



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**(πρώην Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής – Μεσολόγγι)**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : «ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ  
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΥΣ ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΕ MS ACCESS»**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :**

**Παπαδημητροπούλου Διονυσία, Α.Μ: 16229**

**Κασσάρας Ηλίας, Α.Μ: 15762**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ :**

**Παναγιώτα Βάθη – Σαράβα,**

**Επίκουρη Καθηγήτρια**

**ΠΑΤΡΑ, 2020**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας αναφέρεται στην ανάλυση οικονομικών δεδομένων με συγκεντρωτικούς πίνακες Ms Access, στην διαρκή και συστηματική αποθήκευση δεδομένων καθώς και στην παρατήρηση, ταξινόμηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων δεδομένων των επιχειρήσεων. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας διαμορφώνεται και προτείνεται μια εναλλακτική μεθοδολογία προγραμματισμού στους οργανισμούς μάθησης, στη διαχείρισης γνώσης όπως και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης βάσεων δεδομένων σε Ms Access. Επιπρόσθετα, προτείνονται μέθοδοι και διαδικασίες με τις οποίες παρέχεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν τα μελλοντικά ποσοτικά μεγέθη τους, να εντοπίσουν τις ευκαιρίες τους και να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες και αδυναμίες τους μέσω αναλύσεων. Προτείνονται επίσης μέθοδοι μέτρησης και πρόγνωσης κινδύνων των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν φαίνεται η σημαντική βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας των επιχειρήσεων μέσω της χρήσης βάσεων δεδομένων με το λογισμικό Ms Access.

**Λέξεις κλειδιά :** Βάσεις Δεδομένων, Ms Access, Συστήματα Διαχείρισης, Οργανωσιακή Μάθηση.

## **ABSTRACT**

The topic of this thesis is the analysis of financial data using summary tables in Ms Access, the continuous and systematic saving of data and additionally the observation, classification, evaluation and utilization of data available to businesses. Based on the theoretical framework of this study, an alternative programming methodology is formulated and proposed in the learning organizations, in the data management as well as in the business planning of the companies. This is achieved through the use of databases in Ms Access. In addition, methods and procedures are proposed that enable companies to estimate their future quantitative sizes, to discover opportunities and to identify both their potential and their weaknesses through analysis. Finally calculation and prognosis methods for business risks are proposed. The conclusions to be drawn show the significant improvement in the quality and efficiency of businesses through the use of databases with Ms Access software

## **KEY-WORDS**

Databases, Ms Access, Management Systems, Organizational Learning.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	6
---------------	---

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

1.1 Έννοια Βάσεων Δεδομένων.....	7
1.2 Συστήματα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων.....	8
1.3 Άνοιγμα Εφαρμογής και Δημιουργία Βάσεις Δεδομένων.....	9
1.4 Η οθόνη των Συστημάτων Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων .....	10
1.5 Δημιουργία Πίνακα Βάσεις Δεδομένων.....	11
1.6 Δημιουργία Πίνακα σε Προβολή Φύλλου Δεδομένων .....	12
1.6.1 Δημιουργία Πεδίων σε Πίνακα.....	13
1.6.2 Προβολή Σχεδίασης και Τύποι Δεδομένων.....	14
1.6.3 Δημιουργία Πίνακα με Χρήση Προτύπου.....	16
1.6.4 Καταχώρηση Εγγραφών και Επεξεργασία.....	17
1.6.5 Καταχώρηση Εγγραφών και Επεξεργασία.....	17
1.7 Δημιουργία Πολλαπλών Πινάκων και Πρωτεύων Κλειδί .....	18
1.8 Σύνδεση Πινάκων.....	19

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

2.1 Οι κίνδυνοι που Απειλούν τις Επιχειρήσεις.....	23
2.2 Η Βιολογική Καμπύλη της Επιχείρησης.....	24
2.3 Μέτρηση Κινδύνου.....	25
2.4 Χρεοκοπία και Κίνδυνος.....	29
2.4.1 Μεθοδολογίες Πρόγνωσης Χρεοκοπίας.....	30
2.5 Δεδομένα των Επιχειρήσεων .....	33
2.6 Οικονομικές Καταστάσεις της Επιχείρησης.....	34
2.7 Ποιότητα Παρεχόμενων Πληροφοριών.....	38
2.8 Τα Πλαίσια Ανάλυσης της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων.....	40
2.9 Τα Πλαίσια Αξιολόγησης της Επιχείρησης.....	43

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ**

3.1 Διαχείριση Γνώσης και Βασικές Έννοιες.....	46
3.1.2 Στάδια Διαχείρισης Γνώσης.....	47
3.1.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης.....	48

3.1.4	Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.....	50
3.1.5	Παράγοντες επιτυχίας Διαχείρισης Γνώσης.....	51
3.2	Οργανωσιακή Μάθηση.....	52
3.2.1	Στάδια Οργανωσιακής Μάθησης.....	53
3.2.2	Μορφές Οργανωσιακής Μάθησης.....	54
3.2.3	Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Μάθησης.....	55
3.2.4	Τρόποι Επικοινωνίας για την Μετάδοση Γνώσης.....	56
3.3	Οργανισμός Μάθησης.....	56
3.3.1	Θεωρία των Πέντε Αρχών Οργανισμού Μάθησης.....	57
3.3.2	Στρατηγική Προσέγγιση Οργανισμού Μάθησης.....	58
3.3.3	Χαρακτηριστικά Οργανισμού Μάθησης.....	60
3.4	Ο Ρόλος των Βάσεων Δεδομένων στην Διαχείριση Γνώσης.....	61

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

**4**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

4.1	Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Business Planning).....	63
4.1.1	Σκοπός Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.....	64
4.1.2	Βήματα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.....	65
4.1.3	Βασικές Έννοιες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.....	66
4.2	Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning).....	67
4.2.1	Διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	67
4.3	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων.....	69
4.3.1	Ανάλυση Γενικευμένου ή Μάκρο-Περιβάλλοντος.....	69
4.3.2	Ανάλυση Ανταγωνιστικού ή Άμεσου ή Μίκρο-Περιβάλλοντος.....	70
4.4	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	74
4.5	Ανάλυση Περιβάλλοντος SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).....	76
4.6	Η Σημασία Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις.....	77
4.7	Ο Ρόλος των Βάσεων Δεδομένων στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό.....	79

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν κίνδυνοι αλλά και ευκαιρίες. Οι επιχειρήσεις λοιπόν πρέπει να προσαρμόζονται άμεσα στις μεταβολές αυτές για να μπορούν να επιβιώσουν εκτός των άλλων και απέναντι στον ανταγωνισμό. Αυτό θα επιτευχθεί κυρίως μέσω των οργανισμών μάθησης και διαχείρισης γνώσης, μέσω αναλύσεων του περιβάλλοντος εξωτερικού και εσωτερικού και μέσω επιχειρησιακών σχεδίων δράσης. Επίσης, οι επιχειρήσεις για να καταπολεμήσουν τα διάφορα εμπόδια που τις καθιστούν μη αποδοτικές ή ακόμα τις οδηγούν στην διακοπή λειτουργίας τους συστήνονται οι διαδικασίες: πρόβλεψης κινδύνων και χρεοκοπίας. Για όλους αυτούς τους λόγους καθώς και για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και την βελτίωση τους προτείνεται η χρήση Βάσεων Δεδομένων σε Ms Access η οποία είναι μια γρήγορη, έμπιστη και αποδοτική λύση.

Η συγκεκριμένη εργασία, η οποία αποσκοπεί στην ανάλυση οικονομικών δεδομένων με ποσοτικούς πίνακες σε Ms Access έχει την εξής δομή: στο κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται η έννοια των Βάσεων Δεδομένων και τα Συστήματα Διαχείρισης του, στο κεφάλαιο 2 αναλύεται η αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης και ο ρόλος των βάσεων δεδομένων σε αυτά και τέλος στο κεφάλαιο 4 περιγράφεται ο επιχειρησιακός σχεδιασμός η σημασία του για της επιχειρήσεις και ο ρόλος των βάσεων δεδομένων στον επιχειρησιακό σχεδιασμό

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Έννοια Βάσεων Δεδομένων

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Ταμπακάς (2012), “Βάση Δεδομένων (ΒΔ) είναι μια διαμοιραζόμενη συλλογή από λογικά σχετιζόμενα δεδομένα μαζί με την περιγραφή τους, που είναι σχεδιασμένα να ικανοποιούν τις πληροφοριακές ανάγκες ενός οργανισμού”.

Σύμφωνα με αυτό, οι βάσεις δεδομένων δίνουν την δυνατότητα οργάνωσης και αποθήκευσης δεδομένων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επεξεργασίας και λήψης πληροφοριών.

Τα χαρακτηριστικά που έχει μια βάση δεδομένων σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012) είναι τα εξής:

- Αναπαριστά μια άποψη του πραγματικού κόσμου του σχετιζόμενου με μια εφαρμογή, που πολλές φορές καλούμε **μικρόκοσμο** ή **πεδίο αναφοράς**.
- Περιέχει δεδομένα που είναι **σχετικά** μεταξύ τους. Μια τυχαία συνάθροιση διαφόρων δεδομένων δε μπορεί να θεωρηθεί ως ΒΔ.
- Σχεδιάζεται και διατηρεί δεδομένα για κάποιο συγκεκριμένο **σκοπό**. Επομένως προορίζεται για μια συγκεκριμένη ομάδα χρηστών και για κάποιες εφαρμογές, για τις οποίες οι χρήστες αυτοί ενδιαφέρονται.
- Περιέχει δεδομένα που περιγράφουν το μικρόκοσμο είτε κατά την τρέχουσα χρονική στιγμή είτε στην εξέλιξη της ιστορίας του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι μια επιχειρησιακή ΒΔ είναι στην ουσία μια αποθήκη δεδομένων. Αξιοσημείωτο είναι ότι μια επιχειρησιακή ΒΔ μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα από διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης όπως και από διάφορους χρήστες ταυτοχρόνως.

## 1.2 Συστήματα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων (ΣΔΒΔ) είναι το λογισμικό που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργήσουν, να συντηρήσουν και να προσπελάσουν με οργανωμένο τρόπο μια βάση δεδομένων. Ένα ΣΔΒΔ σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), έχει τις εξής δυνατότητες :

**1<sup>η</sup>: την περιγραφή** της βάσης δεδομένων π.χ. προσδιορισμό των τύπων, τον περιορισμό των δεδομένων της βάσης π.χ. την διαδικασία αποθήκευσης δεδομένων σε ένα αποθηκευτικό μέσο που ελέγχεται από το ΣΔΒΔ.

**2<sup>η</sup>: την κατασκευή** της βάσης δεδομένων.

**3<sup>η</sup>: το χειρισμό** της βάσης δεδομένων π.χ. διαγραφή και τροποποίηση δεδομένων.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να επισημανθεί η διαφορά μεταξύ των **Βάσεων Δεδομένων (ΒΔ)** και **Συστημάτων Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων(ΣΔΒΔ)**. Ένα ΣΔΒΔ είναι το **λογισμικό που βοήθα** στην δημιουργία και στην χρήση των βάσεων δεδομένων, ενώ μια ΒΔ διαχειρίζεται δεδομένα τα οποία αποθηκεύονται στο υλικό του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

**Τα πλεονεκτήματα χρήσης των ΣΔΒΔ** σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), είναι τα εξής:

- **Ολοκληρωμένο σύστημα διεπαφής και επικοινωνίας:** μια ΒΔ πρέπει πρώτα να σχεδιαστεί και μετά να υλοποιηθεί στον υπολογιστή. Τα συστήματα ΣΔΒΔ προσφέρουν ένα ενιαίο περιβάλλον διεπαφής με το οποίο οι χρήστες μπορούν πιο εύκολα και γρήγορα να σχεδιάσουν και υλοποιήσουν μια βάση δεδομένων.
- **Έλεγχος πρόσβασης:** ένα ΣΔΒΔ τηρεί τους κανόνες ασφαλείας και έχει τον έλεγχο της πρόσβασης στις βάσεις δεδομένων. Επίσης παρέχει την δυνατότητα να υπάρχουν διάφορες κατηγορίες χρηστών, αφού οι βάσεις δεδομένων στο σύνολο τους χρησιμοποιούνται από πολλούς χρήστες με διαφορετικές ανάγκες.
- **Προστασία από βλάβες υλικού:** τα συστήματα αυτά προσφέρουν την δυνατότητα τήρησης αντιγράφων ασφαλείας, ανάληψης ή επαναφοράς των δεδομένων σε τυχόν βλάβη.
- **Έλεγχος ακεραιότητας δεδομένων:** η ακεραιότητα των δεδομένων διασφαλίζεται βάση κανόνων. Οι κανόνες ακεραιότητας σε μια βάση δεδομένων περιλαμβάνουν την οργάνωση των δεδομένων ή τις τιμές που είναι δυνατό να λάβουν τα δεδομένα.



- Έλεγχος πλεονασμών, συμβατότητα δεδομένων: τα ΣΔΒΔ έχουν τον έλεγχο των πλεονασμών και με αυτόματους μηχανισμούς διατηρούν τη συμβατότητα των δεδομένων.

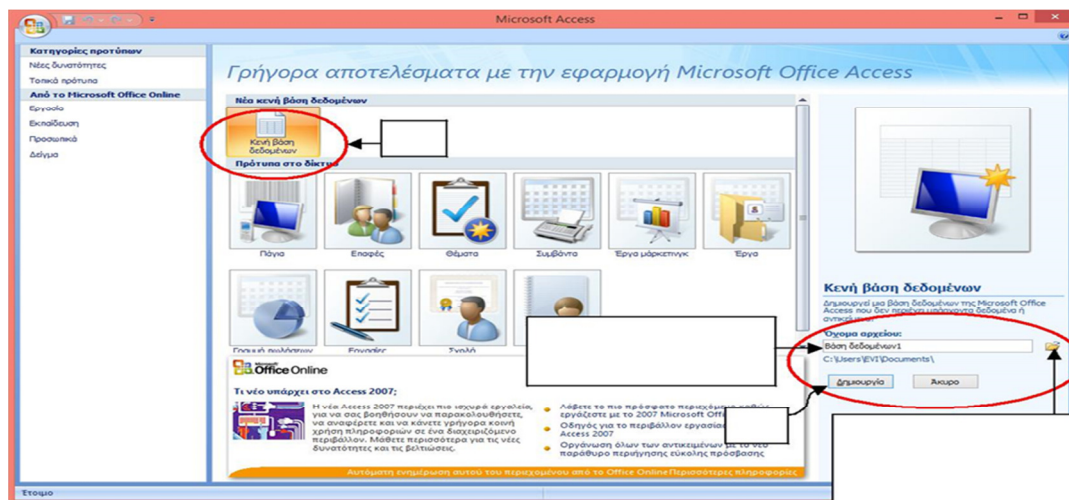
### 1.3 Άνοιγμα της Εφαρμογής και Δημιουργία Βάσης Δεδομένων

Η εκκίνηση της Access, σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), μπορεί να ενεργοποιηθεί με το αντίστοιχο εικονίδιο από την επιφάνεια εργασίας (desktop) του λειτουργικού συστήματος. Εναλλακτικά μπορεί να επιλεγεί Έναρξη(Start) → Προγράμματα (Programs) → Microsoft Access.



Εικόνα 1: Συντομεύσεις στην επιφάνεια εργασίας

Για την δημιουργία μιας κενής βάσης δεδομένων, επιλέγετε η «Κενή βάση δεδομένων» που υπάρχει στο πάνω μέρος. Σημαντικό είναι ότι στην εφαρμογή αυτή πρώτα γίνεται η αποθήκευση της βάσης δεδομένων και μετά η επεξεργασία της.



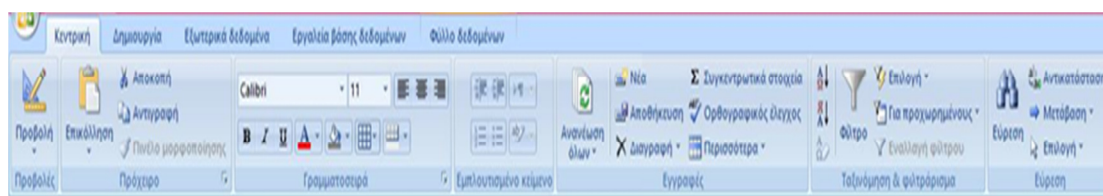
Εικόνα 2: Δημιουργία κενής βάσης δεδομένων.

Δεξιά εμφανίζεται το πλαίσιο που θα αποθηκευτεί με την προεπιλογή για όνομα «Βάση δεδομένων1» και φυσικά εάν θέλουμε αλλάζουμε το όνομα. Επίσης, πατώντας το διπλανό εικονίδιο με το φακελάκι αλλάζουμε το φάκελο αποθήκευσης. Τέλος πατάμε το κουμπί «Δημιουργία» και ανοίγει η βάση δεδομένων όπου έχει δημιουργηθεί ένας κενός πίνακας βάσης δεδομένων.

#### 1.4 Η οθόνη των Συστημάτων Διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων (ΣΔΒΔ) Microsoft access

Η οθόνη της Microsoft Access 2007 σύμφωνα με τον Unsworth(2011), αποτελείται από τα εξής :

- Γραμμή Τίτλου, όπου περιέχει το όνομα της εφαρμογής και της βάσης δεδομένων.
- Κουμπί Ελαχιστοποίησης που βρίσκεται στα δεξιά της οθόνης, ελαχιστοποιεί το παράθυρο ενώ η εφαρμογή λειτουργεί με αποτέλεσμα να έχουμε άμεση πρόσβαση.
- Κουμπί Μεγιστοποίησης και κουμπί Επαναφοράς, με αυτό μεγιστοποιούμε το παράθυρο στην οθόνη μας και αντίστοιχα το επαναφέρουμε
- Κουμπί Κλεισίματος εφαρμογής, κλείνουμε δηλαδή την εφαρμογή.
- Κουμπί office , βρίσκεται στην άκρη της οθόνης αριστερά, όταν το πατήσουμε μας εμφανίζει στο μενού χρήσιμες εντολές για την διαχείριση του εγγράφου.
- Κορδέλα, Καρτέλες και ομάδες εντολών. Η κορδέλα που βρίσκεται κάτω από την γραμμή τίτλου, μας βοηθά να έχουμε άμεση και γρήγορη πρόσβαση στις εντολές και τις λειτουργίες της εφαρμογής. Εμφανίζονται ομαδοποιημένες καρτέλες των λειτουργιών ( κεντρική, δημιουργία κ.α.). Τέλος σύμφωνα και με την εικόνα 3 στις καρτέλες υπάρχει επιπλέον ομαδοποίηση. Εμφανίζει την ομάδα γραμματοσειρά, πρόχειρο, εμπλουτισμένο κείμενο, έγγραφο, ταξινόμηση & φιλτράρισμα



Εικόνα 3: Η Κορδέλα της καρτέλας Κεντρική

- Κουμπί ανοίγματος πλαισίου διαλόγου, ανοίγει παράθυρο με περισσότερες εντολές και λειτουργίες για τη συγκεκριμένη ομάδα εντολών.

- Απόκρυψη και εμφάνιση της κορδέλας, μπορούμε να κάνουμε ελαχιστοποίηση της κορδέλας και να φαίνονται μόνο οι ετικέτες των καρτελών, αυτό γίνεται από το κουμπί που βρίσκεται δίπλα στην γραμμή εργαλείων ( Ελαχιστοποίηση κορδέλας) είτε πατώντας σε ένα σημείο της κορδέλας επιλέγουμε την ίδια εντολή είτε με διπλό κλικ στο όνομα μιας καρτέλας ή με Ctrl + F1. Με τον ίδιο τρόπο εμφανίζεται.
- Εμφάνιση Συμβούλων Εργαλείων, αν αφήσουμε το ποντίκι για λίγο σε κάποιο κουμπί εμφανίζεται ένα πλαίσιο με πληροφορίες για το συγκεκριμένο κουμπί.
- Γραμμή Κατάστασης, εδώ μπορούμε να δούμε πληροφορίες για την βάση δεδομένων ή για τις επιλεγμένες εντολές.

### 1.5 Δημιουργία Πίνακα Βάσης Δεδομένων

Για να δημιουργηθεί ένας πίνακα Βάσης Δεδομένων θα πρέπει να καταγραφούν οι απαιτήσεις ή αλλιώς οι πληροφορίες που χρειάζονται ανάλογα με την βάση δεδομένων. Σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), ένα παράδειγμα καταγραφής των απαιτήσεων από τη βάση δεδομένων της εφαρμογής « Εκπαιδευτικό ίδρυμα» είναι οι εξής :

- Για κάθε Τμήμα η χρήσιμες πληροφορίες που θα καταγραφούν είναι: η Ονομασία του κάθε τμήματος και το Έτος ίδρυσης του.
- Για κάθε Σπουδαστή : το Όνομα, ο Αριθμός Μητρώο όπου και είναι μοναδικός για κάθε σπουδαστή, το Πατρώνυμο, το Εξάμηνο Φοίτησης και όποια άλλη πληροφορία είναι χρήσιμη.
- Για κάθε καθηγητή : Όνομα, ο Κωδικός Καθηγητή όπου και είναι μοναδικός για τον κάθε ένα, Βαθμίδα, Διεύθυνση κλπ.

Άλλες πληροφορίες που απαιτούνται είναι τα Μαθήματα και οι σχετικές πληροφορίες για αυτά.

Με βάση τα παραπάνω, δημιουργούνται οι πίνακες και τα πεδία τους. Πεδία ενός πίνακα «Σπουδαστής» για παράδειγμα αποτελεί το Όνομα, το Επώνυμο κλπ. Οι εγγραφές του πίνακα είναι τα στοιχεία των πεδίων για παράδειγμα ποιο είναι το όνομα ενός σπουδαστή.



Εικόνα 4 : Πεδία πίνακα

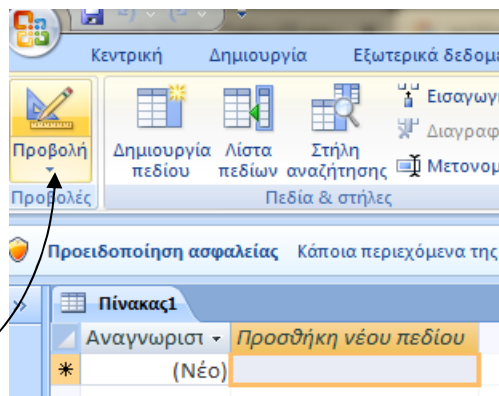
Όνομα
Μαρία
Κώστας
Μανώλης

Εικόνα 5: Εγγραφές πίνακα

## 1.6 Δημιουργία Πίνακα σε Προβολή Φύλλου Δεδομένων

Για να δημιουργηθεί ένας Πίνακας σύμφωνα με τον Unsworth (2011), εκτελούνται οι εξής ενέργειες:

Επιλογή Πίνακες (Tables) και κατόπιν γίνεται επιλογή στο κουμπί Δημιουργία (New). Στην συνέχεια επιλογή διπλό κλικ στο στοιχείο Προβολή σχεδίασης ( Design View).



Εικόνα 6: Προβολή σχεδίασης

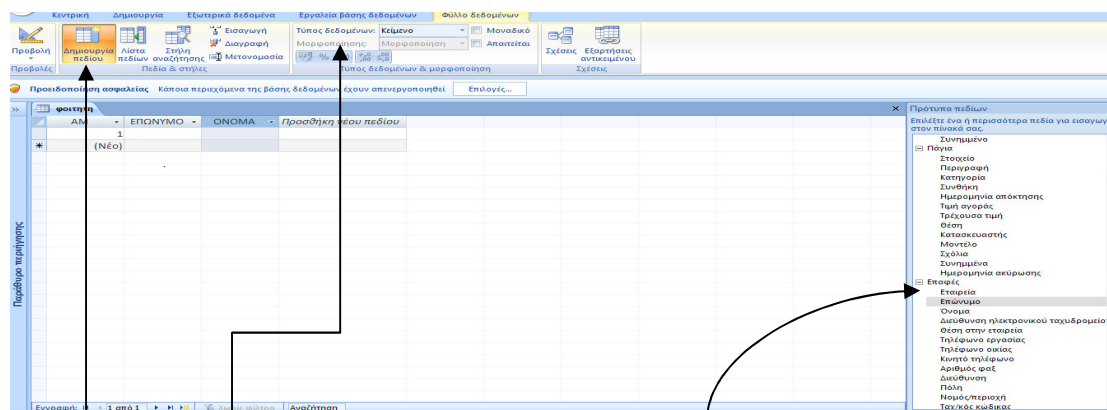
Πατώντας την επιλογή Προβολή εμφανίζονται δυο επιλογές: Προβολή φύλλου δεδομένων και Προβολή σχεδίασης την οποία επιλέγουμε.

### 1.6.1 Δημιουργία Πεδίων σε Πίνακα

Αφού έχει δημιουργηθεί ένας κενός πίνακας σύμφωνα με τον Unsworth (2011) υπάρχουν δυο επιλογές για να καταχωρηθούν πεδία.

**Επιλογή 1<sup>η</sup>** : για να καταχωρηθούν πεδία σε πίνακα σε προβολή φύλλου δεδομένων πατάμε στην «Προσθήκη νέου πεδίου» και βάζουμε ένα στοιχείο π.χ. για τον Πίνακα Φοιτητή τον ο Αριθμό Μητρώου (Α.Μ), το Όνομα κλπ. Τα στοιχεία καταγράφονται με τύπο δεδομένων «κείμενο».

**Επιλογή 2<sup>η</sup>** : στο κουμπί πάνω αριστερά «Δημιουργία Πεδίου» εμφανίζονται δεξιά οι επιλογές με τα πρότυπα πεδίων και με διπλό κλικ γίνεται επιλογή σε αυτά που θέλουμε. Το πεδίο θα τοποθετηθεί δεξιά από το πεδίο που ήταν πριν επιλεγμένο και είναι πιθανό να αλλάξει ο τύπος δεδομένων( εδάφιο 1.6.2) του πεδίου.



Εικόνα 7: Δημιουργία Πεδίων

Επιλογή2<sup>η</sup>

δεξιά τα πρότυπα όπως εμφανίζονται

Επιλογή1<sup>η</sup> ( διπλό κλικ στην προσθήκη πεδίου).

Τέλος υπάρχει η επιλογή για αλλάξει το όνομα σε όποιο πεδίο κριθεί απαραίτητο. Αυτό επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους :

- Πατώντας δεξί κλικ πάνω στο πεδίο και μετονομασία στήλης.
- Πατώντας το κουμπί «Μετονομασία» που είναι στην γραμμή εργαλείων.
- Κάνοντας διπλό κλικ στο παλιό όνομα και γράφοντας το νέο.

## 1.6.2 Προβολή Σχεδίασης και Τύποι Δεδομένων

Για να καταχωρηθούν οι εγγραφές στους πίνακες που επιθυμούμαι, θα πρέπει πρώτα να οριστούν οι τύπους δεδομένων. Αυτοί οι τύποι προσφέρουν ασφάλεια για την αποφυγή λαθών στις εγγραφές, για παράδειγμα αν στον πίνακα όνομα καταχωρηθεί αριθμός τηλεφώνου τότε δεν θα έχουμε σωστές πληροφορίες. Σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), η access υποστηρίζει τους ακόλουθους τύπους δεδομένων :

**Κείμενο ( Text ):** Συμβολοσειρές, δηλαδή σύνολα χαρακτήρων. Το μέγιστο πλήθος των χαρακτήρων σε μια συμβολοσειρά μπορεί να είναι έως 255.

**Υπόμνημα (Memo):** Συμβολοσειρές πολύ μεγάλου μεγέθους. Ο μέγιστος αριθμός χαρακτήρων σε ένα υπόμνημα μπορεί να είναι 64000 ( περίπου 18 σελ. κειμένου).

**Αριθμός ( Number) :** Αριθμητικά δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μαθηματικούς υπολογισμούς.

**Ημερομηνία/Ωρα (Date/Time):** Δεδομένα ημερομηνίας ή/και ώρας

**Νομισματική μονάδα( Currency):** Νομισματικές τιμές

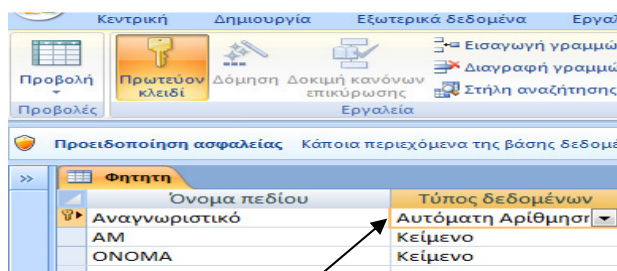
**Αυτόματη ρύθμιση ( AutoNumber):** Αριθμητική τιμή η οποία αυξάνει αυτόματα με την προσθήκη κάθε καινούργιας εγγραφής.

**Ναι/Όχι (Yes/No):** Λογικές τιμές (ναι / όχι, αλήθεια/ψέματα)

**Αντικείμενο OLE (OLE Objects):** Χρησιμοποιείται για την εισαγωγή αντικειμένων στη ΒΔ από άλλο πρόγραμμα, όπως για παράδειγμα η εισαγωγή μιας φωτογραφίας.

**Υπέρ-σύνδεση ( Hyperlink):** Κείμενο που χρησιμοποιείται ως σύνδεσμος (link) σε ένα αρχείο στον υπολογιστή μας ή σε μια σελίδα στο διαδίκτυο.

Τέλος για να οριστούν οι τύποι δεδομένων επιλέγεται η προβολή σχεδίασης και μετά ο τύπος δεδομένων.



Εικόνα 8: Επιλογή Τύπου δεδομένων

Αφού επιλεγθούν οι κατάλληλοι τύποι για κάθε πεδίο θα πρέπει να οριστούν και οι ιδιότητες των πεδίων. Σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), οι ιδιότητες περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των πεδίων. Για παράδειγμα ένας αριθμός πόσα ψηφία μπορεί να έχει.

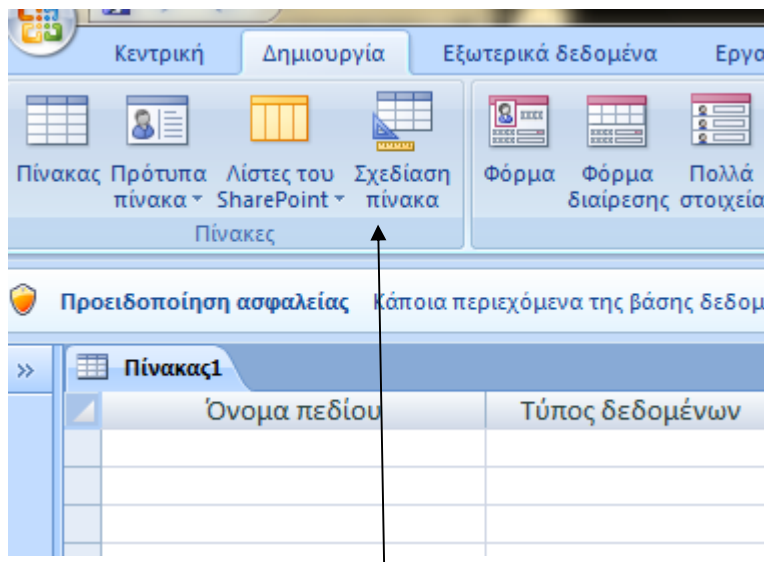
Οι ιδιότητες αυτές είναι:

- **Μέγεθος Πεδίου :** Ο μέγιστος αριθμός των πεδίων που μπορεί να εισαχθεί είναι 255 χαρακτήρες. Η προεπιλεγμένη τιμή είναι 50 χαρακτήρες. Όσο αφορά τους αριθμούς υπάρχουν επιλογές όπως ακέραιος, δεκαδικός κλπ.
- **Μορφή :** Ορίζει τον τρόπο εμφάνισης του πεδίου.
- **Δεκαδικά ψηφία :** Ο αριθμός των δεκαδικών ψηφίων π.χ. νόμισμα ή αριθμός
- **Μάσκα Εισαγωγής :** Ο τρόπος που θα καταχωρηθούν τα δεδομένα για αποφυγή λαθών, π.χ. αν επιτρέπονται ή αν είναι υποχρεωτικά ψηφία, χαρακτήρες κ.α. Για παράδειγμα στον αριθμό τηλεφώνου δεν επιτρέπονται χαρακτήρες.
- **Λεζάντα :** Μια ονομασία για το πεδίο, αν δεν καταχωρηθεί κάτι τότε εμφανίζεται το όνομα του πεδίου.
- **Προεπιλεγμένη Τιμή :** Εισάγεται αυτόματα όταν καταχωρούμε νέα εγγραφή και παραμένει αν δεν οριστεί μια νέα τιμή.
- **Κανόνας Επικύρωσης :** Ορίζονται κριτήρια για τις εγγραφές τα οποία αν δεν πληρούνται εμφανίζεται σφάλμα, παράδειγμα κριτηρίου είναι  $\leq 10$  δηλαδή μικρότερο ή ίσο του 10 κλπ. Για ευκολία μπορούμε να πατήσουμε στο κουμπί με τις τρεις τελείες και εμφανίζονται πολλές επιλογές.
- **Κείμενο Επικύρωσης :** Καταχώρηση μηνύματος που θα εμφανίζει αν παραβιάζεται κάποιος κανόνας, παράδειγμα με τη χρήση του τελεστή σύγκρισης between μπορεί να εμφανιστεί μήνυμα όπως η τιμή πρέπει να είναι μεταξύ 5 και 10.
- **Απαιτείται :** Αν είναι υποχρεωτικό να εισαχθούν στο πεδίο τιμές με τις επιλογές Ναι/ Όχι.

- **Με ευρετήριο** : Ορίζεται αν το πεδίο θα έχει ευρετήριο ή Όχι, αν η επιλογή είναι Ναι τότε έχουμε δυνατότητα επιλογής για το επιτρέπουμε διπλότυπα ή όχι ( Μη μοναδικό ή μοναδικό ευρετήριο)
- **Έξυπνες Ετικέτες** : Έξυπνη ετικέτα σε πεδίο
- **Στοιχεία Κειμένου** : Ορίζει τη δομή του κειμένου, δηλαδή γενική, κέντρο κλπ.

### 1.6.3 Δημιουργία Πίνακα σε Προβολή Σχεδίασης

Για την δημιουργία πίνακα σε Προβολή Σχεδίασης, από την καρτέλα κάνουμε επιλογή στην «Δημιουργία» και επιλέγουμε «Σχεδίαση Πίνακα», αφού εμφανιστεί ένας κενός πίνακας συμπληρώνουμε τα ονόματα των πεδίων.



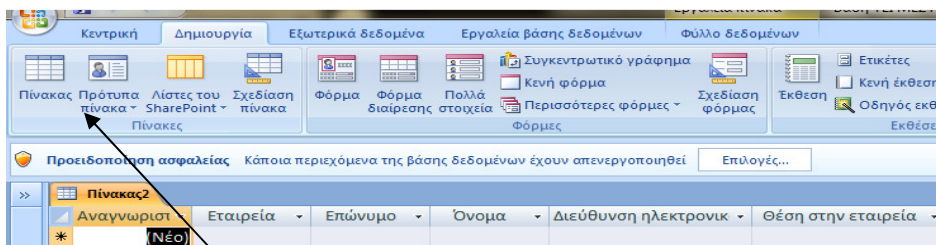
Εικόνα 9 : Σχεδίαση Πίνακα



### 1.6.4 Δημιουργία Πίνακα με χρήση Προτύπου

Η Access προσφέρει την δυνατότητα να δημιουργηθεί πίνακας με πρότυπα, δηλαδή να δημιουργηθεί ένας πίνακας σχετικά με : Επαφές, Εργασίες, Θέματα , Συμβάντα, Πάγια. Οι πέντε πίνακες αυτοί υπάρχουν ήδη στην Microsoft Access. Για να δημιουργηθεί ένας τέτοιος πίνακας ανοίγεται μια βάση δεδομένων (Microsoft Access). Στη συνέχεια γίνεται επιλογή στο εικονίδιο Πρότυπα πίνακα, εμφανίζονται οι πίνακες αυτοί και επιλέγουμε τον κατάλληλο. (Unsworth,2011)

Στην Εικόνα 10 που ακολουθεί είναι ένα παράδειγμα με επιλογή πρότυπου Επαφές..



Εικόνα 10 : Επιλογή Πρότυπου Πίνακα Επαφές

### 1.6.5 Καταχώρηση Εγγραφών και Επεξεργασία

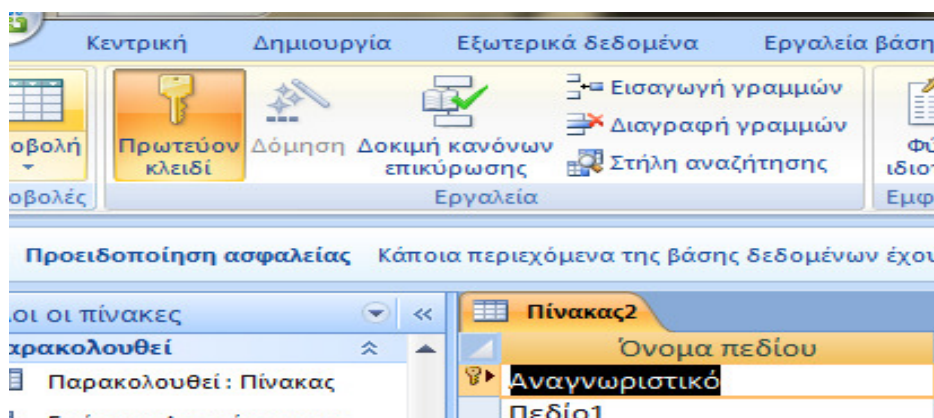
Για την καταχώρηση εγγραφών και την επεξεργασία, επιλέγουμε την Προβολή Φύλλου Δεδομένων και καταχωρούμε τα στοιχεία που θέλουμε μετά την τελευταία καταχώρησή μας. Τέλος μπορούμε να προχωρήσουμε σε διαγραφή γραμμής ή στήλης με την επιλογή «Διαγραφή». (Unsworth,2011)

## 1.7 Δημιουργία Πολλαπλών Πινάκων και Πρωτεύων Κλειδί

Η δημιουργία πολλαπλών πινάκων είναι τρόπος διευκόλυνσης που προσφέρει η Access στη χρήση της. Για παράδειγμα, αν θέλουμε να περάσουμε την βαθμολογία ενός φοιτητή θα πρέπει να γράφουμε κάθε φορά όλα τα στοιχεία από την αρχή, για να αποφευχθούν οι επαναλήψεις και τα τυχόν λάθη καταλήγουμε στους πολλαπλούς πίνακες. Δηλαδή χωρίζουμε σε θέματα ή ενότητες π.χ. για ένα «Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα» τα θέματα θα είναι: φοιτητής, μάθημα, καθηγητής κ.α. Μία βάση δεδομένων για να έχει ένα καλό σχεδιασμό πρέπει να υπάρχει συσχέτιση των πινάκων. Να συνδέονται δηλαδή οι πίνακες μεταξύ τους. Το βασικό στοιχείο για να επιτευχθεί η σύνδεση είναι να υπάρχει σημείο σύνδεσης μεταξύ τους. Αυτό ονομάζεται Πρωτεύων Κλειδί του κάθε πίνακα και είναι από του κυριότερους κανόνες.

Ο κανόνας του **Πρωτεύων Κλειδιού** “ Σε ένα πίνακα δεν επιτρέπονται δυο διαφορετικές εγγραφές να αποτελούνται από ακριβώς το ίδιο σύνολο τιμών. Η ύπαρξη του κλειδιού αποσκοπεί στο διαχωρισμό μιας εγγραφής από την άλλη. ” (Ταμπακάς,2012)

Κάθε εγγραφή πρέπει να είναι μοναδική, να υπάρχει ένα στοιχείο του πίνακα που θα το χαρακτηρίζει μοναδικό. Π.χ. στον Πίνακα φοιτητής ως πρωτεύων κλειδί θα είναι ο Αριθμός Μητρώου (ΑΜ.), ένα στοιχείο δηλαδή που είναι μοναδικό για τον κάθε ένα. Ομοίως για όσους πίνακες υπάρχουν. Σημαντικό επίσης είναι και το **Ξένο Κλειδί** όπως αποκαλείται. Πρόκειται για το κλειδί ενός πίνακα που βοηθάει στην σύνδεση πινάκων(εδάφιο1.8). Για να ορισθεί το πρωτεύων κλειδί στην προβολή σχεδίασης επιλέγουμε το εικονίδιο με το κλειδί όπως φαίνεται παρακάτω στην Εικόνα 11.



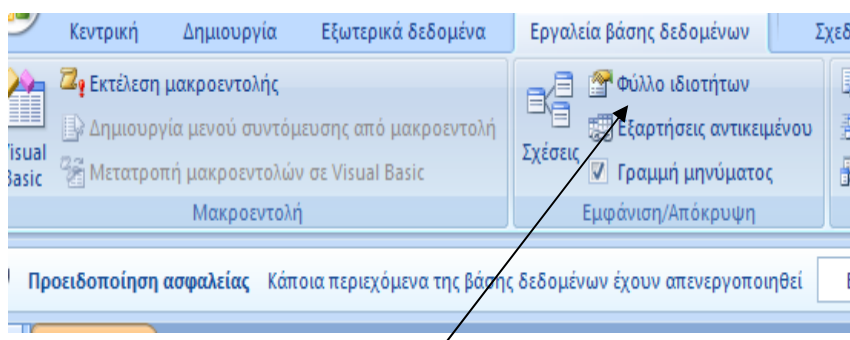
Εικόνα 11 : Πρωτεύων Κλειδί

## 1.8 Σύνδεση Πινάκων

Σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), η σύνδεση υλοποιείται με βάση μια συνθήκη (συνήθως ισότητα) πάνω στα πεδία σύνδεσης. Η Access θα πρέπει να γνωρίζει τα πεδία σύνδεσης των δυο πινάκων. Για να συνδεθούν δυο πίνακες πρέπει να δημιουργηθεί μια σχέση μεταξύ τους, είναι απαραίτητο να συνδεθούν δυο πεδία μεταξύ τους. Συγκεκριμένα η σύνδεση μεταξύ των πεδίων γίνεται με την σύνδεση του πρωτεύοντος κλειδιού του πρώτου πίνακα με αυτό του δεύτερου που αναφέρεται ως ξένο κλειδί.

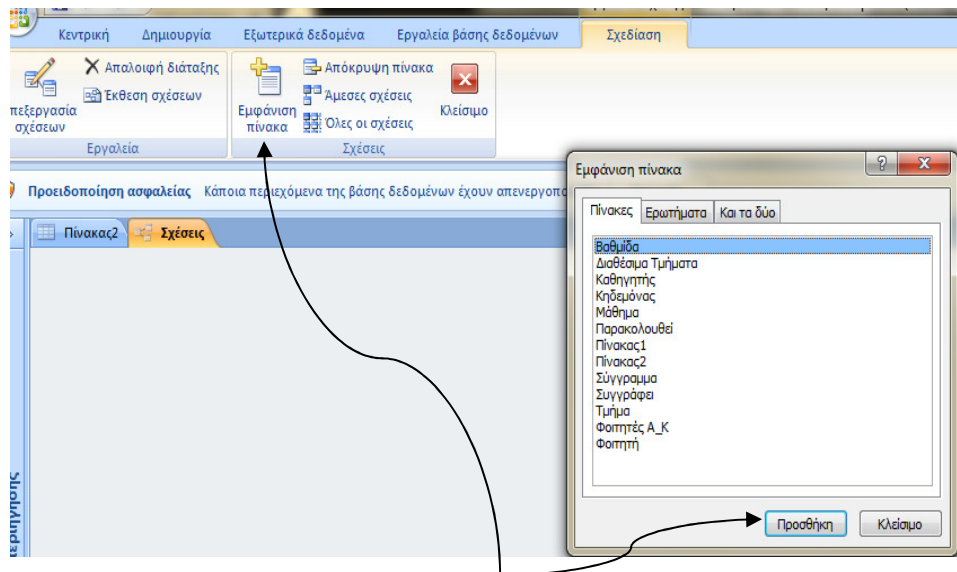
Σημαντικό είναι τα πεδία που θα συνδεθούν να έχουν ίδιο τύπο δεδομένων, διαφορετικά δεν γίνεται σύνδεση. Θα πρέπει λοιπόν να ελεγχθούν οι τύποι δεδομένων πριν ξεκινήσει η διαδικασία σύνδεσης.

Από την καρτέλα «Εργαλεία Βάσης Δεδομένων» επιλέγετε το κουμπί «Σχέσεις»



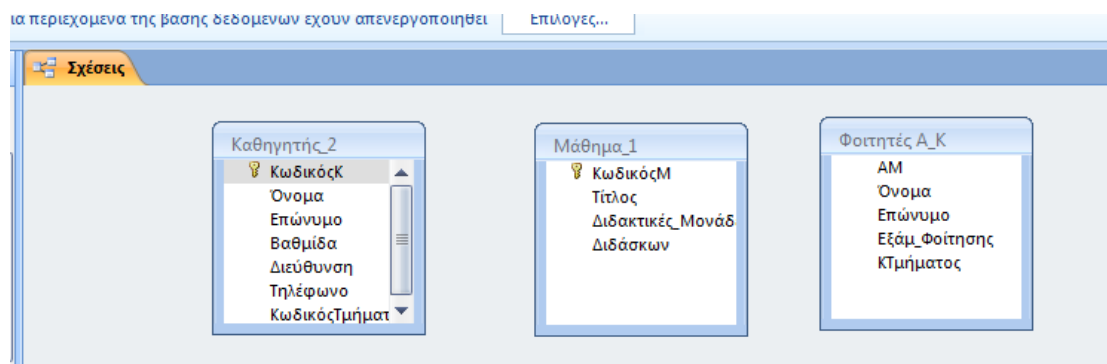
Εικόνα 12: Σχέσεις Πινάκων

Αφού γίνει επιλογή της καρτέλας «Σχέσεις» στην συνέχεια γίνεται επιλογή στο παράθυρο «Εμφάνιση πίνακα» όπου εμφανίζονται όλοι πίνακες που έχουν δημιουργηθεί. Στη συνέχεια αφού επιλέγονται οι πίνακες με τους οποίους θα γίνει συσχέτιση γίνεται επιλογή στο κουμπί «Προσθήκη» όπως φαίνεται στην εικόνα 13. Για να εμφανιστεί ξανά το συγκεκριμένο παράθυρο με τους πίνακες, επιλέγετε το κουμπί «Εμφάνιση πίνακα».



Εικόνα 13 : Προσθήκη Πίνακα

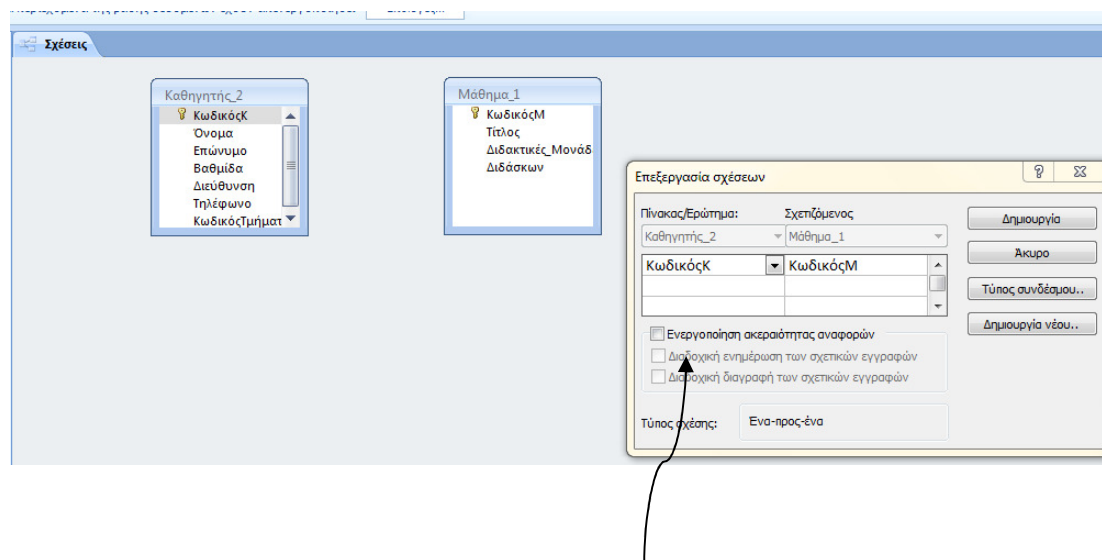
Οι πίνακες που επιλέχθηκαν προηγμένως εμφανίζονται όπως φαίνεται στην Εικόνα 14 παρακάτω. Συγκεκριμένα στην εικόνα 14 έχει γίνει επιλογή στους εξής πίνακες: Καθηγητής\_2 , Μάθημα\_1 και Φοιτητές A\_K.



Εικόνα 14 : Εμφάνιση Πινάκων

Για να συνδεθούν λοιπόν οι πίνακες, πρέπει να γίνουν οι εξής διαδικασίες: Αρχικά, να επιλεγεί το κλειδί ενός πίνακα και να συρθεί πάνω στο κλειδί του πίνακα με τον οποίο θα γίνει η σύνδεση, δηλαδή στο ξένο κλειδί όπως ονομάζεται. Έπειτα με την ολοκλήρωση του προηγούμενου βήματος, ανοίγει αυτόματα ένα πλαίσιο το οποίο εμφανίζεται ως «Επεξεργασία σχέσεων» όπως απεικονίζεται στην εικόνα 15. Το πλαίσιο αυτό δείχνει ποιοι πίνακες θα σχετιστούν με ποια πεδία καθώς και τον τύπο

της σχέσης τους. Σε απλή περίπτωση και επιλέγοντας «Δημιουργία» η διαδικασία σύνδεσης θα ολοκληρωνόταν, όμως υπάρχουν τρία είδη σχέσεων τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω.

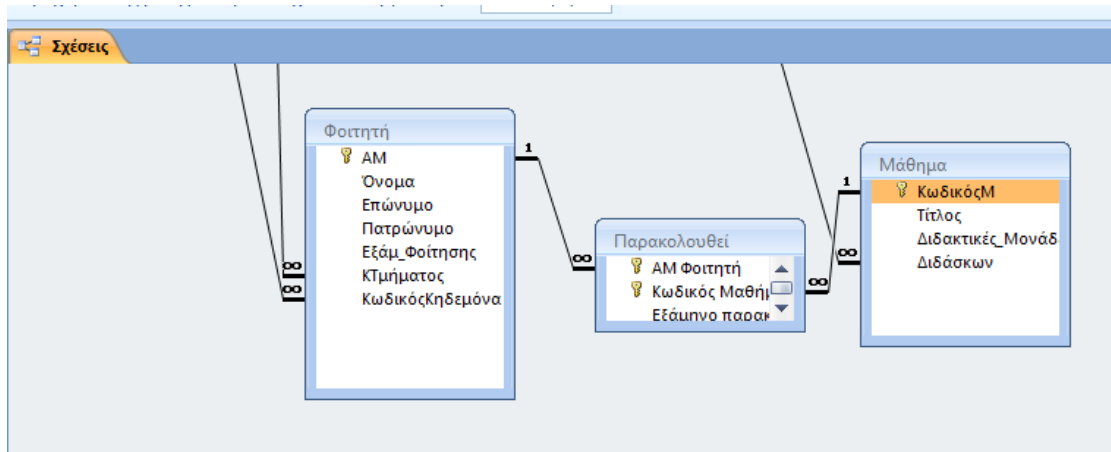


Εικόνα 15 : Επεξεργασία σχέσεων και ακεραιότητα αναφορών

Τα τρία είδη σχέσεων σύμφωνα με τον Ταμπακά (2012), είναι τα εξής :

- **Σχέση ένα προς πολλά ( 1:N):** Μια δυαδική συσχέτιση είναι είδους 1:N όταν ένα στιγμιότυπο της πρώτης μπορεί να συσχετισθεί με πολλά στιγμιότυπα της δεύτερης οντότητας ενώ, ένα στιγμιότυπο της δεύτερης οντότητας μπορεί να συσχετισθεί μόνο με ένα στιγμιότυπο της πρώτης οντότητας. Πιο απλά μια εγγραφή του πρώτου αντιστοιχεί σε πολλές του δεύτερου.
- **Σχέση ένα προς ένα ( 1:1) :** μια εγγραφή του πρώτου πίνακα αντιστοιχεί σε μια μόνο εγγραφή του δεύτερου πίνακα.
- **Σχέση πολλά προς πολλά (M:M):** Κάθε εγγραφή του πρώτου πίνακα αντιστοιχεί σε κάθε εγγραφή του δεύτερου ομοίως και του δεύτερου αντιστοιχούν σε κάθε εγγραφή του πρώτου πίνακα. Σε αυτό το σημείο υπάρχει ο πίνακας σύνδεσης του οποίου το πρωτεύων κλειδί πρέπει να είναι συνδυασμών των κλειδιών των δυο πινάκων που γίνεται η σύνδεση.

Τέλος η επιλογή **Ακεραιότητα αναφορών** κατοχυρώνει ότι τα στοιχεία που συνδέονται μεταξύ τους είναι σωστά, δηλαδή ότι οι τύποι δεδομένων είναι ίδιοι, τα στοιχεία που συσχετίζονται είναι πρωτεύων κλπ. Σημαντικό είναι ότι, μόνο αν επιλέξουμε την ακεραιότητα αναφορών εμφανίζονται οι σχέσεις μεταξύ των πινάκων, όπως βλέπουμε στην Εικόνα 16 πιο κάτω.



Εικόνα 16 : Σχέσεις Πινάκων με Ακεραιότητα Αναφορών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Οι Κίνδυνοι που Απειλούν τις Επιχειρήσεις

Η οικονομική δραστηριότητα σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004), έχει ως στόχο την παραγωγή υλικών αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας. Προβαίνει δηλαδή στην αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών που είναι οι φυσικοί πόροι, η ανθρώπινη εργασία και το διαθέσιμο κεφαλαίο. Η αξιοποίηση των συντελεστών πρέπει να είναι αποτελεσματική. Η αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις αξιολογείται από την Αγορά, δηλαδή αν υπάρξει σπατάλη πόρων στην παραγωγική διαδικασία το αντίστοιχο κόστος είναι υψηλό, άρα οι τιμές των παραγόμενων προϊόντων θα είναι υψηλές σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Έτσι οι καταναλωτές αποφεύγουν τα προϊόντα με αυξημένες τιμές αφού έχουν επιλογή για φθηνότερα και οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε μείωση του κέρδους ή πωλούν κάτω από το κόστος ή σταματούν την λειτουργία τους. Με βάση και τα παραπάνω δημιουργείτε ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις, είτε γιατί μειώνουν την αποδοτικότητά τους και δεν βρίσκουν χρηματοδότες να τις στηρίξουν είτε γιατί καλούνται να καλύψουν την ζημιά που προκαλεί η αρνητική διαφορά μεταξύ κόστους και τιμής κάτι που δεν μπορούν να κάνουν σε μικρό χρονικό διάστημα και σταματούν την λειτουργία τους ( εφόσον δεν μπορούν να ανακτήσουν την αποτελεσματικότητά τους).

Ενδεικτικά, **κίνδυνοι εξωτερικού περιβάλλοντος** /οικονομικό και κοινωνικό/ μπορεί να είναι οι εξής:

- **Ελλιπής υποδομή:** σε τηλεπικοινωνίες, σε τράπεζες, οδικό δίκτυο κυρίως σε υποανάπτυκτες περιοχές
- **Σταδιακή μείωση ζήτησης προϊόντος,** παράδειγμα λόγο αλλαγής προτιμήσεων ή υποκατάστασης.
- **Επιδείνωση των συνθηκών της εθνικής ή διεθνούς οικονομίας,** για παράδειγμα λόγο ύφεσης με αποτέλεσμα μείωση εσόδων στις επιχειρήσεις και κατανομή του σταθερού κόστους λειτουργίας σε μικρότερο όγκο παραγωγής.
- **Αλλαγή πολιτικού κλίματος** που προκαλεί αστάθεια , αβεβαιότητα κ.α.
- **Ασυνήθεις ή θεμελιακές μεταβολές** όπως εξασθένηση ή ισχυροποίηση νομίσματος ή διεύρυνση εθνικής οικονομίας κλπ
- **Εμπλοκή της χώρας σε εχθροπραξίες ή πολεμικές συγκρούσεις** κλπ.

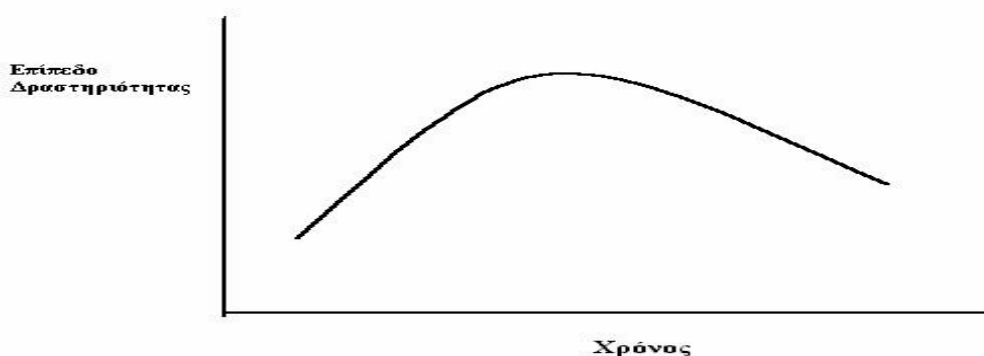
Ενδεικτικοί κίνδυνοι από το εσωτερικό περιβάλλον /μη αποτελεσματικής λειτουργίας μιας επιχείρησης / είναι οι ακόλουθοι :

- **Περιορισμένα Κεφάλαια**, τα οποία αποτρέπουν την αγορά κατάλληλου εξοπλισμού, την πρόσληψη ικανών στελεχών, το να παρέχει πιστώσεις στους πελάτες κλπ
- **Παραχωρημένη τεχνολογία**, δημιουργούν δηλαδή προϊόντα κατώτερης ποιότητας ή δεν μπορούν να δημιουργήσουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες κ.α.
- **Έλλειψη τεχνογνωσίας**, οι επιχειρήσεις δηλαδή αναγκάζονται να χρησιμοποιούν αναποτελεσματικές μεθόδους παραγωγής.
- **Είσοδος πολλών νέων μονάδων στον κλάδο** που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

Ως συμπέρασμα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προγραμματίζουν σωστά την λειτουργία τους και να αναπροσαρμόζουν την στρατηγική τους κάθε φορά στα νέα δεδομένα.

## 2.2 Η Βιολογική Καμπύλη της Επιχείρησης

Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004), είναι και ότι συνεπάγονται με ζωντανούς οργανισμούς εννοώντας την γέννηση, τον θάνατο, την ανάπτυξη, την ακμή και την παρακμή. Ένα παράδειγμα είναι οι άνθρωποι, που δημιουργούν οικογένεια. Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομίλους, ενώνονται κλπ. Αυτός λοιπόν, είναι ο λόγος όπου η διαγραμματική απεικόνιση για την πορεία ζωής μιας επιχείρησης αποκαλείται «Βιολογική Καμπύλη». Η βιολογική καμπύλη έχει την κάτωθι μορφή:



Πηγή Διαγράμματος : Γκλεζάκος (2004)



Είναι γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται με το πέρασμα του χρόνου και οδηγούνται στη περίοδο της ακμής τους. Στη συνέχεια αρχίζουν να φθίνουν συστηματικά και να οδηγούνται στον αφανισμό.

Η παραπάνω καμπύλη δεν εκφράζει όλες τις επιχειρήσεις, συγκεκριμένα υπάρχουν δυο είδη επιχειρήσεων :

- **Πρώτο είδος**, οι επιχειρήσεις που δεν καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που αντιμετώπιζαν , είτε γιατί δεν τους διέγνωσαν εγκαίρως είτε δεν τους διέγνωσαν σωστά, είτε ήταν αναποτελεσματικές κλπ.
- **Δεύτερο είδος**, οι επιχειρήσεις αυτές που ανανεώθηκαν στην περίοδο ακμής τους και δεν οδηγήθηκαν στην παρακμή τους. Όμως θα πρέπει συνέχεια να ανανεώνονται και να εκσυγχρονίζονται για να μένουν ισχυρές. Για να πετύχουν τον στόχο τους προβαίνουν συνήθως στις εξής ενέργειες :
  - **Κάνουν επέκταση στον γεωγραφικό χώρο όπου απευθύνονται τα προϊόντα.**
  - **Δημιουργία νέων προϊόντων.**
  - **Δραστηριοποιούν την επιχείρηση σε επιπλέον αντικείμενα.**
  - **Συχνά ανανεώνουν την εικόνα ενός προϊόντος και της επιχείρησης.**
  - **Ανανεώνουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό τους**, καινοτομούν δηλαδή, με εξοπλισμό για την βελτίωση της ποιότητας, μείωση του κόστους κλπ.
  - **Συγχωνεύονται ή ενώνονται με άλλες επιχειρήσεις**, θέτουν όμως στόχους όπως απόκτηση νέων πελατών. Εξασφάλιση τεχνογνωσίας κ.α.

Οι παραπάνω ενέργειες όπου αναφέρθηκαν σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004), έχουν ως προϋπόθεση, ικανοποιητικές εκτιμήσεις, για το αν είναι συνεπείς οι αναλήψεις τους αν υλοποιούν τον προγραμματισμό τους, την δράση τους μετά από τις διορθωτικές ενέργειες κλπ.

### 2.3 Μέτρηση Κινδύνου

Η μέτρηση κινδύνου είναι μια δύσκολη διαχείριση για τις επιχειρήσεις, γιατί υπάρχουν πολλές πηγές προέλευσης και δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί το μέγεθος από κάθε πηγή με ικανοποιητική προσέγγιση. Οι κίνδυνοι σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004), προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον και αναφέρονται ως «**Ειδικοί κίνδυνοι**» είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό και κοινωνικό) και αναφέρονται ως «**Συστηματικοί κίνδυνοι**» μια επιχείρησης.

- Ο ειδικός κίνδυνος:** μπορεί να μειωθεί έως μηδενισμού του, εάν στα πλαίσια ενός επιχειρησιακού ομίλου υπάρχουν μονάδες διαφόρων κλάδων. Συγκεκριμένα, αν υπάρξουν επιχειρήσεις σε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα όπου οι επιδόσεις τους δεν είναι οι αναμενόμενες δεν αποκλείει το γεγονός επιχειρήσεις (ίδιου ομίλου) να πετύχουν επιδόσεις μεγαλύτερες από τις αναμενόμενες. “Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη λογική του συμψηφισμού ευνοϊκών και δυσμενών αποκλίσεων, στην οποία άλλωστε στηρίζεται η ύπαρξη του ασφαλιστικού κλάδου”. (Γκλεζάκος,2004). Να σημειωθεί ότι ο κίνδυνος διαγράφεται από τον όμιλο και όχι από την επιχείρηση, στην κάθε επιχείρηση δηλαδή ο κίνδυνος υπάρχει. Για τον λόγο αυτό και επίσης ότι δεν είναι εύκολο να απαλλαγούν έμμεσα από τους κινδύνους αυτούς, οι επιχειρηματίες πρέπει να προετοιμάζουν πιο αποτελεσματικά την δράση τους. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως έχει δημιουργηθεί ο θεσμός των Ανώνυμων Εταιριών(Α.Ε). Στις Α.Ε οι μέτοχοι(χρηματοδότες) διαχωρίζονται από την διοίκηση, μπορούν να επενδύουν κεφάλαια σε πολλές διαφορετικές Α.Ε έως ότου καταφέρουν τα αποτελέσματα που θέλουν. Ειδικά για επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο είναι ενδιαφέρον διότι μέσα στην ημέρα είναι δυνατή η διακύμανση ή η συλλογή του χαρτοφυλακίου.
- Ο συστηματικός κίνδυνος:** ο κίνδυνος αυτός δεν δύναται να περιορισθεί. Οι επιχειρήσεις όσο αποτελεσματικά και να λειτουργούν δεν είναι δυνατό να ασκούν επιρροή σε μεγάλη κλίμακα στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι συνέπειες από το εξωτερικό περιβάλλον θα τις επηρεάζουν π.χ. ένας πόλεμος, μια οικονομική κρίση κ.α. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις κλειστά οικονομικά κοινωνίες και σε αυτές της ευρύτερης οικονομικής ένωσης (π.χ. Ενωμένη Ευρώπη) αυτή που είναι στις πρώτες δεν μπορεί ο κίνδυνος να είναι χαμηλότερος από τον κίνδυνο της χώρας που λειτουργεί ,ενώ στις δεύτερες που αναφέραμε, κάποιος μπορεί να επιλέξει σε ποια χώρα θα επενδύσει και να περιορίσει τον κίνδυνο. Στην σύγχρονη κοινωνία υπάρχει η παγκοσμιοποίηση, αυτό σημαίνει την ελεύθερη ροή κεφαλαίων μεταξύ των χωρών. Έχει δηλαδή την δυνατότητα ο επενδυτής να επιλέξει σε ποια χώρα θα επενδύσει τα διαθέσιμα κεφάλαια με λιγότερο κίνδυνο. Με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι εκτός από τον συμψηφισμό κινδύνων που αφορούν επιχειρήσεις υπάρχει και αυτός του επιπέδου των χωρών.

**Μέτρο μέτρησης του συνολικού κινδύνου:** “Καταλληλότερη κρίνεται η τυπική απόκλιση των πραγματικών τιμών των παραμέτρων της επιχείρησης (όπως π.χ. κερδών, πωλήσεων κλπ) από την μέση προσδοκώμενη τιμή τους. Όσο μεγαλύτερες οι αποκλίσεις, τόσο μεγαλύτερη η τιμή της τυπικής απόκλισης, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος.” (Γκλεζάκος,2004)

Ο σκοπός των επενδύσεων είναι οι εισροές χρήματος στο μέλλον, η τυπική απόκλιση για το πώς θα κατανεμηθούν μελλοντικά οι εισροές δεν είναι γνωστή κάτι που θα ήταν χρήσιμο στους επενδυτές. Για τον λόγο αυτό έχει αντικατασταθεί με την ιστορική τυπική απόκλιση.

Η λογική που κρύβεται πίσω από αυτή την αντικατάσταση είναι ότι τα αίτια που προκαλούν διακυμάνσεις στις επιχειρήσεις παραμένουν σταθερά για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Μπορεί όμως να βρεθεί και εκτός αποτελέσματος αν δεν ισχύει η κατανομή της διαχρονικής σταθερότητας.

Για να εκτιμήσουμε τον συστηματικό κίνδυνο χρησιμοποιούμε τον Συντελεστή συστηματικού κινδύνου, ο οποίος μας δείχνει τον βαθμό ευαισθησίας της επιχείρησης στις διακυμάνσεις της Αγοράς. Ο συντελεστής αναφέρετε ως (b), προκύπτει από το Υπόδειγμα Αποτίμησης Κεφαλαιουχικών Αγαθών (Capital Asset Pricing Model ή CAPM), το οποίο έχει αλληλεξάρτηση με την πιθανή απόδοση μιας επένδυσης ( $i$ ) [ $E(R_i)$ ], με την πιθανή απόδοση όλων των επενδύσεων της Αγοράς [ $E(R_m)$ ] καθώς και την απόδοση των επιχειρήσεων που δεν έχουν κίνδυνο ( $R_f$ ).

$$\text{➤ } E(R_i) = R_f + b [E(R_m) - R_f] \quad (1)$$

Η διαφορά στην (1) ονομάζεται πρίμ κινδύνου (risk premium), όπου εκφράζει την επιπλέον απόδοση που αναζητά κάποιος για να πραγματοποιήσει επενδύσεις που φέρουν το μέσο κίνδυνο της αγοράς. Βάση αυτού μπορεί να αποκτήσει απόδοση ( $R_f$ ) χωρίς κίνδυνο π.χ. κρατικά ομόλογα πρέπει να αμειφθεί παραπάνω για τον κίνδυνο που θα αναλάβει.

Ο κίνδυνος και η απόδοση έχουν ανάλογη σχέση. Ιδιαίτερα όταν υπάρχουν επενδύσεις με κίνδυνο είναι λογικό να έχουν συγχρόνως υψηλές αναμενόμενες αποδόσεις, ενώ οι επενδύσεις με χαμηλότερη απόδοση πρέπει να είναι ασφαλέστερες.

Εφόσον ο συντελεστής b εκφράζει τον κίνδυνο της επένδυσης ως προς την αγορά, πολλαπλασιάζουμε τον συντελεστή b με το πρίμ κινδύνου της Αγοράς για μπορούμε να προσδιορίσουμε το πρίμ κινδύνου της επένδυσης. Συγκεκριμένα, η τιμή του b για μια μετοχή και για την επένδυση σε εισηγμένες επιχειρήσεις υπολογίζεται με τον εξής τρόπο :

- **Υπολογίζεται μια σειρά ιστορικών αποδόσεων μια μετοχής**, δηλαδή αν υπάρχουν μηνιαίες αποδόσεις, λαμβάνουμε υπόψη τις πέντε τελευταίες
- **Υπολογίζονται οι αποδόσεις του Γενικού Δείκτη Τιμών Μετοχών (ΓΔΤΜ) για την ίδια περίοδο.** Οι διακυμάνσεις του ΓΔΤΜ θεωρείται ότι ορίζει τις μεταβολές στο σύνολο της Αγοράς κάτι που καθιστά απλή την

πραγματικότητα και έχει υποστεί κριτικές. Όμως δεν φέρει έντονες αλλαγές στον υπολογισμό και στην χρήση του συντελεστή κινδύνου.

- Τα πιο πάνω δεδομένα σχετίζονται μεταξύ τους με την μέθοδο των ελάχιστων τετραγώνων, για να υπολογιστούν οι συντελεστές του υποδείγματος  $Y = a + bX$  (market model). Ως  $Y$  είναι οι αποδόσεις του ΓΔΤΜ και  $X$  είναι οι αποδόσεις της αξιολογούμενης μετοχής. Να σημειωθεί ότι πρέπει να γίνεται σωστή ερμηνεία του συντελεστή  $b$  (συστηματικού κινδύνου) διαφορετικά δεν μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο το  $b$  είναι αδέκαστη εκτίμηση του βαθμού εξάρτησης της  $Y$  από την  $X$ .

Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής  $b$  είναι από το 0 έως 3, επιχειρήσεις με μικρό συντελεστή  $b$  θεωρούνται πιο ασφαλής από εκείνες που έχουν υψηλή τιμή αυτού του συντελεστή. Στην δομή ενός χαρτοφυλακίου τίτλων ο συντελεστής  $b$  εκφράζεται με την μέση τιμή των συντελεστών των επιμέρους μετοχών. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, ότι ο συστηματικός κίνδυνος θα μπορούσε να μηδενιστεί αν σε αυτόν συμπεριληφθούν τίτλοι με αρνητικά και θετικά  $b$  και μέση τιμή μηδενική.

➤ Άλλα μέτρα μέτρησης κινδύνου σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004)

**Ημιδιακύμανση (SVR):** Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται μόνο οι αρνητικές αποκλίσεις

$$SVR = \sum p_i [BAR - E_{(t)}]^2$$

$$\text{ή } SVR = E [BAR - E_{(t)}]^2$$

BAR = Τιμές της κατανομής μικρότερες της μέσης τιμής.

$E_{(t)}$  = Προσδοκώμενη μέση τιμή της κατανομής.

**Ημιτεταρτημοριακή Απόκλιση (SID):** δεν επηρεάζεται από ακραίες τιμές γιατί είναι ίση με το ήμισυ της περιοχής που καταλαμβάνει το κεντρικό 50 τοις εκατό της κατανομής.

$$SID = Q3 - Q1$$

2

Q1,3 = το πρώτο και το τρίτο τεταρτημόριο της κατανομής των αποδόσεων.

**Συντελεστής μεταβλητικότητας (CVR):** Εκφράζει τον κίνδυνο ανά μονάδα απόδοσης.

$$\frac{CVR = \sigma}{E(r)}$$

Όπου:  $\sigma$  = τυπική απόκλιση.

$E(r)$  = προσδοκώμενη μέση τιμή.

Η αδυναμία της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν αποδίδει όταν η μέση τιμή τείνει στο μηδέν γιατί έχει ως αποτέλεσμα ο CVR να τείνει στο άπειρο.

**Μέση Απόλυτη Απόκλιση (MAD):** όπου και δεν ξεχωρίζει μεγάλες και μικρές αποκλίσεις, δηλαδή δίνει την ίδια βαρύτητα και στις δύο. Ενώ η τυπική απόκλιση ( $\sigma$ ) δίνει μεγαλύτερο βάρος στις μεγάλες αποκλίσεις, από τη διαδικασία των αποκλίσεων στο τετράγωνο.

$$MAD = \sum p_i | r_i - E(r) |$$

$r_i$  = πραγματικές επιμέρους αποδόσεις.

$E(r)$  = προσδοκώμενη μέση απόδοση.

**Το χαμηλότερο όριο εμπιστοσύνης Baumol (L):**

$$L = E(r) - k\sigma$$

Όπου:  $k$  = ο αριθμός των τυπικών αποκλίσεων, για να υπολογισθεί το διάστημα εμπιστοσύνης, π.χ.  $k = 1,96$  για 95% όταν η κατανομή είναι κανονική.

## 2.4 Χρεοκοπία και Κίνδυνος

Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην χρεοκοπία όταν δεν μπορούν να φέρουν εις πέρας τις πληρωμές τους. Το γεγονός αυτό αποτελεί τον μεγαλύτερο και πιο ζοφερό κίνδυνος που ίσως κληθούν να αντιμετωπίσουν. Αυτό γίνεται, γιατί σε μια τέτοια περίπτωση είναι πιθανό να λήξουν τις δραστηριότητες τους, να χάσουν τα μετοχικά κεφάλαια ακόμα και από τους δανειστές τους.

Σύμφωνα με τον Γκλεζάλο (2004) η χρεοκοπία διακρίνεται στην ουσιαστική-οικονομική και στη τυπική-νομική. Πιο κάτω γίνεται αναφορά στις δύο αυτές κατηγορίες.

- **Ουσιαστική-Οικονομική χρεοκοπία:** Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με προβλήματα ρευστότητας, αυτές που αδυνατούν να πληρώσουν με αποτέλεσμα να παύεται η λειτουργία τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει μελέτη για το αν είναι άκαμπτη η ρευστότητάς της ή απλά συμπτώματα. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της για μια περίοδο, είναι δυνατόν να τα καταφέρει μεσοπρόθεσμα, με (π.χ.) επαναρρύθμιση των χρεών της, αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της, πώληση και επαναμίσθωση παγίων κλπ.
- **Τυπική- Νομική χρεοκοπία:** εδώ τα όρια των επιχειρήσεων είναι βάση νόμων, ακολουθούν διαδικασίες που έχουν οριστεί από τους νόμους. Βασιζόμενοι στις διατάξεις περί άσκησης δικαιωμάτων αστικού χαρακτήρα.

Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να γίνεται ιχνηλάτηση και μέτρηση του κινδύνου για την προστασία των επιχειρήσεων με τις μεθοδολογίες μέτρησης και πρόγνωσης του, που θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.

#### 2.4.1 Μεθοδολογίες Πρόγνωσης Χρεοκοπίας

Ελκυστικό θέμα για τους επαγγελματίες και τους επιστήμονες αποτελεί η μέτρηση και η έγκαιρη διάγνωση του κινδύνου της χρεοκοπίας. Για τον λόγο αυτό έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες και εργασίες σχετικά με τις μεθοδολογίες πρόγνωσης της χρεοκοπίας.

Οι γενικές κατηγορίες των μεθοδολογιών όπως αναφέρει ο Γκλεζάκος (2004) είναι οι εξής :

- **Μονομεταβλητές Αναλύσεις (Univariate Analysis)**
- **Πολυμεταβλητές Ανάλυσης :**
  - Ανάλυση Διαφοροποίησης (Discriminant Analysis)**
  - Πιθανοτικά Υποδείγματα (Logit and Probit Analysis)**
- **Μη παραθετικές μεθόδοι :**
  - Μέθοδος Recursive Partitioning**
  - Ανάλυση Επιβίωσης (Survival Analysis)**
  - Σύγκριση των Μέσων Τιμών**

**Μονομεταβλητές Αναλύσεις ( Univariate Analysis) :** ο Beaver ( όπως αναφέρεται από τον Γκλεζάκο, 2004) ήταν πρώτος που χρησιμοποίησε την μέθοδο αυτή. Ο ίδιος σκέφτηκε για την έρευνα του να χρησιμοποιήσει τον δείκτη που θα ήταν ο πιο αποτελεσματικός ανάμεσα στους τριάντα χρηματοοικονομικούς δείκτες. Εντόπισε τον δείκτη ταμειακών ροών προς τις υποχρεώσεις με ποσοστό πρόβλεψης ογδόντα επτά τοις εκατό. Πέραν αυτού, αποτελεσματικοί είναι και οι δείκτες αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων και γενικής ρευστότητας. Η μεθοδολογία αυτή είναι εύκολη και απλή στην εφαρμογή της ωστόσο έχει και αδυναμία καθώς χρησιμοποιείται ένας δείκτης και δεν είναι δυνατό να εκφράζει όλες τις παραμέτρους μια επιχείρησης.

### **Πολυμεταβλητές Ανάλυσης :**

- **Ανάλυση Διαφοροποίησης ( Discriminant Analysis)**

Η ανάλυση αυτή ήταν η πρώτη πολυμεταβλητή μέθοδος που εφάρμοσαν για την πρόβλεψη της χρεοκοπίας.

Χαρακτηριστικό της Ανάλυσης Διαφοροποίησης είναι ότι βασίζεται στην συνάρτηση διάκρισης (Discriminant Function) καθώς διαχωρίζει δύο ή περισσότερα σύνολα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα μία υγιής επιχείρηση με μία μη υγιής. **Με την συνάρτηση διάκρισης υπολογίζεται μια τιμή για κάθε επιχείρηση. Αυτή ονομάζεται z-score. Με βάση την z-score και την συνάρτηση διάκρισης γίνεται χωρισμός σε υγιείς και υπό χρεοκοπία για τον πίνακα κατάταξης, περνούν από την φάση απόρριψης ή πρόκρισης, η διαδικασία αυτή ελέγχεται από τον δείκτη σωστής ταξινόμησης. Τέλος λόγω ότι η μέθοδος αυτή δεν αντιπροσωπεύει πλήρως την πολυμεταβλητή κανονικότητα και την ισότητα κατά την κατάταξη των επιχειρήσεων, την καθιστά εν μέρει αδύνατη για την αξιοπιστία της πρόβλεψης χρεοκοπίας.**

- **Πιθανοτικά υποδείγματα(Logit and Probit Analysis)**

Τα υποδείγματα Logit και Probit ή πολυμεταβλητές τεχνικές ποιοτικής επιλογής ή υποδείγματα πιθανότητας υπό συνθήκη, χαρακτηρίζονται ως πιθανοτικά γιατί κατατάσσουν τις επιχειρήσεις με γνώμονα τα οικονομικά τους δεδομένα σε περίπτωση χρεοκοπίας τους. Τα υποδείγματα χρησιμοποιούν την συσσωρευτική συνάρτηση πιθανότητας και λειτουργούν με βάση την μεθοδολογία maximum likelihood. Επιπλέον μπορούμε να κατανοήσουμε την διαφορά με βάση τις καμπύλες τους. Η Logit είναι λογιστική καμπύλη ενώ η Probit κανονική καμπύλη, οι οποίες εξαιτίας του σχήματός του αποτυπώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό την πιθανότητα χρεοκοπίας. Εάν για παράδειγμα στα άκρα μιας καμπύλης υπάρχουν πολύ μικρές κλίσεις δηλώνουν ότι σε περίπτωση μεγάλων τιμών δεν αυξάνεται ιδιαίτερα η πιθανότητα χρεοκοπίας, στο μέσο της καμπύλης ισχύει το αντίθετο. Και τα δύο

υποδείγματα για ανεξάρτητες μεταβολές κάνουν χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών για τις κατηγορίες των επιχειρήσεων, χρεοκοπημένες ή υγιείς. Έτσι παράγεται η συνάρτηση από ανεξάρτητες μεταβλητές που η εκτίμηση τους γίνεται με δεδομένη διαδικασία. **Τέλος και αφού γίνει η στάθμιση των συντελεστών, για να καταχωρηθεί η πιθανότητα χρεοκοπίας, η τελική συνάρτηση δίνει μια τιμή για κάθε επιχείρηση και εφόσον ελεγχθεί από το σημείο αναφοράς κατανέμει τις επιχειρήσεις στην ανάλογη θέση, υγιείς ή χρεοκοπημένες.**

**Μη παραμετρικές μέθοδοι:**

- **Μέθοδος Recursive Partioning**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η κατάταξη των ομάδων των επιχειρήσεων, μέσω μια διαδικασίας βημάτων (stepwise procedure). Δηλαδή διακρίνει τις διαφορετικές ομάδες των επιχειρήσεων με μια μεταβλητή σε κάθε βήμα. Επίσης, αν και δεν επιτρέπει την αξιολόγηση από την στατιστική για την σημαντικότητα των μεταβλητών και δεν δίνει πληροφορίες για την χρεοκοπία των επιχειρήσεων, είναι ακριβείς στην πρόβλεψη της χρεοκοπίας (Γκλεζάκος ,2004).

- **Ανάλυση επιβίωσης**

Η ανάπτυξη αυτής της μεθόδου έγινε στην ιατρική βιολογία, μάλιστα η εφαρμογή της για την πρόβλεψη της χρεοκοπίας έγινε πρόσφατα χωρίς όμως να υπάρχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

- **Σύγκριση των μέσων τιμών**

Η μέθοδος αυτή εξετάζει αν οι διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις ( χρεοκοπημένες ή μη) είναι σημαντικές. Αν είναι τότε γίνονται μεταβολές στις τιμές των μεταβλητών. Υπολογίζει δηλαδή την μέση τιμή επιλεγμένων παραμέτρων.



## 2.5 Δεδομένα των Επιχειρήσεων

Ως επιχείρηση εννοούμε την οργανωμένη δραστηριότητα η οποία έχει ως στόχο την παραγωγή αγαθών για την κάλυψη αναγκών. Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητάς της, η επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει τη θεμελιώδη οικονομική αρχή, δηλαδή να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με την ελάχιστη θυσία.. ( Γκλεζάκος, 2004)

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Γκλεζάκος (2004) για τα δεδομένα των επιχειρήσεων ισχύει ότι:

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι το κέρδος, δηλαδή να πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα με ελάχιστο κόστος.

Επίσης, τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων δηλαδή η αποτυχία ή η επιτυχία τους κρίνονται άμεσα από την Αγορά η οποία και είναι αυτή που καθορίζει τις τιμές.

- Όσο πιο σημαντικά είναι τα αποτελέσματα από τις δράσεις των επιχειρήσεων τόσο υψηλές καθορίζονται οι τιμές, καθώς ανάμεσα στα έξοδα και το κόστος υπάρχει μεγαλύτερο άνοιγμα.
- Όταν μια αγορά είναι ανταγωνιστική τότε ισχύει ότι : οι τιμές των αγαθών δεν επηρεάζονται από το κόστος παραγωγής των μονάδων.

Μια Αγορά για να θεωρηθεί ανταγωνιστική πρέπει να έχει τις εξής προϋποθέσεις:

- Αυξημένο αριθμό αγοραστών και πωλητών.
- Να μην υπάρχουν περιορισμοί όπου θα σταθούν εμπόδιο στην προσφορά και την ζήτηση των προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, στις μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και άλλες Αγορές τέτοιου χαρακτήρα, συνήθως οι τιμές των προϊόντων δεν είναι αξιόπιστο μέτρο μέτρησης της αντικειμενικής αξίας τους.

Τέλος, όσο αφορά την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, οι ενδιαφερόμενοι ή χρηματοδότες απαραίτητα εκτιμούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εκτιμούν την μελλοντική προοπτική τους όπου αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για προχωρήσουν στην χρηματοδότηση. Όμως οι χρηματοδότες δεν είναι οι μόνοι που έχουν ανάγκη εκτίμησης της μελλοντικής προοπτικής, την ίδια ανάγκη έχουν οι εργαζόμενοι, η διοίκηση και το κράτος.

## 2.6 Οικονομικές Καταστάσεις της Επιχείρησης

Σύμφωνα με τους Μπάλλα και Χέβα (2011), “η γνωστοποίηση λογιστικών πληροφοριών σε τρίτους (εκτός της επιχείρησης) γίνεται μέσω μιας σειράς τυποποιημένων εκθέσεων που ονομάζονται **λογιστικές ή οικονομικές καταστάσεις**.” Οι ίδιοι αναφέρουν ότι οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν την οικονομική θέση μιας επιχείρησης με μια δομημένη παρουσίαση. Επίσης οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν και τις συναλλαγές που έχουν γίνει από την επιχείρηση σε χρηματικούς όρους.

Επιδίωξη των οικονομικών καταστάσεων γενικού σκοπού είναι να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την οικονομική θέση, την απόδοση και τις ταμειακές ροές της επιχείρησης, που είναι χρήσιμες για ένα ευρύ κύκλο χρηστών προκειμένου αυτοί να πάρουν οικονομικές αποφάσεις ( Μπάλλας και Χέβας, 2011).

Οι κυριότερες οικονομικές καταστάσεις είναι ο **Ισολογισμός** ο οποίος παρέχει στοιχεία για την οικονομική θέση των επιχειρήσεων και η **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης** όπου παρέχει πληροφορίες για την αποδοτικότητα τους.

### ➤ **Ισολογισμός**

Ο Ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση που εμφανίζει, την χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και ειδικότερα τα μέσα που έχει στην κατοχή της για την προώθηση της δραστηριότητας της ( το ενεργητικό της). Επίσης δείχνει τις πηγές χρηματοδότησης της για την απόκτηση αυτών των μέσων ( το παθητικό της) (Μπάλλας και Χέβας,2011).

Ο ισολογισμός όπως αναφέρεται από τους Μπάλλα και Χέβα (2011), αποτελείται από δυο κατηγορίες το **Ενεργητικό** και το **Παθητικό**. Πιο απλά το ενεργητικό έχει στοιχεία για το που τοποθέτησε τα χρήματα η επιχείρηση και στο παθητικό έχει τις πηγές προέλευσης αυτών.

#### **Στοιχεία Ενεργητικού :**

- **Οφειλόμενο κεφάλαιο :** κεφάλαιο οφειλόμενο από μετόχους.
- **Έξοδα εγκαταστάσεως :** έξοδα πολυετούς απόσβεσης π.χ. έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως.
- **Πάγια :** ασώματες ακινητοποιήσεις ( προκαταβολές κτήσεως ), ενσώματες ακινητοποιήσεις ( κτήρια, μηχανήματα κ.α.).
- **Συμμετοχές και άλλες Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις**
- **Αποσβέσεις**

- **Κυκλοφορούν Ενεργητικό :** αποθέματα( πρώτες ύλες, εμπορεύματα κ.α.), απαιτήσεις ( πελάτες, γραμμάτια εισπρακτέα κ.α.), χρεόγραφα, διαθέσιμα.
- **Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού :** π.χ. έξοδα επόμενων χρήσεων, έσοδα χρήσης εισπρακτέα κ.α.

#### Στοιχεία Παθητικού :

- **Ίδια κεφάλαια :** κεφάλαιο (μετοχικό κεφάλαιο, οφειλόμενο, αποσβεσμένο κ.α.), διαφορά από έκδοση μετόχων υπέρ το άρτιο, διαφορές αναπροσαρμογής- επιχορηγήσεις επενδύσεων, αποθεματικά κεφάλαια ( τακτικό αποθεματικό, αποθεματικό για ίδιες μετοχές κλπ ), αποτελέσματα εις νέο ( υπόλοιπο κερδών, υπόλοιπο ζημιών κ.α. ), ποσά προσαρμοσμένα για αύξηση κεφαλαίου( καταθέσεις μετόχων κ.α.).
- **Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα :** π.χ. αποζημίωση προσωπικού.
- **Υποχρεώσεις :** εδώ υπάρχουν δυο είδη υποχρεώσεων: οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ( δάνεια τραπεζών, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις σε λοιπές επιχειρήσεις, ομολογιακά δάνεια κ.α.) και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (προμηθευτές, επιταγές και γραμμάτια πληρωτέα κλπ.).
- **Μεταβατικοί Λογαριασμοί Παθητικού :** π.χ. έξοδα χρήσεις δουλευμένων, έσοδα επόμενων χρήσεων κ.α.

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:** την 31/12/200X, η Ψ επιχείρηση είχε κεφάλαια 1280 ευρώ απ αυτά είχε επενδύσει σε πάγια 480 ευρώ, σε αποθέματα 450 ευρώ, σε απαιτήσεις 210 ευρώ, σε διαθέσιμα 140 ευρώ. Επίσης δηλώνει ότι, τα 320 ευρώ αποκτήθηκαν από μετοχές, 540 από αποθεματικά, από μακροπρόθεσμο δάνειο 100 ευρώ και τέλος από βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις 320 ευρώ.

Ενδεικτικό παράδειγμα ισολογισμού για την ‘Ψ’ επιχείρηση Α.Ε :

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31/12/ 200X ( ποσά σε ευρώ)			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
Πάγια		Ίδια Κεφάλαια	
Έπιπλα	100	Μετοχικό Κεφάλαιο	320
Μηχανήματα	200	Έκτακτα Αποθεματικά	540
Κτήρια	300	<b>Υποχρεώσεις</b>	
-Αποσβέσεις	120	Δάνεια τραπεζών	100
Καθαρά Πάγια	480	Προμηθευτές	320

### **Κυκλοφορούν Ενεργητικό**

Εμπορεύματα	450		
Πελάτες	210		
Ταμείο	140		
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>1280</b>	<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>1280</b>

### **➤ Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων απεικονίζει τα έσοδα και έξοδα στο σύνολο τους, που έχει μια επιχείρηση μέσα στη χρήση. Σύμφωνα με τους Μπάλλα και Χέβα (2011) “Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης είναι η λογιστική κατάσταση στην οποία εμφανίζεται το αποτέλεσμα ( κέρδος ή ζημιά) από τη δραστηριότητα της επιχείρησης σ’ ένα δεδομένο χρονικό διάστημα .”

Η κατάσταση Αποτελεσμάτων έχει κρίσιμα στοιχεία για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, τα οποία δίνουν σημαντικές πληροφορίες και συμπεράσματα για το αν μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα ή μη. Στοιχεία που υπάρχουν στην κατάσταση είναι: **έσοδα από πωλήσεις, κόστος πωληθέντων, λειτουργικές δαπάνες, φόρος εισοδήματος, καθαρά κέρδη, τόκοι και συναφή έξοδα. Παρακάτω θα δούμε ένα παράδειγμα**

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:** Μια Α.Ε, επιχείρηση πραγματοποίησε κατά τη διάρκεια της χρήσης 200Χ συνολικά έσοδα από πωλήσεις 6000ευρώ. Από τα έσοδα αυτά δαπανήθηκαν τα 800 για την διάθεση της παραγωγής της και για την διοικητική λειτουργία της,( 400 ευρώ για παραγωγή προϊόντων, 100 για την διάθεσή τους, 300 για λειτουργικά έξοδα), 200 ευρώ για αμοιβή των δανειστών, ο φόρος εισοδήματος της ‘Ζ’ ήταν 400 ευρώ, από τα 4600 που έμειναν τα 600 κρατήθηκαν για εξοπλισμό(αποσβέσεις), 4000 μοιράστηκαν στους μετόχους.

## ΚΑΧ 200Χ

Έσοδα από πωλήσεις	6000
- Κόστος πωληθέντων	400
Μικτό κέρδος	5600
Δαπάνες διάθεσης προϊόντων	100
Αποσβέσεις	600
Γενικά έξοδα	300
Σύνολο λειτουργικών εξόδων	1000
Τόκοι	200
Κέρδη προ φόρων	4600
Φόρος εισοδήματος	400
Καθαρά κέρδη	4000

## 2.7 Ποιότητα Παρεχόμενων Πληροφοριών

Οι επιχειρήσεις δημοσιεύουν οικονομικές καταστάσεις και πληροφορίες, οι οποίες θα πρέπει να είναι αξιόπιστες γιατί βάση αυτών λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τους Μπάλλα και Χέβα (2011), τα τέσσερα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι :

- **Κατανοητότητα:** αν και οι οικονομικές καταστάσεις απευθύνονται κυρίως σε ανθρώπους που γνωρίζουν τις βασικές αρχές λογιστικής και μπορούν να εκτιμήσουν τα δημοσιευμένα στοιχεία, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι κατανοητές. Θα πρέπει οι οικονομικές καταστάσεις να είναι άμεσα κατανοητές στους χρήστες ώστε να μπορούν ακόμα και άνθρωποι χωρίς τις απαραίτητες γνώσεις να βγάζουν συμπεράσματα.
- **Αξιοπιστία:** οι πληροφορίες για να είναι χρήσιμες πρέπει να είναι αξιόπιστες. Για να θεωρηθούν αξιόπιστες οι πληροφορίες πρέπει να μην έχουν ουσιώδεις λάθη και προκαταλήψεις, να παρουσιάζουν πιστά τις συναλλαγές και τα άλλα γεγονότα που σκοπεύουν ή που μπορεί εύλογα να αναμένεται ότι παρουσιάζουν.
- **Συνάφεια:** οι πληροφορίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών για την λήψη αποφάσεων. Συναφείς πληροφορίες είναι αυτές που επηρεάζουν τις αποφάσεις των χρηστών όταν εκτιμούν παρελθόντα, παρόντα ή μελλοντικά γεγονότα. Επίσης όταν θέλουν να επιβεβαιώσουν προηγούμενες εκτιμήσεις ή να τις διορθώσουν. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι, η συνάφεια των πληροφοριών επηρεάζεται από την φύση και σημαντικότητα τους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι πληροφορίες είναι από την φύση τους συναφείς και περιπτώσεις όπου σημαντικό ρόλο έχει η φύση και η σημαντικότητα των πληροφοριών. Τέλος, οι πληροφορίες είναι ουσιώδεις αν η παράληψη τους ή η μη σωστή διατύπωσή τους επηρεάζει τις αποφάσεις, η σπουδαιότητα εξαρτάται από το μέγεθος του λάθους ή του στοιχείου το οποίο κρίνεται σε σύγκριση με ειδικές συνθήκες της παράλειψης ή της μη σωστής διατύπωσης της πληροφορίας.
- **Συγκρισιμότητα:** οι επιχειρήσεις για να μπορούν να γνωρίζουν τις τάσεις της χρηματοοικονομικής θέσης τους καθώς και την αποδοτικότητα τους, θα πρέπει να συγκρίνουν τόσο τις οικονομικές καταστάσεις τους όσο και με άλλων επιχειρήσεων διαχρονικά. Επίσης η συγκρισιμότητα είναι σημαντική και για τους χρήστες οι οποίοι θέλουν να πληροφορηθούν σχετικά με τις μεθόδους, τις πολιτικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις κατά την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων διαχρονικά. Αυτό για να γνωρίζουν τυχών μεταβολές και τις συνέπειες αυτών, καθώς να γνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των λογιστικών μεθόδων για όμοιες καταστάσεις και άλλες καταστάσεις που ακολούθησε μια επιχείρηση.

Για να είναι λοιπόν μια επιχείρηση φερέγγυα, είναι σημαντικό να συμμορφωθεί με την ισχύουσα νομοθεσία καθώς και να τηρεί τις βασικές λογιστικές αρχές (Μπάλλας και Χέβας, 2011).

### **Κυριότερες Λογιστικές Αρχές :**

- **Αρχή της Συντηρητικότητας:** είναι ένα μέτρο που γίνεται η εκτίμηση των πληροφοριών με βάση την αβεβαιότητα. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πιθανοί κίνδυνοι και επιπτώσεις από δυσμενείς εξελίξεις π.χ. η διάρκεια ωφέλιμης ζωής εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, εισπραξιμότητα των επισφαλών απαιτήσεων κ.α. Δεν λαμβάνονται υπόψη έσοδα που δεν έχουν πραγματοποιηθεί ακόμα. Με απλά λόγια είναι ένα μέτρο επιφυλακτικότητας.
- **Αρχή της Αντικειμενικότητας:** οι πληροφορίες των οικονομικών καταστάσεων για να είναι αξιόπιστες, θα πρέπει να είναι ουδέτερες και να μην υπάρχουν προκαταλήψεις. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία που θα επιβεβαιώνουν και να επαληθεύουν τις πληροφορίες αυτές.
- **Αρχή της Εύλογης Παρουσίασης ή Αρχή Επικράτησης της ουσίας πάνω στον τύπο :** ο τρόπος εκτίμησης των πληροφοριών θα πρέπει να είναι ο ίδιος κατά την διάρκεια μιας χρήσης, διαφορετικά επηρεάζονται τα αποτελέσματα.

**Άλλες λογιστικές αρχές είναι:** η αρχή σταθερής νομισματικής μονάδας, η περιοδικότητα, η αρχή κόστους, η συσχέτισης εσόδων-εξόδων και η αποκάλυψη αρχής αυτοτελούς λογιστικής οντότητας.

## 2.8 Τα Πλαίσια Ανάλυσης της Οικονομικής Κατάστασης επιχειρήσεων

Για καλύτερα αποτελέσματα της ανάλυσης απαιτείται η γνώση μεταβλητών όπου συνδέονται και επηρεάζονται μεταξύ τους, καθώς και με τον κίνδυνο και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004) είναι :

- **Ρευστότητα**, συμβάλει στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, δείχνει αν υπάρχει πιθανότητα για νέες επενδύσεις. Γενικά προσδίδει την ανάπτυξη της.
- **Αποδοτικότητα**, αφορά την τιμή των μετοχών των εισηγμένων επιχειρήσεων καθώς επηρεάζει την ρευστότητα μέσω των παρακρατημένων κερδών.
- **Ανάπτυξη**, είναι μεταβλητή που επηρεάζει την αποδοτικότητα επειδή τα έσοδα, τα έξοδα και η ρευστότητα αλλάζουν με τον ρυθμό ανάπτυξης.
- **Κεφαλαιακή Διάθροση**, έχει δίπλευρη σχέση με την αποδοτικότητα, την ρευστότητα και την ανάπτυξη.
- **Δραστηριότητα**, δηλαδή η κυκλική πορεία του ενεργητικού της επιχείρησης.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, οι μεταβλητές που αναφέρονται παραπάνω επηρεάζουν την τιμή της μετοχής των εισηγμένων επιχειρήσεων. Αυτό έχει ανάλογο αντίκτυπο στον κίνδυνο καθώς είναι γνωστό ότι επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και η τιμή της μετοχής είναι ένας από αυτούς.

Πριν γίνει όμως η ανάλυση απαιτείται μια σειρά από βήματα για την προετοιμασία. Τα βήματα που απαιτούνται σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004) είναι τα εξής :

- **Συγκέντρωση και επαλήθευση των στοιχείων.**
- **Τυποποίηση λογιστικών καταστάσεων**, δηλαδή η δομή των καταστάσεων να είναι αναλυτική, να περιέχει στοιχεία με ουσία, να έχει στοιχεία από διάφορες χρονικές περιόδους της επιχείρησης για να μπορεί να γίνει σύγκριση. Με την τυποποίηση το έργο του αναλυτή γίνεται γρηγορότερο και εύκολο.
- **Επιλογή μεθοδολογίας ανάλυσης**, ποιοι δείκτες θα χρησιμοποιηθούν, ποιες καταστάσεις κ.α.
- **Επιλογή κατάλληλου προγράμματος.**
- **Ενοποίηση Καταστάσεων**, για επιχειρήσεις που αποτελούν όμιλο τα συμφέροντα τους είναι κοινά. Έχουν την δυνατότητα μεταξύ τους ή από τρίτες επιχειρήσεις να δίνουν και να παίρνουν πόρους και προκαταβολές για ενίσχυση της ρευστότητας, να καλύπτουν δάνεια κ.α. Αυτό βοηθάει στην καλή εικόνα μιας επιχείρησης ενός ομίλου για να μπορεί να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις. Οι ισολογισμοί των επιχειρήσεων π.χ. Γ και Δ γίνονται ένας ισολογισμός με την πρόσθεση των δεδομένων, παράδειγμα, πάγια της Γ είναι 100 ευρώ και πάγια της Δ 500 ευρώ στον κοινό ισολογισμό τα πάγια θα είναι 600 ευρώ κλπ.



- **Εφαρμογή συμπληρωματικών καταστάσεων**, διευκολύνουν την ανάλυση μέσω πρόσθετων πληροφοριών. Οι πιο σημαντικές είναι: **A) Κατάσταση Ταμειακών Ροών** και **B) Κατάσταση Πηγών και Χρήσεων Κεφαλαίων**.

**A) Οι ταμειακές ροές** διαχωρίζουν τις εισροές και εκροές, αυτές που δημιουργούνται από την λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. αύξηση πελατών) και από τους εξωτερικούς παράγοντες(π.χ. αύξηση κεφαλαίου από επενδύσεις). Στην διάθρωση τους περιλαμβάνονται:

- **Εσωτερικές λειτουργικές εισροές**. Οι οποίες αποτελούν τα κέρδη από τα απασχολημένα κεφάλαια προ φόρων, τις αποσβέσεις και την καταβολή του φόρου εισοδήματος. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν αν η επιχείρηση μπορεί να έχει ή όχι πλεόνασμα από τα κεφάλαια που απασχολεί.
- **Εισροές και εκροές που αναφέρονται στην χρηματοδότηση του τρέχον κεφαλαίου κίνησης**. Οι αυξήσεις του κυκλοφορούν ενεργητικού και των μεταβατικών λογαριασμών του, αφαιρούνται (π.χ. έσοδα που δεν έχουν εισπραχθεί ακόμα και προπληρωμένα έξοδα) ενώ γίνεται πρόσθεση των μειώσεων αυτών ( π.χ. έσοδα προηγούμενων χρήσεων). Το αντίθετο ισχύει για τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Εκεί έχουμε, πρόσθεση των αυξήσεων (π.χ. έξοδα που θα γίνουν μετέπειτα της χρήσης) και αφαίρεση των μειώσεων (π.χ. έξοδα προηγούμενης χρήσης). Μέχρι αυτό το σημείο προκύπτουν οι λειτουργικές ταμειακές ροές.
- **Εκροές για πληρωμή τόκων, φόρων και μερισμάτων**. Από την αφαίρεση αυτών καταλήγουμε στις λειτουργικές Ταμειακές Ροές προ Δαπανών Ανάπτυξης.
- **Τέλος, οι εισροές και εκροές των επενδυτικών δαπανών και η χρηματοδότησή τους**.

Τα στοιχεία αυτά που αποτελούν την σύνθεση των ταμειακών ροών, συνδέονται μεταξύ τους και καταλήγουμε στο συμπέρασμα αν μια επιχείρηση έχει πλεόνασμα και είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις της ή όχι. Η μορφή της σχέσης τους είναι η εξής:

### **Κατάσταση Ταμειακών ροών**

- + Κέρδη προ Τόκων και Φόρων
- + Αποσβέσεις
- + Λοιπές Αποσβέσεις

= Εσωτερικές Ταμειακές Εισροές

-Αύξηση Κυκλοφορούν Ενεργητικού  
 + Μειώσεις Κυκλοφορούν Ενεργητικού  
 -Μειώσεις Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων  
 + Αυξήσεις Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

= Λειτουργικές Ταμειακές Ροές

-Τόκοι  
 -Μέρισμα  
 -Φόρος Εισοδήματος

= Λειτουργικές Ταμειακές Ροές, προ Δαπανών Ανάπτυξης

-Αύξηση Παγίων  
 +Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου  
 +Μεταβολή Μακροπρόθεσμων Δανείων  
 +Νέες Επιχειρήσεις

= Ταμειακές Ροές, προ Βραχυπρόθεσμων

Δανείων + Μεταβολή

βραχυπρόθεσμων δανείων

= Μεταβολή Διαθέσιμων

**Β) Στις πηγές και χρήσεις κεφαλαίων**, εξετάζονται από πού αντλήθηκαν τα κεφάλαια, το που χρησιμοποιήθηκαν και ποια στοιχεία ενεργητικού ή παθητικού χρηματοδότησαν. Όταν σε μια επιχείρηση εισρέουν νέα κεφάλαια γίνονται οι εξής μεταβολές: μείωση Ενεργητικού, αύξηση Παθητικού, αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου και Αποθεματικών όπως και των Προβλέψεων και Συσσωρευμένων Απαιτήσεων. Σε περίπτωση εκροών συμβαίνουν τα αντίθετα. Η κατάσταση Πηγής και Χρήσης Κεφαλαίων δηλαδή δείχνει τις μεταβολές των τιμών στο Ενεργητικό και Παθητικό σε διάστημα ανάμεσα σε ένα έτος, αν η κατάσταση δημιουργηθεί πολλές φορές μέσα στο έτος πιθανό να είναι ανυπόστατη. Ένας πίνακας αυτής της κατάστασης έχει την κάτωθι μορφή:

**Παράδειγμα (σε χιλιάδες ευρώ), Κατάσταση Πηγών και Χρήσης Κεφαλαίων**

<u>ΠΗΓΕΣ</u>		<u>ΧΡΗΣΕΙΣ</u>	
Αποσβέσεις	10	Πάγια	15
Αποθέματα	20	Απαιτήσεις	30
Αποθεματικά	25	Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	45

Προβλέψεις	15		
Βραχυπρόθεσμες	10		
Διαθέσιμα	10		
Σύνολο	90	Σύνολο	90

Οι παραπάνω τυχαίες τιμές, μας δείχνουν ότι η επιχείρηση διέθεσε από τα νέα κεφάλαια +15χιλ.ευρώ στα πάγια, πώληση αποθεμάτων +20χιλ.ευρώ, πιστωτική αύξηση πωλήσεων + 30χιλ.ευρώ, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις – 45χιλ.ευρώ, διαθέσιμα + 10χιλ.ευρώ, βραχυπρόθεσμες + 10χιλ.ευρώ και τέλος + 50χιλ.ευρώ από πλεόνασμα αποσβέσεων, απαιτήσεων και αποθεματικών. Τα ποσά αυτά για παράδειγμα στα πάγια, τα βρίσκουμε από τον ισολογισμό όπως αναφέραμε μεταξύ δυο ετών, αν έχουμε την χρήση 200Χ με πάγια 20χιλ.ευρώ και χρήση 200Ψ 5χιλ.ευρώ, έχουμε  $20 - 5 = 15$ χιλ.ευρώ το 200Ψ, ομοίως και τα υπόλοιπα.

## 2.9 Τα Πλαίσια Αξιολόγησης της Επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Γκλεζάκο (2004) η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις αποτελεί σημαντικό κομμάτι γιατί με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό ποια τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης καθώς και την προοπτικής της. Τα δεδομένα που βοηθούν στην αξιολόγηση είναι τα εξής:

**1) Τα ιστορικά δεδομένα,** “ Τα ιστορικά δεδομένα μιας οικονομικής μονάδας αποκαλύπτουν τις δομές της και επιτρέπουν τον εντοπισμό των ευχερειών και περιορισμών που έχουν διαμορφωθεί από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.” (Γκλεζάκος,2004). Αν μια επιχείρηση επί πολλά έτη έχει μικρό κέρδος, αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα, χρειάζεται ριζικές αλλαγές καθώς εκσυγχρονισμό και έρευνα για την ζήτηση στην Αγορά και ανταγωνισμού.

**2) Οι προοπτικές,** εδώ ανήκουν όλες οι μεταβολές που έγιναν σε μια επιχείρηση σε προηγούμενη χρήση και σε μεταβολές που είναι προγραμματισμένες να γίνουν στην τρέχουσα χρήση. Παράδειγμα μια προεξόφληση θα επηρεάσει την τρέχουσα χρήση.

### **3) Συγκριτική ανάλυση δεδομένων ή κοινών μεγεθών.**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι συγκρίσεις ιστορικών καταστάσεων μιας επιχειρήσεις με τους ανταγωνιστές της αποκαλύπτει το επίπεδο που βρίσκεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στη δομή της ανάλυσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Γκλεζάκο(2004), έχει δυο βασικά σκέλη. Το πρώτο είναι η ανάλυση του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος και το δεύτερο η εκτίμηση των προοπτικών και της τρέχουσας κατάστασης. Εκτός των άλλων σημαντικό ρόλο έχει και το κλαδικό περιβάλλον.

#### **A) Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος,**

- **Ανάλυση διεθνούς και εθνικού οικονομικού περιβάλλοντος.** Η οικονομική συνεργασία των χωρών πλέον υπάρχει σε μεγάλο βαθμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιρροή της οικονομίας μεταξύ των χωρών, όπως επίσης επηρεάζεται και η εγχώρια οικονομία όπου αφορά άμεσα της επιχειρήσεις. Έτσι θα πρέπει να γίνονται αναλύσεις τόσο στα διεθνή δεδομένα π.χ. συναλλαγματικές ισοτιμίες, πληθωρισμός κ.α. όσο και στα εγχώρια δεδομένα που αφορούν για παράδειγμα την φορολογία, την νομισματική πολιτική του κράτους κλπ. για αναγνώριση της προοπτικής που έχει το κράτος στην οικονομία.
- **Ανάλυση δεδομένων ζήτησης και προσφοράς προϊόντων.**
- **Ανάλυση δεδομένων ανταγωνιστών.**
- **Καταγραφή και αξιολόγηση κλαδικών ιδιαιτεροτήτων.**

#### **B) Προοπτικές και τρέχουσα κατάσταση,**

- **Εντοπισμός αδύναμων και δυνατών σημείων της.**
- **Εκτίμηση μελλοντικών τιμών.**
- **Εκτίμηση των μεσομακροπρόθεσμων δεδομένων της, δηλαδή τον κινδύνου και την απόδοση της.**

### **Γ) Κλαδικό περιβάλλον,**

Η ανάλυση του κλάδου αυτού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά άλλων επιχειρήσεων ίδιου κλάδου και την θέση που κατέχουν οι ίδιες σε σύγκριση με τις λοιπές. Για να είναι αποδοτική η ανάλυση θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός του κλάδου, ανάλυση προϊόντων, να προσδιοριστή η γεωγραφική κατανομή του κλάδου. Επίσης θα πρέπει να προσδιοριστούν, οι χρηματοδοτήσεις, οι πωλήσεις, η ρευστότητα, οι διάφοροι περιορισμοί κλπ. των κλάδων. Η κλαδική ανάλυση έχει μεγάλο εύρος στις μεθόδους που ακολουθεί. Ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι: **η ανάλυση παλινδρόμησης, η προεκβολή τάσεων και η ανάλυση χρονολογικών σειρών.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Διαχείριση Γνώσης και Βασικές Έννοιες

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις εκφύονται σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις είναι πολλές και συνεχώς αυξάνονται. Οι εξελίξεις στην οικονομία, την τεχνολογία, την πολιτική είναι ραγδαίες με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να προσαρμόζονται άμεσα στις αλλαγές αυτές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και αποτελεσματικές. Ο ισχυρότερος σύμμαχος των επιχειρήσεων απέναντι σε όλα αυτά είναι η γνώση. Δεν αρκεί όμως απλά να υπάρχει αλλά πρέπει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες αντικειμενικές απόψεις σχετικά με την διαχείριση γνώσης.

Η Διαχείριση Γνώσης σύμφωνα με τον Carrión (όπως αναφέρεται από τους Αρβανίτη, Κοτζαμάνη και Ρόζου,2015) είναι μία σειρά από διαδικασίες και συστήματα τα οποία επιτρέπουν την αύξηση του πνευματικού κεφαλαίου ενός οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης και της αποτελεσματικής ικανότητας για την αντιμετώπιση προβλημάτων, όσο γίνεται σε λιγότερο χρόνο. Ο στόχος λοιπόν είναι η δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων που θα διαρκέσουν στο χρόνο.

Σύμφωνα με τον Flores,(όπως αναφέρεται από τους Αρβανίτη, Κοτζαμάνη και Ρόζου,2015), η Διαχείριση Γνώσης περιέχει τη διαχείριση της γνώσης των ανθρώπων, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση. Αυτή η διαχείριση στηρίζεται στο τι σκέφτονται οι άνθρωποι και τι θέλουν να γίνει στην επιχείρηση για την οποία δουλεύουν. Ο σκοπός τους είναι να βελτιστοποιήσουν τα προϊόντων ή τις υπηρεσίες.

Με βάση τα παραπάνω οι επιχειρήσεις καλούνται στην αποτελεσματική διαχείριση γνώσης, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικές, δημιουργικές και καινοτόμες με σκοπό την επιβίωση τους.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθούν βασικές έννοιες για την καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης γνώσης. Οι έννοιες αυτές είναι **τα Δεδομένα(data), η Πληροφορία(information) και η Γνώση(knowledge)**.

Είναι τρεις διαφορετικές έννοιες οι οποίες συνήθως θεωρούνται ότι έχουν την ίδια σημασία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα διαστρεβλωμένα αποτελέσματα. Στην συνέχεια γίνεται η επεξήγηση των εννοιών αυτών σύμφωνα με τους Αρβανίτη, Κοτζαμάνη και Ρόζου,(2015) για την πλήρη κατανόηση τους.

**Α) Δεδομένα (data) :** Τα δεδομένα ορίζονται ως ένα σύνολο παραγόντων που σχετίζονται με ένα πραγματικό γεγονός, μπορούν να καταγράψουν ένα πραγματικό γεγονός και να δώσουν πληροφορίες για αυτό. Δεν μπορούν όμως να βοηθήσουν για το πώς θα γίνει πράξη μια απόφαση. Συνεπώς τα δεδομένα στις επιχειρήσεις αποτελούν αρχείο για να καταγράφονται τα γεγονότα.

**Β) Πληροφορίες (information):** Πληροφορία είναι ένα σύνολο από δεδομένα που αποτελούν ένα μήνυμα, η πληροφορία διαμορφώνεται συνήθως σε μορφή εγγράφου ή κάποιου είδους οπτικοακουστικής επικοινωνίας. Αυτή είναι η σύνδεση μεταξύ των αποστολέων και των παραληπτών. Η πληροφορία είναι ικανή να αλλάξει τον τρόπο αντίληψης του παραλήπτη και να έχει επιπτώσεις στις αποφάσεις του όπως και στον τρόπο συμπεριφοράς του. Σε αντίθεση λοιπόν με τα δεδομένα η πληροφορία έχει νόημα.

**Γ) Γνώση (knowledge):** Γνώση είναι να αναγνωρίζετε, να δομείτε και κυρίως να χρησιμοποιείτε η πληροφορία για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα. Συνεπώς, η γνώση προέρχεται από την πληροφορία και η πληροφορία από τα δεδομένα. Το συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι, η πληροφορία για να γίνει γνώση πρέπει τα άτομα να την εφαρμόσουν στις δραστηριότητες τους.

### 3.1.2 Στάδια Διαχείρισης Γνώσης

Τα στάδια της διαχείρισης γνώσης συμβάλουν ώστε οι επιχειρήσεις να υλοποιήσουν την διαχείριση γνώσης. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα σταδίων διαχείρισης γνώσης από διάφορους ερευνητές, ωστόσο το πιο συνηθισμένο είναι το μοντέλο των τριών σταδίων που αναπτύχθηκε από τον Hsiu-Fen Lin το οποίο περιέχει το στάδιο της έναρξης, της ανάπτυξης και της ωριμότητας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Hsiu-Fen Lin (όπως αναφέρεται από τον Κωνσταντινίδη, 2009) οι επιχειρήσεις όταν βρίσκονται στο αρχικό τους στάδιο έχουν έλλειψη υποδομής της διαχείρισης γνώσης και έλλειψη εμπειρίας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιορισμοί κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Το στάδιο αυτό σχετίζεται με την προθυμία και το σχεδιασμό που βοηθούν την οργάνωση να υλοποιήσει πρακτικές διαχείρισης γνώσης. Οι επιχειρήσεις με το πέρασμα του χρόνου αντιλαμβάνονται ότι, οι υποδομές που υποστηρίζουν την διαχείριση γνώσης μπορούν

να αυξήσουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών της διαχείρισης. Είναι γεγονός ότι, όσο πιο πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν την διαχείριση γνώσης τόσο αυτές καθίστανται καθημερινές πρακτικές και εξωτερικές πηγές γνώσης. Επίσης ενσωματώνονται στην επιχείρηση κι έτσι διευκολύνουν την μετάδοση γνώσης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά των επιχειρήσεων μεταξύ των συνεργατών τους.

Το μοντέλο των τριών σταδίων που προτείνουν οι Hsiu-Fen Lin (όπως αναφέρεται από τον Κωνσταντινίδη,2009) είναι το εξής:

- **Το στάδιο της έναρξης**, στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις ξεκινούν να αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της διαχείρισης γνώσης. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, στο στάδιο αυτό καθορίζουν τους λόγους για τους οποίους επιθυμούν να εφαρμόσουν την διαχείριση γνώσης καθώς και αξιολογούν την χρησιμότητα της γνώσης. Επιπρόσθετα καθορίζονται οι στόχοι και το όραμα των επιχειρήσεων στα πλαίσια της διαχείρισης γνώσης.
- **Το στάδιο της ανάπτυξης**, στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις προχωρούν στην ανάπτυξη των υποδομών που θα υποστηρίξουν την διαχείριση γνώσης. Στις υποδομές αυτές ανήκουν η στρατηγική των επιχειρήσεων, οι πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων σχέσεων, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι υποδομές από το τμήμα πληροφορικής.
- **Το στάδιο της ωριμότητας**, οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να μοιράζουν την γνώση και να ρέει όχι μόνο στο εσωτερικό τους αλλά και εξωτερικά δηλαδή στους εξωτερικούς συνεργάτες τους.

### 3.1.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης

Για την σωστή μετάδοση και διαχείριση της γνώσης, οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να ορίσουν τις απαραίτητες διαδικασίες που συμβάλουν σε αυτό. Οι διαδικασίες αυτές σύμφωνα με τους Αρβανίτη, Κοτζαμάνη και Ρόζου (2015) είναι οι εξής:

- ✓ **Απόκτηση Γνώσης (knowledge acquisition)**
- ✓ **Δημιουργία Γνώσης (knowledge creation )**
- ✓ **Επικοινωνία Γνώσης (knowledge communication)**
- ✓ **Εφαρμογή Γνώσης (knowledge application)**
- ✓ **Ανανέωση Γνώσης (knowledge renewal )**



Επίσης οι Jackson et al ( όπως αναφέρεται από τον Καραγεώργου,2009) αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν δυο επιλογές σχετικά με την απόκτηση της γνώσης. **Πρώτη επιλογή είναι: η εκπαίδευση των εργαζομένων**, η οποία επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων προγραμμάτων εκπαίδευσης και έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη των γνώσεων τους. **Η δεύτερη επιλογή είναι: η απόκτηση εργαζομένων που έχουν ήδη τις απαραίτητες γνώσης**. Αξιοσημείωτο είναι ότι, η διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων απαιτεί χρόνο και εκτός αυτού, υπάρχει η περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ικανότητα για την απόκτηση γνώσης. Όταν υπάρχουν τέτοιες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην απόκτηση εργαζομένων όπου διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσης, αυτό επιτυγχάνεται μέσω συγχωνεύσεων και μέσω εξαγοράς και συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις.

Οι Alavi και Tiwana (όπως αναφέρεται από τον Καραγεώργου,2009) αναφέρονται στην αποθήκευση της γνώσης. Υποστηρίζουν λοιπόν ότι, μετά την δημιουργία ή την απόκτηση γνώσης, γίνεται η αποθήκευση της γνώσης. Η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη της «**οργανωσιακής μνήμης**»(organizational memory). Αυτό σημαίνει ότι, τα «**αποθέματα γνώσης**»(stocks of knowledge) καθίσταται το μέσο για την επανάκτηση της γνώσης και την πρόσβαση στο περιεχόμενο της.

Επίσης σύμφωνα με τους ίδιους, υπάρχουν δυο κατηγορίες οργανωσιακής μνήμης. Η πρώτη κατηγορία αφορά την «**εσωτερική μνήμη**», η οποία πηγάζει από τα αποθέματα του εσωτερικού περιβάλλοντος π.χ. γνώσεις από εργαζόμενους. Ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά την «**εξωτερική μνήμη**», στην οποία η γνώση εισέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι ο ανταγωνισμός αποτελεί έναν από τους στόχους των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό λοιπόν, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο ανταγωνισμός στηρίζεται στη γνώση και συγκεκριμένα στην μοναδική γνώση. Η «**μοναδική γνώση**» (unique knowledge) είναι τα κατάλληλο μέσο όπου κατά την εφαρμογή της, οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία οι ανταγωνιστές τους δεν καταφέρνουν.

Με βάση τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις λοιπόν εφαρμόζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες συμβάλλουν στην σωστή δημιουργία της γνώσης. Ένα παράδειγμα είναι η δημιουργία ομάδων για τις διάφορες εργασίες των επιχειρήσεων, προώθηση δηλαδή της συλλογικότητας μέσα στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η γνώση στις επιχειρήσεις είναι σημαντικό να μοιράζεται σε όλα τα μέλη της, έτσι ώστε να γίνεται ανταλλαγή γνώσεων, απόψεων, εμπειριών κλπ.

Τέλος, σύμφωνα με τους Jackson et al (όπως αναφέρεται από τον Καραγεώργου,2009) η επικοινωνία ή αλλιώς η διανομή της γνώσης είναι σημαντική γιατί ενισχύει τη διάχυση της μάθησης και ελαχιστοποιεί την πιθανότητα σπατάλης πόρων. Επίσης, σχετικά με τους εργαζόμενους και την ενίσχυση της προσπάθειάς που καταβάλλουν για να μαθαίνουν, να εξελίσσονται και να είναι αποτελεσματικοί στις εργασίες τους αναφέρονται τα εξής: **Πρώτον παροχή κινήτρων**, είναι μια μέθοδος

όπου επηρεάζει τη συμπεριφορά και την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντά τους. **Δεύτερον παροχή ελευθερίας** στους εργαζόμενους. Ελευθερία ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα εργαστούν, ως προς τα καθήκοντα τα οποία θα αναλάβουν και επίσης ελευθερία επιλογής για τις τυπικές ή άτυπες ομάδες στις οποίες θα συμμετέχουν.

### 3.1.4 Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης

Ο Merono-Cerdan et al( όπως αναφέρεται από τον Καραγεώργου,2009), αναφέρουν δυο κατηγορίες εργαλείων διαχείρισης γνώσης αυτά είναι: **τα τεχνολογικά (technological) και τα μη τεχνολογικά (non-technological).**

Τα κύρια **Τεχνολογικά Εργαλεία** της διαχείρισης γνώσης είναι τα ακόλουθα :

**A. Τεχνολογίες Υποστήριξης Αποφάσεων.** Είναι εφαρμογές οι οποίες δίνουν τις σωστές πληροφορίες την κατάλληλη στιγμή, σε αυτόν που θέλει να λάβει την πληροφορία για την λήψη μιας απόφασης. Η πληροφορία δίνεται με τον σωστό τρόπο ώστε να ενισχύσει την γνώση και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

**B. Ηλεκτρονικά Συστήματα.** Τα οποία παρέχουν την δυνατότητα στα άτομα να επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω του διαδικτύου, δηλαδή με e-mail και με διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης από απόσταση. Μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων προσφέρεται η δυνατότητα στα άτομα είτε να δουλεύουν στον ίδιο χώρο είτε όχι, όπως επίσης να ανταλλάσσουν γνώση.

Τα πιο βασικά **Μη Τεχνολογικά εργαλεία** διαχείρισης γνώσης είναι τα εξής :

**1. Μεταφορά της Γνώσης.** Όπως έχει αναφερθεί και προηγμένος είναι σημαντικό η γνώση να μεταδίδεται μέσα στην επιχείρηση προς όλες τις κατευθύνσεις.

**2. Εκπαίδευση κατά την Διάρκεια της Εργασίας.** Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ροή της γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και προς όλα τα μέλη της.

**3. Δημιουργία Ομάδων.** Με γνώμονα ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται νέες ιδέες και προοπτικές για τις επιχειρήσεις, καθώς συμμετέχοντας οι εργαζόμενοι στις ομάδες ανταλλάσσουν απόψεις, ιδέες, πληροφορίες και γνώσεις.

### 3.1.5 Παράγοντες Επιτυχίας της Διαχείρισης Γνώσης

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη διαχείριση γνώσης σύμφωνα με τον Γρηγόρη Μέντζα (όπως αναφέρεται από τον Βασιλικογιαννάκης,2003) είναι οι εξής:

- ✓ **Υποστήριξη από την Ηγεσία:** κρίνεται απαραίτητο η διαχείριση γνώσης να στηρίζεται από την ηγεσία, η οποία θα πρέπει να δίνει οδηγίες για το πώς θα γίνει διαχείριση της γνώσης. Η ηγεσία επίσης πρέπει να δημιουργεί ενθαρρυντικό κλίμα για τους εργαζόμενους και να τους προωθεί στην μετάδοση της γνώσης.
- ✓ **Ευθυγράμμιση με την Επιχειρησιακή Στρατηγική:** με την επίτευξη αυτής της διαδικασίας διασφαλίζονται οι στόχοι των επιχειρήσεων. Οι διαδικασίες και στρατηγικές της διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να ακολουθούν πιστά τους στόχους των επιχειρήσεων.
- ✓ **Ανάπτυξη Διαδικασιών Διαχείρισης:** είναι σημαντικό να εφαρμοστούν οι διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης όπως για παράδειγμα η μετάδοσή της, η συλλογή της κ.α. σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα στην διοίκηση παραγωγής, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κλπ.
- ✓ **Καθορισμός Οργανωτικών Ρόλων:** οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους έχουν ορίσει ειδικά τις θέσεις εργασίας που αφορούν την οργάνωση και τις διαδικασίες της διαχείρισης γνώσης όπως επίσης και την ανάθεση ευθυνών. Για παράδειγμα ένα τέτοιο τμήμα είναι ο Διευθυντής Τεχνογνωσίας-Γνώσης (Chief Knowledge Officers).
- ✓ **Σύστημα Μέτρησης της Επίδοσης:** κρίνεται απαραίτητη η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην διαδικασία της διαχείρισης γνώσης. Η μέτρηση είναι σημαντική πρώτον για την αποτίμηση των επενδύσεων και δεύτερον συμβάλει στην δημιουργία θετικού κλίματος και ενθάρρυνσης των εργαζομένων. Το τελευταίο συμβαίνει διότι κατά την δημοσίευση των αποτιμήσεων οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αν προσπάθειές τους έχουν αποτελέσματα.
- ✓ **Χρήση Κατάλληλης Τεχνολογίας:** η τεχνολογία για την διαχείριση γνώσης αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της. Κάποια από τα συστήματα τεχνολογίας που συμβάλουν θετικά στην διαχείριση γνώσης των επιχειρήσεων είναι: οι αποθήκες δεδομένων, οι τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας, υποστήριξη ομάδων κ.α.

### 3.2 Οργανωσιακή Μάθηση

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλαίσιο οργανωτικής μάθησης, το πλαίσιο αυτό είναι οι διαδικασίες μάθησης των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Επίσης, η δημιουργία οργανωσιακής μάθησης μέσα στις επιχειρήσεις συμβάλει ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί και όταν λαμβάνουν μια πληροφορία να είναι σε θέση να την αξιοποιούν με ορθό τρόπο. Γενικά, η οργανωσιακή μάθηση σκοπεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και εμπειρίας στο σύνολο μιας επιχείρησης.

Είναι απαραίτητη λοιπόν η δημιουργία στους σύγχρονους οργανισμούς οι μηχανισμοί οργανωσιακής μάθησης, καθώς απαραίτητη είναι και η έμφαση στην ανάπτυξη του διανοητικού τους κεφαλαίου. Όλα αυτά βοηθούν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν τις προϋποθέσεις συνεχούς καινοτομίας, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διασφαλίζοντας τη μακρόχρονη επιβίωση τους. Chaston I., Badger B., and Salder S. (όπως αναφέρεται από την Σωτηράκη,2007-08).

Με βάση τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλαίσιο οργανωτικής μάθησης, το πλαίσιο αυτό είναι: οι διαδικασίες μάθησης των εργαζομένων για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι αποτελεσματικοί και να είναι σε θέση όταν λαμβάνουν μια πληροφορία να την αξιοποιούν με ορθό τρόπο. Η οργανωσιακή μάθηση κυρίως σκοπεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και εμπειρίας στο σύνολο μιας επιχείρησης.

#### 3.2.1 Στάδια Οργανωσιακής Μάθησης

Τα στάδια διαδικασιών της οργανωσιακής μάθησης που θα αναφερθούν παρακάτω προτείνονται από τους Lopez, Manuel Montes Peon και Ordas (όπως αναφέρεται από την Σωτηράκη,2007-08)

**1. Απόκτηση γνώσης:** εδώ υπάρχουν δύο κατηγορίες: η εξωτερική και η εσωτερική απόκτησης γνώσης.

**Η εξωτερική γνώση** λαμβάνεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή συνεργάζεται με εκπαιδευτικά ιδρύματα ή οργανισμούς που έχουν τις ίδιες δραστηριότητες. Συνεπώς, από τις επαφές με εξωτερικούς παράγοντες που έχουν οι εργαζόμενοι οδηγούνται στη δημιουργία νέων ιδεών και πληροφοριών που μετατρέπονται σε γνώση.

**Η εσωτερική γνώση**, είναι η γνώση που λαμβάνεται από το εσωτερικό περιβάλλον της, συνήθως το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης παρέχει τις πληροφορίες. Επιπρόσθετα, η εσωτερική γνώση εστιάζει και στην εκμετάλλευση ιδεών από τους εργαζόμενους για καινοτομίες.

**2. Διανομή της γνώσης:** η γνώση μεταδίδεται προς όλες τις κατευθύνσεις και σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Πρέπει λοιπόν, να λαμβάνουν όλοι την γνώση μέσα στην επιχείρηση και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που την έχουν ανάγκη. Αυτό επιτυγχάνεται με συναντήσεις μέσα στην επιχείρηση για συζητήσεις με θέματα που αφορούν: τους καινούριους στόχους, τις καινοτομίες, τις καλύτερες πρακτικές κλπ. Σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι όταν λειτουργούν σαν σύνδεσμοι ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης, για παράδειγμα το να συγκεντρώνουν τις ιδέες όλων των εργαζομένων και τις προωθούν τις προωθούν στα κατάλληλα τμήματα.

**3. Ερμηνεία της γνώσης:** οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις σκέψεις τους και τις γνώσεις τους με σκοπό να δημιουργήσουν μαζί ένα κοινό βάθρο, μια κοινή ερμηνεία και κατανόηση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ο συλλογικός αυτός τρόπος βελτιώνει την επικοινωνία και την συνεργασία ανάμεσα τους και έτσι καταλήγουν στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Η αλλαγή θέσεων εργασίας, τα εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης και η ενημέρωση για τα καθήκοντα και τις εργασίες τους είναι ορισμένοι τρόποι για επιτευχθούν τα προαναφερόμενα.

**4. Οργανωσιακή μνήμη,** τα αποτελέσματα όλων των προηγμένων διαδικασιών οργανώνονται σε «οργανωσιακές μνήμες». Οι επιχειρήσεις δηλαδή, δημιουργούν αρχεία και βάσεις δεδομένων όπου ταξινομούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους για μελλοντική χρήση. Σημαντικό είναι να ενημερώνονται συνεχώς με τα τελευταία δεδομένα και τις εξελίξεις για να μπορούν οι εργαζόμενοι να συμβουλευονται και να ενεργούν με γνώμονα τις βάσεις δεδομένων. Βασικό είναι όλα τα μέλη της επιχείρησης να έχουν πρόσβαση και να μπορούν να αποκωδικοποιούν τις «οργανωσιακές μνήμες» των δεδομένων.

Αξιοσημείωτο είναι ότι, σε περίπτωση που αποχωρήσει κάποιο μέλος από την επιχείρηση οι γνώσεις δεν χάνονται, είναι αποθηκευμένες. Έτσι η εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων εργαζομένων γίνεται πιο εύκολη με τις υπάρχουσες γνώσεις. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, με την οργανωσιακή μνήμη αντλείτε γνώση από παλαιότερες φάσης μάθησης.

### 3.2.2 Μορφές Οργανωσιακής Μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει δυο μορφές, οι μορφές αυτές διακρίνονται στη διάκριση ανάμεσα στην ρητώς εκφραζόμενη γνώση (explicit knowledge) και στην εμμέσως υποδηλούμενη γνώση (tacit knowledge). Συγκεκριμένα η ρητώς εκφραζόμενη γνώση αντιπροσωπεύει την αντικειμενική γνώση και η εμμέσως υποδηλούμενη αντιπροσωπεύει την υποκειμενική γνώση.

Με βάση τον Grant (όπως αναφέρεται από την Χατζηκαλλία, 2007), η αντικειμενική γνώση εστιάζει στη μάθηση σχετικά με τα πράγματα, ενώ η υποκειμενική γνώση ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα. Επίσης ο ίδιος αναφέρεται στις διαφορές μεταξύ των δυο μορφών αυτών οι οποίες είναι ότι: η **ρητώς εκφραζόμενη γνώση ή αντικειμενική γνώση**, είναι εύκολο να μεταδοθεί. Δηλαδή, κωδικοποιείται σε απλές πληροφορίες και η μετάδοση της γνώσης γίνεται με την προφορική χρήση του λόγου ή γραπτά.

Ενώ η **εμμέσως υποδηλούμενη ή υποκειμενική γνώση**, είναι πιο δύσκολο να μεταδοθεί. Αυτό συμβαίνει γιατί γίνεται με πιο αργούς ρυθμούς σε σχέση με την αντικειμενική γνώση άρα απαιτεί περισσότερο κόστος και κόπο. Επίσης, εμμέσως υποδηλούμενη γνώση δεν μπορεί να εκφραστεί λεκτικά (με άμεσο τρόπο), αλλά μόνο μέσω της εφαρμογής της. Δηλαδή η κατανόηση αυτής γίνεται μόνο μέσω της πράξης. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχει αβεβαιότητα για την επιτυχία της μετάδοσής αυτής.

### 3.2.3 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Μάθησης

Η μάθηση αποτελεί ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας για την επιστήμη εξαιτίας του ότι διαθέτει μεγάλο εύρος για μελέτη. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές απόψεις για τα χαρακτηριστικά της, στις περισσότερες περιπτώσεις οι απόψεις έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους.

Παρακάτω θα αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά για την μάθηση σύμφωνα με τον Grant (όπως αναφέρεται από την Χατζηκαλλία, 2007).

- **Εμπέδωση Γνώσης**, η οποία στηρίζεται τόσο στην ικανότητα αυτού που δέχεται την γνώση, κατά πόσο δηλαδή είναι ικανός να εμπεδώσει την γνώση να την εξελίξει και να την εφαρμόσει αποτελεσματικά, όσο και στην ικανότητα αυτού που την μεταδίδει. Συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις ο κώδικας επικοινωνίας για την μετάδοση της γνώσης είναι η στατιστική μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.
- **Οικονομική Αξία Γνώσης**, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, είναι η αποτίμηση της οικονομικής αξίας της γνώσης. Ιδιαίτερα η αποτίμηση της υποκειμενικής γνώσης διότι είναι δυνατό να γίνει μόνο κατά την εφαρμογή της, καθώς όπως έχει αναφερθεί μεταδίδεται με την εμπειρία και την πρακτική άσκηση.  
Πρόβλημα αντιμετωπίζουν εξίσου και στην εκτίμηση της αντικειμενικής γνώσης, ο κάτοχος αυτής της μορφής γνώσης μπορεί να την μεταβιβάσει λαμβάνοντας κέρδος, χωρίς να χάνει ο ίδιος τον πόρο αυτό. Το γεγονός αυτό όμως δημιουργεί προβλήματα ως προς τον προσδιορισμό της «πατρότητας» της γνώσης.  
Το να προσδιοριστεί λοιπόν η «πατρότητα» της γνώσης δεν είναι εύκολο αν και με βάση την νομοθεσία υπάρχει η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων για αυτόν που την κατέχει. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση δεν είναι εύκολο να γίνει προσδιορισμός στο ποιον ανήκει η γνώση, δηλαδή αν η γνώση προέρχεται από άτομα ή από την ίδια την επιχείρηση. Κατά κύριο λόγο όμως η παραγωγή γνώσης γίνεται από τα άτομα και εξελίσσετε μέσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- **Δυνατότητα Μεταβίβασης Γνώσης**, το σημαντικότερο από όλα είναι η επιχείρηση να μπορεί να μεταβιβάσει την γνώση προς όλους τους τομείς της. Αν μια επιχείρηση καταφέρει να είναι αποτελεσματική σε αυτό τότε πλησιάζει σημαντικά την επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3.2.4 Τρόποι Επικοινωνίας κατά την Μετάδοση Γνώσης

Για να είναι επιτυχής η μετάδοση της γνώσης στις επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να υπάρχει κώδικας επικοινωνίας ανάμεσα στους πομπούς και δέκτες. Σε αυτούς δηλαδή που μεταδίδουν την γνώση και σε αυτούς που την δέχονται. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποιοι κώδικες επικοινωνίας σύμφωνα με τον Grant(όπως αναφέρεται από την Χατζηκαλλία,2007)

#### Κώδικες επικοινωνίας:

- **Γλώσσα:** βασικό στοιχείο για την πλήρη εμπέδωση της γνώσης είναι η ύπαρξη μιας κοινής γλώσσας, κυρίως όταν η μετάδοσή της γνώσης γίνεται σε προφορική μορφή επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.
- **Μορφές επικοινωνίας με σύμβολα:** επικοινωνία με χρήση συμβόλων εννοείται η Γραφή, οι Υπολογιστές, η Στατιστική και οι Αριθμοί. Όλα αυτά βοηθούν τα άτομα να κατανοούν την γνώση, να γίνονται πιο αποδοτικοί στις δραστηριότητες τους και στην λήψη αποφάσεων. Συνεπώς είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να προωθούν τέτοιου είδους επικοινωνίες.
- **Εξειδικευμένη Γνώση:** ο ρόλος της είναι χρήσιμος για εξειδικευμένα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση τα άτομα που καλούνται να λύσουν ένα πολύπλοκο ζήτημα θα πρέπει να έχουν κοινή εξειδικευμένη γνώση, ώστε να υπάρχει κατανόηση και επικοινωνία μεταξύ τους.

### 3.3 Οργανισμός Μάθησης

Αναμφισβήτητα, η οργανωσιακή μάθηση καθώς και η διαχείριση γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Καθημερινά αναζητούν, αποκτούν και μεταδίδουν γνώσεις με σκοπό την λύση προβλημάτων, για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες, να καινοτομούν, να είναι ανταγωνιστικές και να αποκτούν εμπειρία. Οι επιχειρήσεις μετατρέπονται συνεπώς σε **Οργανισμούς Μάθησης(Learning Organization)**, παρακάτω αναφέρεται μια αντιπροσωπευτική άποψη για την έννοια του οργανισμού μάθησης.

**Ο οργανισμός μάθησης αναφέρεται και ως «Οργανισμός που Μαθαίνει»,** σύμφωνα με την Χατζηκαλλία (2007), η έννοια αυτή είναι σχετική με τη μορφή και την λειτουργία ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, ο οργανισμός μάθησης ή «οργανισμός που μαθαίνει» διαχειρίζεται τις λειτουργίες ενός οργανισμού, συμβάλει



στην συγκρότηση της διοίκησης όπως και στην εκπαίδευση των εργαζομένων, με σκοπό την ανάπτυξη τις ικανοτήτων τους. Επίσης, ο οργανισμός μάθησης σκοπεύει στην αλλαγή ενός οργανισμού σε «οργανισμό που μαθαίνει», αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, με καινούργιες μορφές διαχείρισης, με ομαδικές εργασίες και διατμηματικές ομάδες καθώς και με όσα αναφέρθηκαν προηγμένως.

Ο οργανισμός μάθησης συνεπώς, αποτελεί τον τρόπο και τις πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις για την μετάδοση και την μάθηση της γνώσης. Γενικά αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, στην απόκτηση νέων τεχνολογιών, και στη σωστή καθοδήγηση μέσω ηγεσίας. Όλα αυτά αποσκοπούν στην βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.

### 3.3.1 Μέθοδοι Οργανισμού Μάθησης

Οι μέθοδοι οργανωσιακής Μάθησης είναι οι διαδικασίες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να καλυτερεύσουν τις διαδικασίες μάθησης ώστε να επιτύχει στους στόχους τους ή να τους πλησιάζουν στο μέγιστο βαθμό. Οι μέθοδοι αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω σύμφωνα με την Χατζικαλλία (2007).

- **Μάθηση Μέσω Δράσης**, δηλαδή την δημιουργία διατμηματικών ομάδων για να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας προγράμματα και δράσης, με τα οποία οι εργαζόμενοι θα αναπτύξουν τις ικανότητες τους και θα γίνουν πιο αποδοτικοί.
- **Τεχνικές Δημιουργικού Σχεδιασμού**, αφορά θέματα στρατηγικής, το πώς μεταδίδεται η μάθηση, μπορεί να γίνει μέσω ρόλων δηλαδή σεναρίων, οπτική επαφή π.χ. διαδραστικού σχεδιασμού.
- **Δημιουργία Στρατηγικών Συμμαχιών**, παράδειγμα αν δυο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ίδιο τομέα και η μια στερείται γνώσεων σε κάποιο τομέα, τότε μπορεί να γίνει συμμαχία μεταξύ τους ώστε η πρώτη να αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις.
- **Τεχνικές benchmarking**, η μέθοδος αυτή γίνεται με την παρακολούθηση στρατηγικών άλλων επιχειρήσεων. Με την τεχνική αυτή, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να εντοπίσουν τα κενά και τις ελλείψεις τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Συνεπώς, θα ενεργοποιηθούν και θα θέσουν νέους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους.

### 3.3.2 Στρατηγική Προσέγγιση Οργανισμού Μάθησης

Η κάθε επιχείρηση εφόσον έχει δημιουργήσει τα πλαίσια μάθησης πρέπει να επιλέξει και την στρατηγική που θα ακολουθήσει για την μετάδοση της γνώσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, η κάθε επιχείρηση επιλέγει τον τρόπο και την στρατηγική που θεωρεί καταλληλότερη για την ίδια.

Σύμφωνα με την Δελούκου(2012), επισημαίνονται τρία θεμελιώδη γνωρίσματα του οργανισμού μάθησης, που συνιστούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την οργανωσιακή μάθηση και προσαρμοστικότητα .

Ακολούθως θα αναφερθούν οι τρεις βασικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση.

- **Περιβάλλον που υποστηρίζει την μάθηση:** στο περιβάλλον του οργανισμού είναι σημαντικό να παρέχετε ψυχολογική ασφάλεια. Δηλαδή ενθάρρυνση των μελών, ελευθερίας λόγου, συζήτηση των προβλημάτων τους, ακόμα να έρχονται σε αντιπαράθεση και με ανώτερα στελέχη ώστε να υπάρχει ισότητα απόψεων  
κ.α.  
Όπως επίσης να μην υπάρχει αρνητισμός σε καινούργιες ιδέες και να υπάρχει αποδοχή διαφορετικότητας από τις επιχειρήσεις προς τα μέλη της. Τέλος, είναι απαραίτητο να δίνεται ο κατάλληλος χρόνος στους εργαζόμενους, για την απόκτηση γνώσης, καινοτόμων ιδεών καθώς και για την εφαρμογής τους.
- **Καθιερωμένες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές:** αφορούν την δημιουργία, την συλλογή, την ερμηνεία και μετάδοση πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές αναφέρονται στον πειραματισμό για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης που αφορούν την μαθησιακή εξέλιξη, τόσο του νέου προσωπικού όσο και του παλαιού και έμπειρου προσωπικού. Γίνεται δηλαδή η περισυλλογή των πληροφοριών όπου στην συνέχεια επεξεργάζονται και αναλύονται με σκοπό την μετάδοση γνώσης στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης. Η διαδικασίες αυτές λόγω ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς πρέπει να γίνονται καθημερινά. Είναι γεγονός ότι κάθε μέρα οι οργανισμοί μάθησης λαμβάνουν πληροφορίες για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και για όλους τους παράγοντες όπου δέχονται επιρροές.
- **Ηγεσία που ενισχύει την μάθηση:** ένας παράγοντας που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον οργανισμό μάθησης είναι η ηγεσία. Ο τρόπος συμπεριφοράς της ηγεσίας θέτει τα όρια στα μέλη, δηλαδή αν τους ενθαρρύνει, αν τους δίνει σημασία όταν θέτουν προβληματισμούς ή ιδέες, αν λειτουργεί σε ομαδικό κλίμα κλπ. Αν η ηγεσία αναβαθμίζεται η ίδια

μαθησιακά οδηγείται σε νέες ευκαιρίες και κατευθύνσεις τότε αποτελεί θετικό πρότυπο για τα μέλη.

Συνδυάζοντας τα τρία προαναφερθέντα θεωρητικά πλαίσια που αναπτύχθηκαν, ο Goh (όπως αναφέρεται από την Δελούκου,2012) αναφέρει ένα μοντέλο στρατηγικής του οργανισμού μάθησης. Στο στρατηγικό αυτό μοντέλο οι οργανισμοί μάθησης έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Βασίζονται σε ευκρινές και συλλογικά αποδεκτό όραμα.** Τα μέλη που ανήκουν σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζουν την ευκρινή εικόνα τις προσδοκίες και τους στόχους της. Με τον τρόπο αυτό λαμβάνουν τις κατάλληλες δράσεις για να πετύχουν τους στόχους. Επίσης είναι σημαντικό λειτουργούν όλα τα μέλη συλλογικά, να μην αρκούνται στην μόνο στις προσωπικές τους γνώσεις και ικανότητες.
- **Συμμετοχική ηγεσία και συλλογική ανάμειξη στις στρατηγικές.** Η ηγεσία όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως έχει καταλυτικό ρόλο στην μετάδοση γνώσης, στην ενθάρρυνση των εργαζομένων και στον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση. Για όλους αυτούς του λόγους η ηγεσία είναι σημαντικό να είναι ενεργή, να επιτρέπει διαλόγους μεταξύ αυτής και εργαζομένων, να είναι δεκτική σε κριτικές που ίσως και να είναι χρήσιμες πληροφορίες για γνώση και μάθηση.
- **Απαιτεί οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τον πειραματισμό.** Στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που εκτίθενται οι επιχειρήσεις και καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι καθημερινά, φέρει συνεπώς αλλαγές στις μεθόδους και διαδικασίες που ακολουθούν. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην διαρκή αμφισβήτηση του καθεστώτος που ισχύει και των υπάρχοντων μεθόδων και διαδικασιών. Επίσης, διευκολύνει τους εργαζομένους να εφαρμόζουν νέες ιδέες και εργασιακά πρότυπα, με απώτερο σκοπό να βελτιωθούν οι εργασιακές μέθοδοι και διαδικασίες.
- **Ικανότητα μεταφοράς γνώσης σε όλο το εσωτερικό ενός οργανισμού.** Αν η γνώση δεν μεταδοθεί σε όλα τα μέλη που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό, τότε είναι άκαρπη και μάταια. Είναι σημαντικό να λαμβάνουν όλοι την γνώση για την καλύτερη λειτουργία και επίτευξη στόχων αποτελεσματικά.
- **Ομαδική εργασία και συνεργασία.** Με την επίτευξη καλής συνεργασίας μεταξύ των ομάδων υπάρχει σημαντική αύξηση της πιθανότητας για αποτελέσματα που είτε αγγίζουν τον στόχο είτε πλησιάζουν σημαντικά σε αυτόν.
- **Οργανωσιακός σχεδιασμός που ευνοεί την μάθηση.** Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τις ανάγκες τους επιλέγουν τους σχεδιασμούς που ευνοούν τις ίδιες και τους στόχους τους. Είναι απαραίτητο πριν την εφαρμογή των σχεδιασμών να γίνεται έλεγχος από αρμόδιους μηχανισμούς.
- **Προσωπικό με κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις.** Οι οργανισμοί μάθησης έχουν την ιδιότητα να αναβαθμίζουν τις γνώσεις στα άτομα, τις

ικανότητές και την συμπεριφορά τους, όμως απαιτείται να υπάρχει η στοιχειώδη γνώση.

### 3.3.3 Χαρακτηριστικά Οργανισμού Μάθησης

Οι Garvin et al (όπως αναφέρεται από την Σερετίδου 2017), εκτιμούν ότι οι οργανισμοί μάθησης για να είναι αποδοτική πρέπει να έχουν τα εξής τρία χαρακτηριστικά :

- **Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση:** χρήζει ιδιαίτερης σημασίας οι εργαζόμενοι να νιώθουν ελεύθεροι και να εκφράζουν την άποψή τους σχετικά με την δουλειά τους και πρέπει να τους παρέχεται ψυχολογική ασφάλεια. Επίσης, πρέπει να γίνεται αποδοχή των διαφορών, να εκφράζονται ελεύθερα οι διαφορετικές ή αντίθετες απόψεις αλλά και λαμβάνονται υπόψη. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες, να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για την ανάληψη ρίσκου και την διερεύνηση νέων μεθόδων και τακτικών. Τέλος, είναι απαραίτητο να υπάρχει χρόνος για να αξιολογούνται και να αναθεωρούνται διαδικασίες και ενέργειες. Σύμφωνα με αυτές γίνεται κριτική για την αποτίμηση προηγούμενων ενεργειών σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- **Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης:** οι εργαζόμενοι πρέπει να αναζητούν και δοκιμάζουν νέες μεθόδους, διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας, δηλαδή να πειραματίζονται.. Επίσης οι πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αφορούν και στην ανάλυση και στην ερμηνεία των διαφόρων προβλημάτων που υπάρχουν. Επιπρόσθετα, αναφέρονται σε προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, που αφορούν όχι μόνο τους νέους εργαζόμενους αλλά και τους παλαιότερους. Τέλος, ο διαμοιρασμός και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητο να γίνεται συστηματικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- **Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση:** ο ρόλος της ηγεσίας έχει ιδιαίτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μάθησης. Όλες οι λειτουργίες εκτελούνται από τον ηγέτη. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα βοηθήσει στη δημιουργία και στη διατήρηση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος μάθησης. Σαφώς ένα τέτοιο περιβάλλον συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

### 3.4 Ο Ρόλος των Βάσεων Δεδομένων στην Διαχείριση Γνώσης

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι, οι επιχειρήσεις πλέον βασίζονται σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα τα οποία και αποτελούν αναπόσπαστο και άκρως απαραίτητο στοιχείο τους. Τα συστήματα αυτά κυρίως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι εκτελούν εντολές μέσω προγραμμάτων. Η ηγεσία ή αλλιώς διοίκηση των επιχειρήσεων καλείται καθημερινά να λάβει αποφάσεις για όλους τους τομείς πχ. για την παραγωγή, για οικονομικά ζητήματα, για την στρατηγική και γενικά για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναφερθούν τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και η σημαντικότητα των βάσεων δεδομένων σύμφωνα με τις Γράψα και Σιδέρη (2018)

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης περιλαμβάνουν τρεις κατηγορίες :

- **Ανθρώπους.**
- **Τεχνολογία.**
- **Πληροφορία.**

Ο όρος των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης αναφέρεται στις μεθόδους διαχείρισης πληροφοριών που συνδέονται με την αυτοματοποίηση ή στην λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με την ίδια η εξέλιξη της πληροφορικής συνέβαλε στην καλύτερη χρήση της πληροφορίας όπως και στην ανάπτυξη συστημάτων που αφορούν την παραγωγή και την οργάνωση των λήψης, των περιλήψεων, των γενικεύσεων και των σχέσεων τα οποία στηρίζονται σε δεδομένα. Για παράδειγμα οι πρώτες εφαρμογές αφορούσαν τις πωλήσεις, τα μισθολόγια κ.α. τα οποία αποτελούνταν από μικρές λεπτομέρειες και δομή και τα στοιχεία τους ήταν αρκετά περιορισμένα.

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι δυνατότητες των συστημάτων αυξήθηκαν κι έγιναν περίπλοκες ,οι συνέπειες αυτών συνέβαλαν στην αύξηση του αποθηκευτικού χώρου. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις, μπορούν να αποθηκεύουν πιο αναλυτικά τα δεδομένα τους τα οποία βοηθούν στην αποδοτικότερη λήψη αποφάσεων. Με αυτή την εξέλιξη δημιουργήθηκαν από τις επιχειρήσεις και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης τα οποία προσφέρουν στους managers πληροφορίες και δεδομένα που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρήσεων. Κάποιες από τις δυνατότητες σύμφωνα με τις Γράψα και Σιδέρη (2018)είναι οι εξής:

- **Συστήματα διαχείρισης πελατών.**
- **Συστήματα επιχειρησιακής διαχείρισης απόδοσης**
- **Συστήματα λήψης αποφάσεων.**

- **Συστήματα επιχειρησιακού προγραμματισμού πόρων**
- **Συστήματα πόρων και ανθρώπινου δυναμικού**

Συνεπώς τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης όταν είναι επιτυχείς συμβάλουν στην προοπτική των επιχειρήσεων.

Οι βάσεις Δεδομένων αποτελούν βασικό στοιχείο των συστημάτων αυτών. Σύμφωνα με τις Γράψα και Σιδέρη (2018) και όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας, οι βάσεις δεδομένων αποτελούν οργανωμένες συλλογές δεδομένων με σκοπό να συμβάλουν στην αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν και σύμφωνα με όσα έχουν αναπτυχθεί στο κεφάλαιο 1 της εργασίας μια βάση δεδομένων έχει ισχυρή θέση στις επιχειρήσεις, αυτό γιατί έχει την δυνατότητα να καλύπτει τις ανάγκες των στελεχών μιας επιχείρησης όπου καλούνται να διαχειριστούν μεγάλου όγκου δεδομένα. Παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα για την σημαντικότητα των βάσεων δεδομένων στην διαχείριση γνώσης των επιχειρήσεων.

- Το λογισμικό **Microsoft Access**, είναι από τα πιο γνωστά λογισμικά των ΣΔΒΔ ( όπως γνωρίζουμε και από το Κεφάλαιο 1 όπου και έχει αναλυθεί), με την χρήση αυτού ο εργαζόμενος μπορεί να αναζητήσει πληροφορίες που χρειάζεται, να αποθηκεύσει δεδομένα με την χρήση πινάκων, να τροποποιήσει δεδομένα ,να υποβάλει ερωτήματα, αντλήσει πληροφορίες από εκθέσεις πινάκων κλπ. Είναι εύκολο στην χρήση του, διαθέτει εργαλεία χρήσιμα για να δημιουργηθούν εφαρμογές.
- Ένα άλλο παράδειγμα για την χρήση ΒΔ από επιχειρήσεις για την σωστή διαχείριση γνώσεων και πληροφοριών είναι ότι δίνει την δυνατότητα να χειρίζονται τα δεδομένα με απλές λειτουργίες και με την χρήση επιλογών.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η Βάση Δεδομένων Microsoft Access προσφέρει ευελιξία και ταχύτητα στην αναζήτηση πληροφορίας, ασφαλή συμπεράσματα, οργάνωση γνώσης και σωστή διαχείριση αυτής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός (Business Planning)

**Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ( Business Planning)** σύμφωνα με την Δρίβα(2003),

“είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων καθώς και η επιλογή της μελλοντικής πορείας δράσης, για την επίτευξη στόχων. Στόχος αυτού του προγραμματισμού, είναι η αύξηση ικανότητας της επιχείρησης να αναλαμβάνει κάθε φορά μεγαλύτερους επιχειρηματικούς κινδύνους.”

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί το βασικότερο στοιχείο που είναι απαραίτητο να ενταχθεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις για τον προγραμματισμό τους τόσο προσωρινά όσο και μελλοντικά και μέσω αυτού να γνωρίζουν κατά πόσο οι επιχειρήσεις είναι βιώσιμες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε δύσκολο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον για αυτό πρέπει, να εκτιμούν τα οικονομικά στοιχεία του περιβάλλοντος, τα κοινωνικά στοιχεία, να είναι ανταγωνιστικές, να παράγουν νέα προϊόντα και καινοτόμες ιδέες καθώς και είναι αποτελεσματική στην λήψη αποφάσεων. Για τους προαναφερόμενους λόγους ο επιχειρησιακός σχεδιασμός κρίνεται απαραίτητος.

Επίσης, ο σχεδιασμός αυτός διαχωρίζεται στον **Στρατηγικό Σχεδιασμό** και στον **Τακτικό Σχεδιασμό**.

Τα οποία σύμφωνα με την Δρίβα(2003), συμβάλλουν:

- ✓ στον έγκαιρο εντοπισμό αλλαγών στο περιβάλλον ( π.χ. ευκαιριών ή κινδύνων)
- ✓ στη θέσπιση κατάλληλων στόχων για την επιβίωση κάθε επιχείρησης ( π.χ. αύξηση των πωλήσεων, βελτίωση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας)

Γενικά ισχύει ότι, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός βοηθά στην δημιουργία και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι οι στρατηγικές που ακολουθούν οι διοικήσεις (οι δυο σχεδιασμοί αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι) ενώ ο τακτικός σχεδιασμός βασίζεται σε προϋπολογισμούς, σε ελέγχους κοστολογήσεις και αποκλείσεις (βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός).

#### 4.1.1 Σκοπός Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Σύμφωνα με τους Σισσούρα, Γούναρα και Μπαρτζώκα (όπως αναφέρεται από την Παναγιωτοπούλου, 2008) ένα επιχειρησιακό σχέδιο για να είναι οργανωμένο και λειτουργικό θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να περιέχει αναλυτικά τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν τα επιχειρησιακά σχέδια δράσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του επιμερισμού των στόχων και ορίζοντας τους υπεύθυνους για τον κάθε στόχο. Επίσης θα πρέπει να ορισθεί η έναρξη και η λήξη των σχεδίων δηλαδή τα χρονικά περιθώρια. Επιπρόσθετα θα πρέπει να καθοριστούν τα κρίσιμα σημεία καθώς οι πηγές και οι τρόποι με τους οποίους θα βρεθούν οι κατάλληλοι πόροι.
- Σημαντικό είναι να καθοριστούν τα άτομα ή ομάδες εργασίας, τα οποία και θα αναλάβουν μέρος υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Πρόβλεψη αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη τόσο των οικονομικών και ποιοτικών όσο και των κοινωνικών αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα που πρέπει να προβλέπονται είναι αυτά που προέρχονται από την υλοποίηση του σχεδιασμού. Απαραίτητο επίσης είναι να ορίζονται οι υποθέσεις που ίσως έχουν αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Κατά την υλοποίηση των στόχων πρέπει να γίνεται ανάληψη δεσμεύσεων των τμημάτων και επιπέδων της διοίκησης.
- Τέλος, να υπάρχει ένα σύστημα ελέγχου το οποίο να είναι αξιόπιστο και ευέλικτο, ώστε να μπορεί να ελέγχει τα κρίσιμα σημεία και της πληροφορίες.



#### 4.1.2 Βήματα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τα βήματα ανάπτυξης ενός επιχειρησιακού σχεδίου σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου(2008) είναι τα ακόλουθα :

- **Βήμα 1<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη Μέτρων Δράσης.** Γίνεται καθορισμός των στόχων, των ενεργειών και των δράσεων που είναι απαραίτητο να γίνουν για την επίτευξη των στόχων. Επίσης καθορίζονται και οι πηγές χρηματοδότησης. Αναλυτικά αυτό το βήμα περιλαμβάνει: την περιγραφή των στόχων, την εκτίμηση του κόστους των σχεδίων, των καθορισμό του ελέγχου των στόχων δηλαδή με ποιές διαδικασίες θα επιτευχθεί ο έλεγχος. Τέλος, περιλαμβάνει τα περιθώρια υλοποίησης του σχεδίου καθώς και τα μέσα και τις διαδικασίες που προορίζονται για τον στόχο.
- **Βήμα 2<sup>ο</sup>: Διαμόρφωση Επενδυτικού Προγράμματος.** Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί βασικό πυλώνα για την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου. Στο πρόγραμμα αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχουν ακριβείς προβλέψεις για μελλοντικές επενδύσεις,. Η βάση του πρέπει να στηρίζεται στον σαφή σχεδιασμό, στην λεπτομερή οργάνωση και στον έλεγχο της λήψης επενδυτικών αποφάσεων.
- **Βήμα 3<sup>ο</sup>: Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.** Απαραίτητο είναι να προβλέπονται οι παράμετροι των επιχειρήσεων, όπου είναι ικανές να επηρεάσουν τα αποτελέσματα σε περίπτωση μεταβολής τους. Για παράδειγμα στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται είναι ο ισολογισμός, οι πηγές των πόρων και η χρήση τους κ.α.
- **Βήμα 4<sup>ο</sup> : Έλεγχος και Διαδικασία Παρακολούθησης Σχεδίων Δράσης.** Περιέχει όλες τις διαδικασίες σχετικά με τον έλεγχο, τις τεχνικές ελέγχου και τις διαδικασίες αυτού.

Τα τέσσερα βήματα αυτά αποτελούν βασικά στοιχεία για την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

### 4.1.3 Βασικές Έννοιες Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (2008) είναι η βραχυπρόθεσμη και μέσο-μακροπρόθεσμη δράση των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Στην δράση αυτή των επιχειρήσεων οι στόχοι, οι ενέργειες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών γίνονται συγκεκριμένοι. Οι βασικές έννοιες σύμφωνα με τον ίδιο είναι οι ακόλουθες :

- **Στόχοι:** οι στόχοι που θέτονται είναι μετρημένοι καθώς και συγκεκριμένοι, ουσιαστικά είναι το στάδιο κατάληξης του σχεδίου δράσης των επιχειρήσεων. Αφορά δηλαδή την επίτευξη του στόχου, δηλαδή στο τελικό αποτέλεσμα. Όπως αναφέρθηκε ήδη οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και για αυτό τον λόγο υπάρχει η δυνατότητα για τον έλεγχο και την αξιολόγησή τους.
- **Προγράμματα δράσης:** γίνεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων ενός σχεδίου δράσης. Περιγράφουν σε ποσότητα, ποιότητα και χρόνο τις δραστηριότητες, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς καταλογίζονται και οι ευθύνες για τα προγράμματα δράση.
- **Προϋπολογισμοί:** υπολογίζεται το κόστος των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης. Για παράδειγμα περιλαμβάνονται τα έσοδα, τα κέρδη και άλλα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- **Επιχειρησιακά Προγράμματα:** με τα προγράμματα γίνεται η σύνθεση των δραστηριοτήτων ενός σχεδίου δράσης. Αξιοσημείωτο είναι ότι όσο μεγαλύτερης διάρκειας είναι ένα σχέδιο τόσο τα μεγέθη του εκτιμούνται με λιγότερη λεπτομέρεια. Τέλος, σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι ένα σχέδιο δράσης μπορεί να έχει διάρκεια από ένα έως πέντε έτη.
- **Πολιτικές:** οι αποφάσεις που αφορούν τις επιχειρήσεις λαμβάνονται με βάση την πολιτική που υιοθετεί η καθεμία. Με βάση την πολιτική καθορίζονται τα πλαίσια και οι κατευθύνσεις των επιχειρήσεων.

## 4.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός ( Strategic Planning )

Ο λόγος ύπαρξης του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού είναι η υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Ας δούμε ορισμένες απόψεις για την έννοια και τον σκοπό του στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι Poister & Streib (όπως αναφέρεται από την Κολοβέντη,2014) διατυπώνουν ότι ο **στρατηγικός σχεδιασμός είναι η συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τη γενική εικόνα του οργανισμού, όπου χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης και τη μετάφρασή της σε συγκεκριμένους στόχους και δράσεις.**

**Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού σύμφωνα με τον Eadie (όπως αναφέρεται από την Κολοβέντη,2014) είναι η επίτευξη μίας επωφελούς ισορροπίας μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.**

Με βάση όλα τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, η στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις συνδέονται με την αποστολή της. Η επιλογή κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού έχει βαρύνουσα σημασία ιδιαίτερα στην σημερινή εποχή όπου διανύουμε περίοδο οικονομικής κρίσης και η αβεβαιότητα για το μέλλον των επιχειρήσεων είναι αυξημένη.

### 4.2.1 Διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού

Οι διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν απασχολήσει αρκετούς ερευνητές, οι οποίοι έχουν εντοπίσει διάφορα στάδια ή βήματα που ενσαρκώνονται στη διαδικασία του σχεδιασμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον σκόπιμο σχεδιασμό που οδηγεί σε ένα σαφές σχέδιο. Παρακάτω αναφέρεται μια αντιπροσωπευτική άποψη σχετικά με τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού.

Αρχικά, ο Bryson (όπως αναφέρεται από την Κολοβέντη,2014) αναφέρεται σε μία απλή διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, η δομή αυτή επιτυγχάνεται μέσω του σχεδίου ABC. Το σχέδιο αυτό εκφράζει ότι το σημείο A είναι το σημείο όπου βρίσκεται σήμερα μια επιχείρηση, το σημείο B είναι το σημείο το οποίο η επιχείρηση έχει σκοπό να πάει και τέλος το σημείο C περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος. Επίσης αναφέρει ότι, η διαμόρφωση της στρατηγικής τέμνει τα σημεία A και C καθώς η εφαρμογή της στρατηγικής ενώνει τα σημεία B και C.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν ο Bryson(όπως αναφέρεται από την Κολοβέντη,2014) ανέπτυξε μια διαδικασία σχεδιασμού η οποία αναφέρεται ως 'κύκλος στρατηγικής αλλαγής'. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει δέκα βήματα, τα οποία είναι τα εξής :

- **Ανάληψη πρωτοβουλιών, σχετικά με συμφωνίες για την ανάπτυξη μίας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.**
- **Προσδιορισμός οργανωσιακών απαιτήσεων.**
- **Αποσαφήνιση της οργανωσιακής αποστολής και των σχετικών αξιών.**
- **Αξιολόγηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό να οριστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες καθώς οι ευκαιρίες και οι απειλές των επιχειρήσεων.**
- **Προσδιορισμός στρατηγικών ζητημάτων όπου αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.**
- **Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών για τη διαχείριση των ζητημάτων.**
- **Επανεξέταση και έγκριση των στρατηγικών σχεδιασμών.**
- **Καθιέρωση αποτελεσματικού οράματος.**
- **Ανάπτυξη αποτελεσματικής διαδικασίας υλοποίησης των στρατηγικών.**
- **Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και των διαδικασιών του σχεδιασμού.**

Το συμπέρασμα είναι ότι, οι διαδικασίες που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση έχουν καταλυτικό ρόλο στην αποδοτική εφαρμογή ενός σχεδίου. Το κοινό σημείο σχεδόν όλων των προτεινόμενων διαδικασιών είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, το οποία θα αναλυθεί στις επόμενες ενότητες.

### 4.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με την Αντωνοπούλου (2008), το εξωτερικό περιβάλλον είναι το μέσο όπου οι επιχειρήσεις μελετούν τις ευκαιρίες και τις απειλές τους. Ο σκοπός είναι η αντιμετώπιση των απειλών και η εκμετάλλευση των ευκαιριών ώστε να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν. Η ίδια αναφέρει λοιπόν ότι στο εξωτερικό περιβάλλον υπάρχουν δυο υποκατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής :

- **Το Γενικευμένο ή Μάκρο- Περιβάλλον** , το οποίο δεν επηρεάζει μόνο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εδώ ανήκουν οι πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και κοινωνικοί- πολιτιστικοί παράγοντες.
- **Το Ανταγωνιστικό ή Άμεσο ή Μίκρο-Περιβάλλον** , το οποίο επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν εργαζόμενοι, μέτοχοι ,πιστωτές προμηθευτές, πελάτες κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες και ομάδες ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις για να πετύχουν υψηλές οικονομικές αποδόσεις είναι σημαντικό να επεξεργαστούν, να αναλύσουν και να διαμορφώσουν κατάλληλα το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

#### 4.3.1 Ανάλυση του Γενικευμένου ή Μάκρο-Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του Μάκρο- Περιβάλλοντος διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω σύμφωνα με την Αντωνοπούλου (2008).

#### **Κατηγορίες Μάκρο-Περιβάλλοντος :**

- **Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political):** περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και επηρεάζονται οι δραστηριότητές τους. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις να επηρεάζονται από την πολιτική της χώρας που εδρεύουν, όμως είναι δυνατό να συμβεί και το αντίστροφο δηλαδή μεγάλες επιχειρήσεις να επηρεάζουν την πολιτική.

Μεταβλητές του πολιτικού περιβάλλοντος είναι: σταθερότητα κυβερνήσεων, οικονομική πολιτική, εργατική νομοθεσία, φορολογική πολιτική, είδος της πολιτικής κ.α.

- **Οικονομικό Περιβάλλον (Economic):** το περιβάλλον αυτό αποτελείται από διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων αλλά και την πορεία τους.

Μεταβλητές του περιβάλλοντος αυτού που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι : τα επιτόκια, η ανεργία, το διαθέσιμο εισόδημα, η νομισματική πολιτική, ο γενικός δείκτης τιμών και άλλοι οικονομικοί παράγοντες.

- **Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον (Social):** οι επιχειρήσεις για να γίνουν δεκτές στο κοινωνικό περιβάλλον πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτό, θα πρέπει δηλαδή να αναλύουν σχολαστικά τα χαρακτηριστικά, τα πιστεύω, τα ιδανικά και την κουλτούρα του λαού. Γεγονός αναμφισβήτητο αποτελεί ότι οι αν οι επιχειρήσεις παρεκκλίνουν έστω και λίγο το αποδεκτό των λαών τότε δημιουργούνται προβλήματα σε αυτές.

Οι μεταβλητές που πρέπει να παρακολουθούν οι επιχειρήσεις σχετικά με το περιβάλλον αυτό είναι οι συνήθειες των καταναλωτών, η αλλαγές στον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς, η μόρφωση, η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού κλπ.

Η ακριβής ανάλυση αυτών αποτελεί και ένα πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις όπου και καθίστανται ανταγωνιστικές.

- **Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological):** αναμφισβήτητα στη σύγχρονη εποχή η τεχνολογία αλλάζει και εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται και να αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να αναλύουν οι επιχειρήσεις είναι: ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, καινοτομίες στα προϊόντα, γρήγορη διάχυση των νέων τεχνολογιών, η διάδοση του διαδικτύου κλπ.

Τέλος, οι τέσσερις αυτές κατηγορίες του Γενικευμένου ή Μάκρο- Περιβάλλοντος αναφέρονται και ως **Ανάλυση P.E.S.T (Political, Economic, Social, Technological)**.

### 4.3.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού ή Άμεσου ή Μίκρο- Περιβάλλοντος

Το περιβάλλον αυτό όπως έχει ήδη αναφερθεί επηρεάζει συγκεκριμένους κλάδους των επιχειρήσεων και φυσικά από την οικονομία.

Είναι λοιπόν σημαντικό, οι επιχειρήσεις να αναλύουν το περιβάλλον αυτό και να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των παραπάνω ομάδων. Συνεπώς με την ανάλυση αυτή οι επιχειρήσεις πλησιάζουν ακόμα πιο κοντά στο να πετύχουν τους στόχους τους, με την χρήση σαφώς της κατάλληλης στρατηγικής.

Σε θέματα που αφορούν τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον του το οποίο επηρεάζει την θέση των επιχειρήσεων αναφέρεται το υπόδειγμα του **Porter** (όπως αναφέρεται από την Αντωνοπούλου, 2008) .

#### Υπόδειγμα Porter :

**I. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων**, είναι φυσικό ότι με την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο υπάρχει αύξηση ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι νέες επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά, πόρων κ.α. Γεγονός αναμφισβήτητο αποτελεί ότι, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις δημιουργούν εμπόδια στους εν δυνάμει ανταγωνιστές τους. Τα πιο βασικά εμπόδια είναι τα εξής:

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια Εισόδου**, μια νέα επιχείρηση για να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες αναγκάζεται σε επένδυση υψηλών κεφαλαίων.
- **Μειονέκτημα Κόστους**, οι νέες επιχειρήσεις υπολείπονται στην γνώση του κλάδου όπου θα δραστηριοποιηθούν σε σχέση με τις υπάρχουσες, στην πρόσβαση τους στις πρώτες ύλες κλπ.
- **Κυβερνητική Πολιτική**, υπάρχουν νόμοι που είναι δυνατό να επιτρέπουν περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων να δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο. Αυτό γίνεται και μέσω των αδειών να είναι δηλαδή περιορισμένες σε αριθμό, για παράδειγμα απελευθέρωση αγορών.
- **Οικονομίες Κλίμακας**, όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα προϊόντων τόσο μειώνετε το κόστος παραγωγής κατά μονάδα.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντων**, όταν τα προϊόντα είναι διαφοροποιημένα ή μοναδικά τότε τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να πλησιάσουν τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται το κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.
- **Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής**, τα συγκεκριμένα τείνουν στις υπάρχουσες επιχειρήσεις διότι υπάρχει δισταγμός και αμφιβολία απέναντι στις νέες.

**II. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**, η δύναμη που έχουν οι προμηθευτές απέναντι στις επιχειρήσεις είναι αρκετά σημαντική, έχουν δηλαδή την δυνατότητα να επηρεάσουν την αγορά. Για παράδειγμα οι προμηθευτές ασκούν επιρροές μέσω της μείωσης της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών, μέσω της αύξησης των τιμών των αγαθών κ.α. Συνεπώς επηρεάζονται άμεσα οι επιχειρήσεις και ακολούθως η Αγορά.

Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από τα εξής :

- **Προϊόν Προμηθευτών**, οι προμηθευτές αν έχουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν τότε οι αγοραστές έχουν μετακίνηση κόστους.
- **Πελάτες**, όσο πιο σημαντικοί είναι οι πελάτες για τους προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή τους, δηλαδή ένας πελάτης μπορεί να διαπραγματευτεί εύκολα με τον προμηθευτή και του ασκεί επιρροές.
- **Αριθμός Προμηθευτών**, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός προμηθευτών τόσο εύκολα μπορούν οι επιχειρήσεις να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές, ποιότητα κλπ. αντίστοιχα όσο λιγότεροι οι προμηθευτές τόσο πιο δύσκολο για διαπραγματεύσεις.
- **Προς τα εμπρός ολοκλήρωση**, οι προμηθευτές όταν έχουν την ικανότητα να προβούν σε μια προς τα εμπρός ολοκλήρωση, τότε γίνονται ανταγωνιστές των πελατών τους και συνεπώς αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

**III. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εξίσου σημαντική όπως των προμηθευτών. Επηρεάζουν την αγορά είτε μέσω απαίτησης καλύτερων τιμών είτε με το να απαιτούν καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών είναι οι εξής :

- **Διαφοροποιημένο Προϊόν**, αν τα προϊόντα αλλάζουν συνεχώς και δεν έχουν συγκεκριμένη μορφή οδηγεί στην μείωση της δύναμης των αγοραστών.
- **Πληροφόρηση**, στην περίπτωση όπου οι αγοραστές είναι ενήμερη για έναν κλάδο και για το συμβαίνει σε αυτόν τότε είναι σε θέση να πιέσουν και να διαπραγματευτούν.
- **Μικρά Κέρδη**, οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη και γι αυτόν τον λόγο θέλουν το κόστος αγορών σε χαμηλό επίπεδο.
- **Μέγεθος αγοραστών**, σε αυτόν τον παράγοντα παίζει ρόλο το μέγεθος αγορών και αγοραστών.
- **Ολοκλήρωση προς τα πίσω**, δηλαδή αν οι αγοραστές έχουν την ικανότητα να παράγουν προϊόντα ή πρώτες ύλες κ.α. όπως αυτά που παράγει ο κλάδος που τους ενδιαφέρει.

**IV. Απειλή από τα Υποκατάστατα Προϊόντα**, υποκατάστατα είναι δύο ή περισσότερα προϊόντα όταν το ένα είναι ικανό να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Αναμφισβήτητα τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση.



Τα προβλήματα που δημιουργούν τα υποκατάστατα προϊόντα διατυπώνονται παρακάτω :

- **Ολική Υποκατάσταση**, τα προϊόντα αυτά μπορούν να προκαλέσουν μεγάλη ζημιά στις επιχειρήσεις ειδικά αν τα υποκατάστατα έχουν ποιότητα ίδια ή και ακόμα πιο καλή.
- **Χαμηλά Κέρδη**, το να υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα σημαίνει ότι τα κέρδη είναι συνεχώς σε χαμηλά επίπεδα επειδή θέτουν ανώτατες τιμές στα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων

**V. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός**, όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις ίδιου κλάδου τόσο μεγαλύτερη δύναμη αποκτά ο κλάδος. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται πιο έντονα και με πιο γρήγορους ρυθμούς για να είναι ανταγωνιστικές απέναντι στις υπόλοιπες. Σημαντικό ρόλο στο γεγονός αυτό έχουν τα παρακάτω:

- **Μέγεθος Ανταγωνιστών**, όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο τόσο έντονα αυξάνεται και ο ανταγωνισμός.
- **Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς**, όταν στην αγορά υπάρχει ανάπτυξη με γρήγορους ρυθμούς σημαίνει και αύξηση καταναλωτών άρα γίνεται προσπάθεια των επιχειρήσεων για μεγαλύτερες παραγωγές. Σε αντίθετη περίπτωση όπου η αγορά δεν αναπτύσσεται ή αναπτύσσεται με αργούς ρυθμούς τότε ο ανταγωνισμός αυξάνεται.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντων**, όταν τα προϊόντα των επιχειρήσεων δεν είναι διαφοροποιημένα είναι εύκολο να αντικατασταθούν από υποκατάστατα, από προϊόντα άλλων επιχειρήσεων ίδιου δηλαδή ανταγωνιστών σε χαμηλότερη τιμή.
- **Ύπαρξη Εμποδίων Εξόδου**, αν και φαίνεται εύκολη υπόθεση για μια επιχείρηση να αποχωρήσει από έναν κλάδο την πραγματικότητα είναι πιο δύσκολο. Υπάρχουν εμπόδια εξόδου δηλαδή η αποχώρηση έχει κόστος αυτό καθιστά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ενεργές ακόμα και με χαμηλά κέρδη.

#### 4.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχειρήσεων

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με :

- **Τις Δυνάμεις των Επιχειρήσεων**, δηλαδή η ικανότητα των επιχειρήσεων ώστε να καταφέρουν τους στόχους τους και να είναι ανταγωνιστικές.
- **Τις Αδυναμίες των Επιχειρήσεων**, δηλαδή λάθη και ελλείψεις που οδηγούν στην μη επίτευξη των στόχων είτε καταστάσεις που προκαλούν μειονεκτήματα στην ανταγωνιστική τους θέση.

**Τα κύρια στοιχεία που στοχεύει η εσωτερική ανάλυση, σύμφωνα με την Ντινόπαπα (2010), είναι :**

**Α. Δομή**, δομή είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις οργανώνονται ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Κατανέμονται οι ρόλοι και οι ευθύνες που έχει το κάθε άτομο ή ομάδα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι Βασικές δομές οργάνωσης είναι οι εξής:

- **Απλή Δομή**, εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις στις οποίες οι ιδιοκτήτες της κάθε μιας παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις και ελέγχει τις δραστηριότητες. Σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση μεγαλώσει το μέγεθος της τότε η απλή οργανωτική δομή είναι δύσκολο να συνεχιστεί.
- **Λειτουργική Δομή**, η οργανωτική αυτή δομή εφαρμόζεται σε μεσαίες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει ο Γενικός Διευθυντής όπου οι διοικητές των υπόλοιπων τμημάτων απευθύνονται άμεσα σε αυτόν. Τα επιμέρους τμήματα είναι η παραγωγή, το management, οι ανθρώπινοι πόροι καθώς και το χρηματοοικονομικό τμήμα.
- **Κατά Τμήματα Δομή**, η οποία καθίσταται κατάλληλη για αρκετά μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε σχετικούς μεταξύ τους κλάδους.

Τέλος, η δομή των επιχειρήσεων συμβάλει στην αποτελεσματική χρήση επιχειρησιακού σχεδιασμού της στρατηγικής. Όπως επίσης είναι απαραίτητο η στρατηγική και η δομή να συμβαδίζουν γιατί σε περίπτωση όπου μελλοντικά αλλάξει κάτι στην στρατηγική, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσουν.

**B. Κουλτούρα,** αναδεικνύει την μοναδικότητα των επιχειρήσεων διότι αντιπροσωπεύει σε σύνολο τις κοινές αξίες και πιστεύω των μελών τους.

Η κουλτούρα αποτελείται από δύο μέρη σύμφωνα με τον Μπουραντά (όπως αναφέρεται από την Ντινόπαπα,2010) :

- ✓ “**Επίπεδο Αποδοχή Κουλτούρας,** αν αποδέχονται όλα τα μέλη μιας επιχείρησης την κουλτούρας ή όχι.
- ✓ **Ολοκλήρωση,** δηλαδή είναι ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.”

Η κουλτούρα επηρεάζει την επιλογή και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τα ίδιο που συμβαίνει και με την δομή τους που αναφέρθηκε παραπάνω για να είναι επιτυχείς η στρατηγική πρέπει να συμβαδίζει και η κουλτούρα των επιχειρήσεων με την στρατηγική τους.

Μερικά στοιχεία που επηρεάζουν την κουλτούρα είναι η σταθερότητα, καινοτομία, έμφαση στις λεπτομέρειες, έμφαση στους ανθρώπους, συγκέντρωση στο σκοπό, προώθηση ομαδικών εργασιών κ.α.

**Γ. Πόροι,** σύμφωνα με τον Παπαδάκη (όπως αναφέρεται από Ντινόπαπα,2010) :

“ Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία, οι διαδικασίες οι γνώσεις και οι ικανότητες που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της.”

Οι κύριες κατηγορίες πόρων των επιχειρήσεων είναι οι εξής σύμφωνα με τους

- **Φυσικοί,** αποτελούνται από πρώτες ύλες, κτήρια κλπ.
- **Τεχνολογικοί,** αποτελούνται από τον τεχνολογικό εξοπλισμό που έχουν οι επιχειρήσεις.
- **Χρηματοοικονομική,** για παράδειγμα τα κεφάλια των επιχειρήσεων κ.α.
- **Ανθρώπινοι,** είναι οι δυνατότητες, οι γνώσεις οι εμπειρίες κ.α. που διαθέτουν τα μέλη των επιχειρήσεων

#### **4.5 Ανάλυση Περιβάλλοντος SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**

Σύμφωνα με τους Βαγιάννη, Ιωσηφίδης και Πετανίδου (όπως αναφέρεται από την Στεφανίδου,2016), η ανάλυση SWOT (Strengths-Ισχυρά σημεία, Weaknesses-Αδυναμίες, Opportunities - Ευκαιρίες, Threats-Απειλές) συνηθίζεται να εφαρμόζεται στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού, της αξιολόγησης ή κατά την επίλυση προβλημάτων. Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι να αποτελέσει ένα συνεκτικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων. Επίσης, σκοπός της ανάλυσης είναι η αποτελεσματική και ταυτόχρονη ενίσχυση των στοιχείων εσωτερικού δυναμισμού των επιχειρήσεων και των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό επιτυγχάνεται με προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπισης των απειλών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω οδηγούμαστε ότι α δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων για παράδειγμα τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού, οργάνωση κ.α. Ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Στη συνέχεια αναφέρεται ο πίνακας 1 σχετικά με τις δράσεις της ανάλυσης SWOT σε κατηγορίες. Ο πίνακας 1 δημιουργήθηκε σύμφωνα με τους Βαγιάννη, Ιωσηφίδης και Πετανίδου βασισμένοι στον Baser( όπως αναφέρεται από την Στεφανίδου,2016).

<p><b>Εσωτερικά Πλεονεκτήματα – Ευκαιρίες εξωτερικού περιβάλλοντος.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ολική εκμετάλλευση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον.</li> </ul>	<p><b>Εσωτερικές Αδυναμίες - Απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ιδιαίτερη προσοχή στις δράσεις που στοχεύουν στον μηδενισμό ή στη μείωση των εσωτερικών αδυναμιών. Ιδικά εκείνων που αυξάνονται από την αρνητική επίδραση των παραγόντων των εξωτερικών απειλών.</li> </ul>
<p><b>Εσωτερικές Αδυναμίες - Ευκαιρίες εξωτερικού περιβάλλοντος</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έμφαση στις δραστηριότητες αντιμετώπισης των εσωτερικών αδυναμιών και κυρίως αυτών που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρονται από το εξωτερικό περιβάλλον.</li> </ul>	<p><b>Εσωτερικά Πλεονεκτήματα - Απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προσοχή στις δράσεις που έχουν στόχο την ενίσχυση και εκμετάλλευση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων. Όπως και εκείνων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών</li> </ul>

**Πίνακας 1**

#### **4.6 Η Σημασία Επιχειρησιακού Σχεδιασμού στις Επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις λόγω των συνθηκών που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους, έχουν την ανάγκη για αναδιοργάνωση και την ύπαρξη ενός προγραμματισμού. Σύμφωνα και με τα όσα έχουν αναφερθεί στο κεφάλαιο αυτό, οι επιχειρήσεις με τον επιχειρησιακό και στρατηγικό σχεδιασμό επιδιώκουν όχι μόνο την επιβίωσή τους αλλά την ανάπτυξη και ανανέωση τους.

Επίσης σύμφωνα με τον Dunn (όπως αναφέρεται από τον Αποστολόπουλο,2018) , ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός είναι πρωτεύουσα λειτουργία της διοίκησης έτσι λοιπόν κρίνεται απαραίτητο να προηγείται όλων των άλλων λειτουργιών. Αυτό συμβαίνει γιατί ο σχεδιασμός καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο εκτελούνται οι υπόλοιπες λειτουργίες.

Με τον όρο προγραμματισμός σύμφωνα με τον Μπουραντάς(όπως αναφέρεται από τον Αποστολόπουλο,2018) ορίζεται ως ένα σύνολο αποφάσεων οι οποίες προηγούνται και ορίζουν τις ενέργειες ενός ατόμου, μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης. Το σύνολο αυτών των αποφάσεων αφορά άμεσα την θέση που επιθυμεί ένας οργανισμός να βρίσκεται μελλοντικά. Συνάμα οι αποφάσεις συνδέονται και με τον τρόπο τον οποίο θα επιτευχθεί ο στόχος αυτός, δηλαδή ποιες ενέργειες, ποια μέσα και πότε θα πραγματοποιηθούν.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι σαφές ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την διοίκηση των επιχειρήσεων για την επίτευξη του οράματος. Τα βασικά στοιχεία που επισημαίνουν την σημαντικότητα του στις επιχειρήσεις είναι σύμφωνα με τον Drucker(όπως αναφέρεται από τον Αποστολόπουλο,2018) είναι τα εξής:

- Συντονίζει τις λειτουργίες και δραστηριότητες ενός οργανισμού και συμβάλλει στη σωστή λήψη αποφάσεων.
- Συμβάλλει στη διαδικασία απόκτησης και κατανομής των πόρων που χρειάζεται ένας οργανισμός για τη λειτουργία του. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται εξοικονόμηση πόρων και χρόνου ώστε να μην επαναλαμβάνονται εργασίες χωρίς λόγο.
- Καθορίζει τους στόχους, περιορίζει την αβεβαιότητα καθώς και δημιουργεί το αίσθημα της ευθύνης. Αυτό γιατί, με την ύπαρξη του σχεδιασμού καθορίζεται όπως έχει αναφερθεί πάλι, που θέλει να φτάσει ένας οργανισμός στο μέλλον και με ποιο τρόπο.
- Υποστηρίζει την διαδικασία ελέγχου των αποτελεσμάτων.
- Καθορίζει τις βάσεις για τις λοιπές δραστηριότητες της διοίκησης, οι οποίες χρειάζονται λεπτομερή σχεδιασμό των δράσεων ενός οργανισμού.

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός σύμφωνα και με όσα αναφέρθηκαν γενικότερα στο κεφάλαιο αυτό αλλά και στην συγκεκριμένη ενότητα, πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχεδιασμό που περιέχει όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες αφορούν το μέλλον. Άρα λοιπόν, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων για την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους.

#### 4.7 Ο ρόλος των Βάσεων Δεδομένων στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό

Η κύρια απαίτηση για την λειτουργία ενός οργανισμού ή εταιρίας είναι η οργάνωση και διοίκησή της. Μια επιχείρηση, για να λειτουργήσει στηρίζεται στην αποτελεσματική οργάνωση και στην σωστή διαχείριση των πληροφοριών. Οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται όπως άλλωστε έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες ενότητες του συγκεκριμένου κεφαλαίου. Η διαχείριση λοιπόν ενός οργανισμού γίνεται με την χρήση συστημάτων και διαδικασιών, με πρωτεύοντα ρόλο αυτόν του πληροφοριακού συστήματος. Το πληροφοριακό σύστημα παρέχει στοιχεία και υποστηρίζει όλες τις διαδικασίες των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα όπως αναφέρεται από τον Κόρδας (2012), χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι :

- **Το στρατηγικό επίπεδο**, το οποίο περιλαμβάνει τα επιτελικά διοικητικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά ασχολούνται με τον σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Τα πληροφοριακά συστήματα αυτά αναφέρονται ως Στρατηγικά Συστήματα.
- **Το διοικητικό επίπεδο**, στο οποίο περιλαμβάνονται τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Στο επίπεδο αυτό τα στελέχη ασχολούνται με τη διεκπεραίωση των προγραμμάτων και σχεδίων των επιτελικών διοικητικών στελεχών.
- **Γνωστικό επίπεδο**, στο οποίο ανήκουν τα εξειδικευμένα στελέχη και προσωπικό. Τα στελέχη αυτά ασχολούνται με τη διαχείριση των δεδομένων καθώς τα γνωστικά συστήματα συμβάλλουν στην ενσωμάτωση και εφαρμογή των νέων γνώσεων σε όλη την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- **Διεκπεραιωτικά Διοικητικά Στελέχη**, σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται τα λειτουργικά συστήματα. Τα συγκεκριμένα συστήματα ασχολούνται με τη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών των επιχειρήσεων.

Τα βασικά στοιχεία των πληροφοριακών συστημάτων σύμφωνα με τον Κόρδας (2012), είναι τα εξής :

- **Λογισμικό:** είναι το σύνολο των προγραμμάτων που χρησιμοποιούν οι υπολογιστές και έχουν στόχο να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που ζητά ο χρήστης. Επίσης, στόχος τους είναι εξυπηρετήσουν τις δομές των δεδομένων με την τεκμηρίωσή τους. Το λογισμικό είναι αυτό που υλοποιεί τη λογική της μεθοδολογίας, της διαδικασίας και του ελέγχου που απαιτείται. Όλα αυτά συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση του χρήστη άμεσα και έμμεσα σε όλο το παραγωγικό σύστημα. Το λογισμικό παράγει λοιπόν πληροφορίες, δηλαδή αποτελεί επεξεργασμένα δεδομένα σε ωφέλιμη μορφή για αυτόν που τα αποκτά.

- **Υλικό:** όλες οι υλικές μονάδες που χρησιμοποιούνται από το πληροφοριακό σύστημα όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α.
- **Διαδικασίες:** Αφορά τα βήματα που καθορίζουν τη συγκεκριμένη χρήση κάθε στοιχείου του Πληροφοριακού Συστήματος.
- **Τεκμηρίωση:** Ανήκουν εγχειρίδια, φόρμες και κάθε άλλου είδους επεξηγηματική γραπτή πληροφορία που καθορίζει τη χρήση και λειτουργία του συστήματος.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** είναι γεγονός ότι ρόλος του ανθρώπου σαν ουσιαστική οντότητα στην λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος μειώνεται συχνά. Οι χρήστες όμως των πληροφοριακών συστημάτων είναι αυτοί που το αξιολογούν αφού το χρησιμοποιούν καθημερινά στις επιχειρησιακές δραστηριότητές του.
- **Βάση Δεδομένων:** τα συστήματα λογισμικού έχουν στόχο την οργανωμένη καταχώρηση των δεδομένων ενός προβλήματος. Μια Βάση Δεδομένων αποτελεί μια μεγάλη οργανωμένη συλλογή δεδομένων, τα οποία επεξεργάζονται με τη βοήθεια λογισμικού.

Με βάση όλα όσα αναφέρθηκαν, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν κύριο ρόλο στις επιχειρήσεις καθώς και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Τα πληροφοριακά συστήματα στηρίζονται σε λογισμικά ένα από τα πιο διαδεδομένα είναι το λογισμικό της Microsoft Access 2007, το οποίο έχει αναλυθεί στην συγκεκριμένη εργασία. Τέλος σύμφωνα με όσα έχουν αναλυθεί για τις βάσεις δεδομένων αναμφισβήτητα είναι χρήσιμο εργαλείο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνοπούλου, Α. (2008). Ανάλυση του Κλάδου των Αλλαντικών στην Ελλάδα  
Μελέτη Περίπτωσης Μικρής Επιχείρησης Αλλαντοποιία «Παρθένων»  
(Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<http://mba.aua.gr/wp-content/uploads/2018/08/Antonopoulou.pdf>.
- Αποστολόπουλος, Η. (2018). Στρατηγικές βελτίωσης του Επιχειρησιακού σχεδιασμού  
στις περιφέρειες και τους Ο.Τ.Α. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Παπάγου-  
Χολαργού (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
[http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11807/Apostolopoulos\\_1605.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11807/Apostolopoulos_1605.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Αρβανίτης, Α., Κοτζαμάνης, Μ. και Ρόζου, Α. (2015). Συστήματα Διαχείρισης  
Γνώσης ως Εργαλείο Ανάπτυξης της Σύγχρονης Ελληνικής Επιχείρησης  
( Πτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456>.
- Βασιλικογιαννάκης, Γ. (2003). Διαχείριση Γνώσης: Μεθοδολογίες και Στρατηγικές  
(Μεταπτυχιακό Δίπλωμα). Ανακτήθηκε από:  
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/671/TR2004-0001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Γκλεζάκος, Μ. (2004). Εισαγωγή στην ανάλυση της οικονομικής κατάστασης των  
επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής  
Επιστήμης. Ανακτήθηκε από:  
[http://www.unipi.gr/faculty/migl/aoke/aoke\\_notes.pdf](http://www.unipi.gr/faculty/migl/aoke/aoke_notes.pdf).
- Γράβα, Μ. και Σιδέρη, Ε. (2018). Ανάλυση Βάσεων Δεδομένων Πελατολογίου  
Επιχείρησης Ανάλυση και Σχεδιασμός ( Πτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6571/%CE%91>.

- Δελούκου, Π. (2012). Οργανωσιακή Μάθηση στις Επιχειρήσεις Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και Διαφήμισης στην Ελλάδα: Η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού μάθησης, της οργανωσιακής δομής και επίδοσης ( Διδακτορική Διατριβή). Ανακτήθηκε από:  
<http://ikee.lib.auth.gr/record/131438/files/GRI-2013-10166.pdf>.
- Δρίβα, Χ. (2003). Ανάπτυξη Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων- Αναφορά στα Νοσοκομεία ( Πτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
[http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/12315/SDO\\_DMYP\\_00274\\_Medium.pdf?sequence=1](http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/12315/SDO_DMYP_00274_Medium.pdf?sequence=1).
- Καραγεώργου, Α. (2009). Διαχείριση Γνώσης και Βελτίωση Ποιότητας (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/292384292.pdf>.
- Κολοβέντη, Α.Μ. (2014). Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1931/Kolovedi%20fu%20text%20MDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Κόρδας, Χ. (2012). Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης σε νοσοκομεία (Πτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από: <https://www.google.com/search?q>.
- Κωνσταντινίδης, Η. (2009). Διαχείριση Γνώσης: Η περίπτωση μια εταιρίας πληροφορικής (Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων). Ανακτήθηκε από:  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13552/1/KonstantinidisMsc2009.pdf>.
- Μπάλλας, Α. και Χέβας, Δ. (2011). *Χρηματοοικονομική λογιστική*. (3<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα, Ελλάδα: Μπένος.
- Ντινόπαπα, Ε. (2010). Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4364/Ntinopapa.pdf?sequence>.

- Παναγιωτοπούλου, Π. (2008). Η Υλοποίηση των Επιχειρησιακών Στόχων μέσω Τυποποιημένων Διαδικασιών. Ένα Μεθοδολογικό Εργαλείο Συντονισμού της Επιχειρησιακής Λειτουργίας του Νοσοκομείου (Τελική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
[https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/19/12/1391.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/19/12/1391.pdf).
- Σερετίδου, Ζ. (2017). Δυνατότητες μετεξέλιξης ενός Δήμου σε Οργανισμό Μάθησης μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης της Γνώσης Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης (Μεταπτυχιακή Διατριβή). Ανακτήθηκε από:  
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3252/341-2017%20->
- Στεφανίδου, Δ. (2016). Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/234->
- Σωτηράκη, Γ. (2007-08). Διεύρυνση Χαρακτηριστικών Οργανισμών Μάθησης σε Επιχειρήσεις (Μεταπτυχιακή Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<http://ikee.lib.auth.gr/record/112739/files/%CE%A3%CE%A9%CE%A4%CE%97%>.
- Ταμπακάς, Β. (2012). *Εισαγωγή στις βάσεις δεδομένων*. (3<sup>η</sup> έκδ.). Πάτρα, Ελλάδα: ISBN 978 960 9312172.
- Χατζηκαλλία, Θ. (2007). Οργανισιακή Μάθηση σε Διεθνείς και Στρατηγικές Συμμαχίες (Διπλωματική Εργασία). Ανακτήθηκε από:  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1678/1/HatzikalliaMSc2007.pdf>.
- Unsworth, A. (2011). *Access 2007 : Δημιουργία Βάσης Δεδομένων* (Συρέλλη, Μ. μετ.) Αθήνα, Ελλάδα: Έθνος Α.Ε. Ανακτήθηκε από:  
<https://fdocument.org/document/microsoft-access-2007-.html>.