικά με την πορεία της ζήτησης μπορούν να δώσουν, σε αυτή την περίπτωση, στοιχεία που προκύπτουν από στατιστικές μελέτες, δεδομένα και έρευνα της αγοράς (π.χ. δημογραφικά στοιχεία, πολιτισμικές μεταβλητές, μελέτη του ανταγωνισμού και του κλάδου, οικονομικές καταστάσεις). Ένα άλλο στοιχείο που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο επίπεδο αβεβαιότητας είναι η ύπαρξη παραμέτρων που, ενώ με μια πρώτη ματιά μοιάζουν άγνωστες, εντούτοις δύνανται να γίνουν γνωστές και αναγνωρίσιμες μέσω της κατάλληλης επεξεργασίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αβεβαιότητας πρώτου επιπέδου στις επιχειρήσεις αποτελεί η πιθανότητα εισόδου ενός νέου ανταγωνιστή στην αγορά και η παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών.

## **Επίπεδο 2: Εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις**

Το δεύτερο επίπεδο αβεβαιότητας αναφέρεται σε δυσκολότερες από πλευράς προβληματικότητας καταστάσεις σε σχέση με το πρώτο, καθώς εμφανίζεται μια σειρά νέων παραμέτρων. Στο δεύτερο επίπεδο αβεβαιότητας, το αποτέλεσμα είναι σε ένα βαθμό γνωστό. Ωστόσο, ένας σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει το πότε αυτό το αποτέλεσμα θα επιτευχθεί, είναι ο χρόνος. Στο δεύτερο, λοιπόν, επίπεδο αβεβαιότητας είναι γνωστή εκ των προτέρων η προοπτική, αλλά είναι περισσότερο δυσδιάκριτες οι παράμετροι που σχετίζονται με τον χρόνο επίτευξης του αποτελέσματος, καθώς και τις ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτό θα λάβει χώρα, παρόλο που το αποτέλεσμα που θα υπάρξει είναι προσδιορισμένο με κάποια σαφήνεια. Σε επίπεδο επιχειρήσεων, η στρατηγική που θα ακολουθήσει ο κάθε παίκτης στην αγορά εξαρτάται περισσότερο από τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές του και λιγότερο από το τι είδους στρατηγική θα ακολουθήσει ο ίδιος. Όμως, ακόμα και οι στρατηγικές των ανταγωνιστών σε αυτό το επίπεδο είναι σχετικά ασαφείς, αφού πρωτεύοντα ρόλο παίζει το μακροοικονομικό περιβάλλον και οι προθέσεις θεσμικών φορέων, πέραν των αμιγών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αβεβαιότητας δευτέρου επιπέδου αποτελεί η περίπτωση που η πολιτεία επιθυμεί την αλλαγή της νομοθεσίας που διέπει το «άνοιγμα» των επαγγελμάτων. Όλες οι στρατηγικές αποφυγής της αβεβαιότητας του δευτέρου επιπέδου θα πρέπει να προκύψουν μέσα από τη χρήση διακεκριμένων σεναρίων βάση των οποίων θα εξετάζεται το σύνολο των εν δυνάμει εναλλακτικών.

## **Επίπεδο 3: Μια σειρά από μελλοντικές καταστάσεις**

Το επίπεδο αυτό συνδέεται με την πιθανότητα ακόμα μεγαλύτερου περιορισμού της ικανότητας πρόβλεψης του αποτελέσματος. Με βάση το επίπεδο αυτό, υπάρχει πλειάδα δυνητικών αποτελεσμάτων, τα οποία είναι αρκετά δύσκολο να προβλεφθούν, ακόμα και αν κάποιος προσφύγει στη λογική δημιουργίας πολλών εναλλακτικών σεναρίων. Τα αποτελέσματα για τα οποία γίνεται λόγος, κυμαίνονται σε ένα πολύ μεγάλο εύρος, δυσκολεύοντας τη χάραξη στρατηγικών και τη λήψη αποτελεσματικών και αποδοτικών αποφάσεων. Κατά συνέπεια, στο τρίτο επίπεδο αβεβαιότητας δεν υφίστανται φυσικά διακριτά σενάρια που να συνδέονται με το αποτέλεσμα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αβεβαιότητας τρίτου επιπέδου η δραστηριοποίηση και η επένδυση των επιχειρήσεων σε νέους και αναδυόμενους κλάδους της οικονομίας ή σε άγνωστες για τις ίδιες γεωγραφικά αγορές - ανεπτυγμένων, συνήθως, χωρών - για να

προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να εισέλθουν σε νέους και άγνωστους κλάδους αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με το ασαφές θεσμικό και νομικό περιβάλλον που επικρατεί και στο οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, καθώς και στα επίπεδα που αναμένεται να διαμορφωθεί η ζήτηση, αφού η απήχηση που θα έχει το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται στο εκεί καταναλωτικό κοινό θα είναι στην αρχή άγνωστη. Αυτό προφανώς, κάνει πιο δύσκολη τη στρατηγική της επιχείρησης, αφού συχνά είναι άγνωστο ακόμα και το κόστος παραγωγής, αλλά και η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει.

#### **Επίπεδο 4: Πλήρης ασάφεια**

Το τέταρτο επίπεδο αβεβαιότητας συνδέεται με την ύπαρξη ασάφειας αναφορικά με τα αποτελέσματα που είναι δυνατόν να προκύψουν. Πρόκειται για ένα περιβάλλον αβεβαιότητας εξαιρετικά ιδιαίτερων συνθηκών, στο οποίο οι οικονομικοί δρώντες αδυνατούν να κατανοήσουν ή ακόμα και να προσεγγίσουν το αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από το πόσο «κοντά» ή πόσο πολλά είναι τα σενάρια. Σε αντίστιξη με το αμέσως προηγούμενο επίπεδο αβεβαιότητας, ακόμα και το εύρος των δυνητικών αποτελεσμάτων δεν είναι ευδιάκριτο και δύσκολα προσδιορίζεται. Στο τέταρτο επίπεδο αβεβαιότητας εμφανίζονται ευμετάβλητες μακροοικονομικές μεταβλητές, οι οποίες δεν μπορούν να καθορισθούν από τους οικονομικούς δρώντες, αλλά ούτε και να διαφοροποιηθούν, με αποτέλεσμα οι δρώντες αυτοί να χρειάζεται να επιστρατεύουν περισσότερο «μαντικές ικανότητες» παρά επιστημονικά εργαλεία και μεθόδους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αβεβαιότητας τετάρτου επιπέδου αποτελεί η επενδυτική προσπάθεια εξάπλωσης των επιχειρήσεων είτε σε αναπτυσσόμενες αγορές, είτε σε αγορές με έντονα μακροοικονομικά προβλήματα και υπό καθεστώς πλήρους αστάθειας, όπως σε πολλές χώρες της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και της Ασίας. Σε τέτοιου είδους οικονομίες και κοινωνίες κυριαρχεί έντονη αβεβαιότητα σχετικά με τις προοπτικές της οικονομίας, σχετικά με βασικές μακροοικονομικές μεταβλητές που σχετίζονται στενά με τη ζήτηση, όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Το πρόβλημα εντείνεται περισσότερο όταν γίνεται ανάλυση για χώρες που κυβερνώνται από ολοκληρωτικά καθεστώτα, με υψηλό ποσοστό διαφθοράς, καθώς και σε χώρες όπου μαίνονται πολεμικές συγκρούσεις. Εκτός των όσων προαναφέρθηκαν, ορισμένα άλλα προβλήματα που δύνανται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στις περιπτώσεις αβεβαιότητας τετάρτου βαθμού είναι η



ελλιπής θεσμοθέτηση κατάλληλου νομικού πλαισίου, οι συνεχείς αλλαγές νόμων, κανονιστικών διατάξεων, δικαιωμάτων ιδιοκτησίας που συνδέονται είτε με το καθεστώς επενδύσεων, είτε με το φορολογικό καθεστώς.

### **Επίπεδο 5: Πλήρως άγνωστο μέλλον**

Το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο αβεβαιότητας ταυτίζεται με το άγνωστο σε όλες του τις μορφές. Αυτή η πλήρης άγνοια μπορεί να τεκμηριωθεί μόνο μέσα από ακραίες έννοιες, όπως οι φράσεις: «είναι εντελώς απρόβλεπτο» ή «τεράστια έκπληξη».

---

## **ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ**

---

Η αβεβαιότητα είναι μια συνθήκη κατά την οποία απουσιάζει η σταθερότητα στην καθημερινότητα των ατόμων. Όπως αναφέρθηκε στην πρώτη υποενότητα, η αβεβαιότητα συνδέεται με μη επαναλαμβανόμενα γεγονότα, τα οποία, ως εκ τούτου, δεν μπορούν να αποτελέσουν πρόδρομες ενδείξεις κίνησης των καταστάσεων. Παρά το γεγονός, όμως, πως η αβεβαιότητα συνδέεται με μη επαναλαμβανόμενα γεγονότα, υπάρχουν «όπλα στη φαρέτρα» των ατόμων, προκειμένου να αντιμετωπίσουν δύσκολες ή και πρωτόγνωρες καταστάσεις, ακόμα και αν τις αντιμετωπίζουν για πρώτη φορά. Αυτό το όπλο είναι η γνώση των ιστορικών γεγονότων.

Η ιστορία μπορεί να προλογίζει - ή μπορεί και όχι - το μέλλον, αλλά παρέχει διαρκή «προηγούμενα» για αυτό. Το σημαντικό είναι ότι το παρελθόν δεν επιδέχεται αλλαγών και μπορούμε να ανατρέξουμε σε αυτό οποτεδήποτε, προκειμένου να αναζητήσουμε πληροφορίες. Παρέχει μια εικόνα για την κατάσταση στην οποία βαδίζουν οι εξελίξεις για τα άτομα και τις κοινωνίες, αλλά και για το από πού προέρχονται. Ακόμη, όμως, και στην περίπτωση που δεν μπορεί να προλογίσει το μέλλον, το παρελθόν μπορεί να προσφέρει άφθονες πληροφορίες για αυτό (Millet, 2011).

Σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη, οι κοινωνικές δομές που υπάρχουν έχουν δομηθεί στη βάση ιστορικών γεγονότων που τις έχουν διαμορφώσει. Η διαμόρφωση του πολιτικού και οικονομικού συστήματος, των κοινωνικών κανόνων και του πολιτισμικού υποβάθρου κάθε κοινωνίας ξεκινά από το παρελθόν. Και με βάση αυτές τις δομές διαμορφώνεται και το μέλλον.

Το βασικό στοιχείο το οποίο ευνοεί την αναζήτηση της ιστορίας ώστε να διατυπωθούν οι πιθανές εξελίξεις του μέλλοντος, είναι ότι μπορεί κάποιος να αναζητήσει στο παρελθόν ποιες ήταν οι συγκεκριμένες αποφάσεις και δράσεις, οι οποίες οδήγησαν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, ποιες ήταν οι συνέπειες των αποτελεσμάτων αυτών, αλλά και πώς πραγματοποιήθηκε η αντιμετώπισή τους, έτσι ώστε μέσα από αυτή την εμπειρία να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αντίστοιχα φαινόμενα στο μέλλον με την ίδια ή μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος και να δημιουργηθεί ένα μέλλον με καλύτερα αποτελέσματα. Η χρήση του παρελθόντος για την προεπισκόπηση του μέλλοντος οδηγεί συνήθως σε μια κατάσταση που κατά κάποιο τρόπο η ιστορία τείνει να επαναλαμβάνεται<sup>7</sup>.

Η γνώση του παρελθόντος για τη διαμόρφωση του μέλλοντος κρίνεται σημαντική επίσης για το γεγονός ότι η γνώση των επιτευγμάτων του παρελθόντος αποτρέπει την επανάληψη των ίδιων επιτευγμάτων στο παρόν και στο μέλλον. Εάν κάποιος προβεί σε μια «ανακάλυψη», η οποία έχει ήδη ανακαλυφθεί στο παρελθόν, τότε δε θα ανταμειφτεί. Μάλιστα, αυτό είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οποίοι έχοντας γνώση των δράσεων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ή οργανισμών στο παρελθόν ή και στο παρόν, μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία της αγοράς στα οποία μπορούν να καινοτομήσουν και να κατακτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε προσφέροντας κάτι καινοτόμο, είτε βελτιώνοντας επιτεύγματα του παρελθόντος.

---

<sup>7</sup> Βεβαίως, οι καταστάσεις δεν μπορούν να είναι αυτούσιες, καθώς ο χρόνος και οι συνθήκες αλλάζουν, αλλά σίγουρα δημιουργούνται μελλοντικές καταστάσεις οι οποίες ομοιάζουν κατά πολύ με καταστάσεις του παρελθόντος.

---

## ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

---

### **3.1 Ποια είναι η Ορθή Διαχείριση των Μελλοντικών Γεγονότων και Καταστάσεων;**

Θα πρέπει τα άτομα να προετοιμάζονται για το μέλλον ή το μέλλον είναι προκαθορισμένο και δεν υπάρχει δυνατότητα να το επηρεάσουν;

Ορισμένοι προτίθενται να αποδεχτούν όλα όσα το μέλλον τους επιφυλάσσει. Πρόκειται για τα άτομα που πιστεύουν ότι το μέλλον είναι προκαθορισμένο και έτσι, δεν υφίσταται οποιοδήποτε περιθώριο δράσεων. Υποστηρίζουν ότι, αφού κανείς δεν μπορεί να επέμβει στο μέλλον, τότε δεν θα πρέπει και να τους απασχολεί. Επίσης, πιστεύουν ότι αφού το μέλλον δεν μπορούμε να το προβλέψουμε, το να σκεφτόμαστε για αυτό δεν είναι τίποτε άλλο παρά σπατάλη πόρων (χρόνου, προσπάθειας κ.λπ.). Είναι πρόδηλο λοιπόν, ότι αρκετοί άνθρωποι προβάλλουν έντονα τη διάθεση να αποφύγουν κάθε σκέψη που αφορά στο μέλλον, αλλά και τη θέση τους μέσα στην εικόνα αυτή.

Ωστόσο, υπάρχουν άλλοι οι οποίοι αποδέχονται ότι ο άνθρωπος είναι ορθολογικό ον και η κάθε ενέργειά του έχει ως αφετηρία της τη λογική. Θεωρούν, λοιπόν, ότι ορθολογικά σκεπτόμενοι, θα πρέπει να προετοιμάζονται για το τι θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον και γενικότερα για το τι θα αλλάξει από την τωρινή τους κατάσταση στο μέλλον και κατά συνέπεια πώς να προετοιμαστούν για αυτό. Για αυτούς, μια καλή προετοιμασία ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες αποτυχίας.

### **3.2 Είναι Εφικτή η Διαχείριση των Μελλοντικών Αποτελεσμάτων;**

Κομβικό σημείο στην προσπάθεια διαχείρισης του μέλλοντος είναι ο προσδιορισμός των μελλοντικών αναγκών. Όμως, γεννάται το ερώτημα, πώς μπορεί κάποιος να προβλέψει τις μελλοντικές του ανάγκες, όταν το μέλλον είναι άγνωστο.

Το μέλλον κρύβει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας (Wemerfielt & Karnani, 1987), (Grunwald, 2014). Το αβέβαιο μέλλον επηρεάζει το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης στο μέλλον, ενώ παράλληλα επηρεάζει και τις αποφάσεις των νοικοκυριών.

Προκειμένου να περιγραφούν γεγονότα που χαρακτηρίζονται από ξαφνικές αλλαγές, συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «Μαύρος Κύκνος» (Black Swan) (Taleb, 2008). Πρόκειται για γεγονότα τα οποία έχουν τα τρία χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη συνέχεια:

- 1. Είναι ακραία γεγονότα, καθώς βρίσκονται εκτός της σφαίρας των προσδοκιών και των εμπειριών, ενώ ταυτόχρονα δεν υπήρχαν ενδείξεις στο παρελθόν για την πιθανότητα εμφάνισής τους.
- 2. Προκαλούν ακραίες επιπτώσεις και γενικότερα ακραίες καταστάσεις.
- 3. Παρά τις ακραίες καταστάσεις που δημιουργούν, μπορούν εκ των υστέρων να χαρακτηριστούν ως εξηγήσιμα και να θεωρηθεί ότι μπορεί να ήταν ακόμα και προβλέψιμα γεγονότα.

Είναι εντυπωσιακό το γεγονός πως οι περισσότεροι άνθρωποι λειτουργούν αμελώντας την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων. Η λογική των φαινομένων "Black Swan" στηρίζεται στον εξής ισχυρισμό: «αυτό που δε γνωρίζουμε είναι περισσότερο σημαντικό από αυτό που γνωρίζουμε». Τα φαινόμενα αυτά είναι απρόβλεπτα και χρειάζεται να προσαρμοστεί κάποιος σε αυτά όταν εμφανιστούν, και όχι απλά να προσπαθεί να τα προβλέψει.

Νέες πληροφορίες και γεγονότα τα οποία οι άνθρωποι αγνοούσαν ή θεωρούσαν ότι ποτέ δε θα λάμβαναν χώρα και, ως εκ τούτου, ήταν εκτός των προβλέψεών τους, είναι συνήθως περισσότερο συχνά και κοινά από ό,τι αυτοί νομίζουν. Το πιο σημαντικό είναι ότι η επιρροή τους είναι πολύ μεγαλύτερη από ό,τι θα μπορούσε κάποιος να φανταστεί. Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί η κρίση του Covid-19.

Συμπερασματικά, λοιπόν, δε θα πρέπει να θεωρούμε το μέλλον ως μια συνθήκη που χαρακτηρίζεται από προβλεψιμότητα και συνέχεια. Η πολυπλοκότητα των πτυχών των σύγχρονων κοινωνιών κάνει περισσότερο από ποτέ άλλοτε συχνή την εμφάνιση «Black Swan» φαινομένων.

## **Σύνοψη**

Η ολοκλήρωση της μελέτης της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας, έδωσε στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τα εξής:

- Τις διαφορές μεταξύ των εννοιών αβεβαιότητας και κινδύνου.
- Τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η αβεβαιότητα.
- Τις πηγές προέλευσης της αβεβαιότητας.
- Τον λόγο για τον οποίο η γνώση των ιστορικών γεγονότων είναι αρκετά σημαντική για τη διαχείριση και αντιμετώπιση μελλοντικών καταστάσεων.
- Την ύπαρξη ή όχι εκ των προτέρων τρόπων διαχείρισης των μελλοντικών (αλλά προβλεπόμενων) καταστάσεων.

---

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- **Grunwald, A.**, (2014). Modes of orientation provided by futures studies: making sense of diversity and divergence. *European Journal of Futures Research*.
- **Knight, F.**, (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- **Millet, S.**, (2011). *Managing the Future: A Guide to Forecasting and Strategic Planning in the 21st Century*. s.l.:Triarchy Press Ltd.
- **Petrakis, P. & Konstantakopoulou, D.**, (2015). *Uncertainty in Enterpreneurial Decision Making. The Competitive Advantages of Strategic Creativity*. s.l.:Palgrave Macmillan US.
- **Taleb, N.**, (2008). *The Black Swan. The Impact of the High Improbable*. s.l.:Penguin Books.
- **Van Asselt, M. & Rotmans, J.**, (2002). Uncertainty in Integrated Assessment Modelling. *Climate Change*, 54(1), pp. 75-105.
- **Walker, W. και συν.**, (2003). Defining uncertainty: a conceptual basis for uncertainty management in mdoel-based decision support. *Journal of Integrated Assessment*, pp. 5-17.
- **Wemerfielt, B. & Karnani, A.**, (1987). *Competitive Strategy Under Uncertainty*. *Strategic Management Journal*, pp. 187-194.

### Επιπλέον βιβλιογραφία

- **Barwińska-Małajowicz, A., Ślusarczyk, B., Żegleń, P., & Knapková, M.** (2023). 1 Socio-economic consequences of events at the beginning of the 21st century in view of the Black Swan theory. *Business Impacts of COVID-19: International Business, Crisis Management, and the Global Economy*, 1.
- **Costa, V., & Raviele, A.** (2023). Some considerations on Black Swan Theory, COVID-19 and involved heuristics. *EURASIAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*, 11(2), 1-12.
- **Safitri, H.** (2022). Black Swan Event on JCI Value and Sectoral Index for February-April 2020: Effects of COVID-19 in Indonesian Stock Exchange. *Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 57-63.
- **Jana, R. K., Ghosh, I., & Goyal, V.** (2022). Spillover nexus of financial stress during black Swan events. *Finance Research Letters*, 48, 102892.
- **Ahmad, W., Gupta, S., & Rais, S.** (2022). Understanding the Impact of COVID-19 on Financial Markets: Animal Spirits or Black Swan?. In *Studies in International Economics and Finance: Essays in Honour of Prof. Bandi Kamaiah* (pp. 617-632). Singapore: Springer Singapore.
- **Vuong, G. T. H., Nguyen, M. H., & Keung Wong, W.** (2022). CBOE volatility index (VIX) and corporate market leverage. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2111798.
- **Apergis, N., Mustafa, G., & Malik, S.** (2023). The role of the COVID-19 pandemic in US market volatility: Evidence from the VIX index. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 89, 27-35.