



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Διεξαγωγή Έρευνας Σχετικά με τη Διαχείριση
Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk
Management) στις Ελληνικές Εισηγμένες Επιχειρήσεις*



ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ

Αθήνα 2013

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους μου συμπαραστάθηκαν και με βοήθησαν για την επιτυχή εκπόνησή της, αλλά και για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Πρώτον από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Παναγιώτου. Κατά την επίβλεψη της Διπλωματικής μου εργασίας ήταν πάντα διαθέσιμος παρά το εξαιρετικά δύσκολο πρόγραμμά του και μου παρείχε απλόχερα όλες τις γνώσεις του και την εμπειρία του για όποιο ζήτημα προέκυπτε. Ήταν πολύτιμη η συμβολή του σε όλη τη διαδικασία της έρευνας, από τον σχεδιασμό της έως την παροχή των υλικοτεχνικών μέσων για την ολοκλήρωσή της. Επίσης τον ευχαριστώ διότι χάρη σε εκείνον ήρθα σε επαφή με το τόσο ενδιαφέρον και επίκαιρο θέμα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Υποψήφιο Διδάκτορα του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας, κ. Πέτρο Κατημερτζόγλου, ο οποίος στάθηκε δίπλα μου σε οποιοδήποτε πρόβλημα προέκυπτε σε όλη τη διάρκεια της έρευνας. Οι εξαιρετικές γνώσεις του στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον στην παρούσα Διπλωματική εργασία, ενώ το ερωτηματολόγιο της έρευνας λειτούργησε χάρη σε αυτόν. Χωρίς τη βοήθειά του και την συνεχή συμπαράστασή του αυτή η Διπλωματική εργασία θα ήταν τελείως διαφορετική, εάν βέβαια είχε γίνει δυνατή η ολοκλήρωσή της.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Ε.Μ.Π. οι οποίοι με καθοδήγησαν τα τελευταία 5 χρόνια στις σπουδές μου και επιβεβαίωσαν τις προσδοκίες μου για σπουδές υψηλού επιπέδου.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους της οικογένειάς μου που με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου. Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου. Με την κάθε είδους, άνευ όρων και ολόψυχη υποστήριξή του έγινε δυνατή η ολοκλήρωση των σπουδών μου. Θα ήθελα στη συνέχεια να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, η οποία μου ενέπνευσε αισιοδοξία σε όλες τις δυσκολίες που συνάντησα. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον αδελφό μου Γιώργο, που σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στάθηκε δίπλα μου πέρα από αδελφός, ως ο καλύτερός μου φίλος. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Μαρία, η οποία με στήριξε κάθε μέρα, μία προς μία, σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.



Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	7
1. Στοιχεία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	8
1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.....	8
1.2 Έννοιες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	8
1.3 Συστατικά Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	9
1.4 Στόχοι και Οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	11
1.5 Προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του ERM.....	14
2. Γενικά στοιχεία για την έρευνα αγοράς.....	23
2.1 Ορισμός έρευνας αγοράς.....	23
2.2 Κατηγορίες έρευνας αγοράς	23
3. Έρευνα για το ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις	25
3.1 Σκοπός πραγματοποίησης της έρευνας	25
3.2 Χαρακτηριστικά της έρευνας για το ERM	25
3.2.1 Επιλογή του πληθυσμού – στόχου (Target population)	25
3.2.2 Επιλογή του δείγματος (Sample).....	25
4. Ερωτηματολόγιο έρευνας	27
4.1 Επιλογή τύπου ερωτηματολογίου	27
4.1.1 Παράγοντες καθορισμού της δομής του ερωτηματολογίου	27
4.1.2 Τύποι ερωτηματολογίων.....	28
4.2 Μέθοδος αποστολής και συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	29
4.3 Διατύπωση και μορφή ερωτήσεων.....	30
4.3.1 Μορφή ερωτήσεων	31
4.4 Στόχοι ερωτηματολογίου και επιθυμητές πληροφορίες	33
4.4.1 Διαδοχή Ερωτήσεων.....	33
4.4.2 Επιμέρους στόχοι των θεματικών ενοτήτων.....	34
Γενικά Στοιχεία	34
Βασικά Στοιχεία	34
Οργανωτική αντιμετώπιση.....	34
Διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου	35
Πληροφοριακά συστήματα και αναφορές	35
4.5 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου	36
4.5.1 Συνοδευτική Επιστολή.....	36



5. Αποτελέσματα έρευνας.....	38
5.1 Γενικά στοιχεία.....	38
5.1.1 Περιορισμοί στη διεξαγωγή της έρευνας	38
5.1.2 Ανταπόκριση στην έρευνα	39
5.2 Κατηγοριοποίηση εταιρειών	41
5.2.1 Κατηγοριοποίηση ανά αντικείμενο δραστηριοποίησης.....	41
5.2.2 Κατηγοριοποίηση ανά κύκλο εργασιών.....	42
5.2.3 Κατηγοριοποίηση ανά πλήθος υπαλλήλων	42
5.3 Ποσοστά αποχής στις ερωτήσεις	43
5.4 Επεξεργασία αποτελεσμάτων	44
5.4.1 Γενικά Στοιχεία	46
5.4.1.1 Κύκλος Εργασιών Εταιρείας	46
5.4.1.2 Αριθμός Υπαλλήλων Εταιρείας στην Ελλάδα.....	46
5.4.1.3 Δραστηριοποίηση Εταιρείας στο εξωτερικό	46
5.4.2 Βασικά Στοιχεία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου (ERM)	47
5.4.2.1 Σημασία του Κινδύνου για την Εταιρεία.....	47
5.4.2.2 Κατάταξη ειδών Κινδύνων ανάλογα με την σημαντικότητά τους	48
5.4.2.3 Οφέλη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων για τις Εταιρείες	49
5.4.2.4 Εξοικείωση Εταιρείας με το ERM	50
5.4.2.5 Χρήση του ERM από τις Εταιρείες.....	51
5.4.2.6 Ύπαρξη KRI's για την παρακολούθηση υλοποίησης στρατηγικής της Εταιρείας	53
5.4.3 Οργανωτική Αντιμετώπιση ERM	54
5.4.3.1 Διοικητικός Υπεύθυνος της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.....	54
5.4.3.2 Συμμετοχή των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM	56
5.4.3.3 Συντονισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	57
5.4.3.4 Ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.....	58
5.4.4 Διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	59
5.4.4.1 Ύπαρξη διαδικασιών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	59
5.4.4.2 Ύπαρξη επίσημου πλαισίου για τη διεξαγωγή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	60
5.4.4.3 Ύπαρξη πολιτικής ERM (risk management policy) και πλάνου συντήρησης (risk maintenance plan).....	61
5.4.4.4 Τρόποι αναγνώρισης πιθανών κινδύνων	62
5.4.4.5 Κατηγορίες κινδύνων προς παρακολούθηση.	64



5.4.4.6	Αριθμός κινδύνων που παρακολουθούνται	66
5.4.4.7	Τρόπος υπολογισμού των Κινδύνων	67
5.4.4.8	Συχνότητα αξιολόγησης των Κινδύνων από τις Εταιρείες	69
5.4.4.9	Ύπαρξη επίσημης διαδικασίας καθορισμού όρεξης κινδύνων (risk appetite) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (risk tolerance)	69
5.4.4.9	Πραγματοποίηση τελικής συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί	70
5.4.4.10	Πραγματοποίηση ολιστικής διαγνωστικής μελέτης αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment)	71
5.4.4.11	Συνδυασμός της παρακολούθησης κινδύνων με το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	72
5.4.4.12	Ανάθεση Υπηρεσιών σε Εξωτερικούς Συμβούλους	73
5.4.5	Πληροφοριακά συστήματα και αναφορές Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου	75
5.4.5.1	Ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	75
5.4.5.2	Ύπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων	77
5.4.6	Το μέλλον του ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις	78
5.4.7	Συνδυαστική επεξεργασία των απαντήσεων	79
5.4.7.1	Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει το ERM.	79
5.4.7.2	Συμπεριφορά των Εταιρειών σε σχέση με την ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	81
6.	Κατάταξη εταιρειών σε επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM Maturity Levels)	87
6.1	Γενικά Στοιχεία για το Μοντέλο Ωριμότητας	87
6.2	Μοντέλο Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων	88
6.3	Το Μοντέλο Ωριμότητας στην παρούσα έρευνα	89
6.3.1	Επίπεδα Ωριμότητας	89
1.	Βασικό	90
2.	Ανερχόμενο	90
3.	Καθιερωμένο	90
4.	Ανώτερο	90
5.	Βέλτιστο	91
6.4	Μέθοδος κατάταξης - Πίνακας κατάταξης Εταιρειών	91



Οργάνωση	91
Διαδικασίες	92
Στρατηγική.....	94
Πληροφορική.....	95
6.4.1 Μέθοδος κατάταξης των εταιρειών και πίνακας κατάταξης.....	96
6.5 Κατάταξη των Εταιρειών – Αποτελέσματα	98
6.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην κατάταξη σε Επίπεδο Ωριμότητας	99
6.6.1 Κλάδος Δραστηριοποίησης	99
6.6.2 Κύκλος Εργασιών.....	101
6.6.2 Πλήθος προσωπικού	102
6.7 Αντιμετώπιση των επιμέρους στοιχείων του ERM από το Μοντέλο Ωριμότητας.....	103
Οργάνωση	103
Συμπέρασμα.....	106
Διαδικασίες	106
Συμπέρασμα.....	112
Στρατηγική.....	112
Συμπέρασμα.....	117
Πληροφορική.....	117
Συμπέρασμα.....	118
6.8 Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες (Two Step Cluster Analysis)	119
6.8.1 Θεωρητικό υπόβαθρο	119
6.8.2 Αποτελέσματα Διβηματικής Ανάλυσης κατά συστάδες	121
6.8.3 Σύγκριση της κατάταξης σε Επίπεδα Ωριμότητας και των αποτελεσμάτων της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες	125
7. Γενικά Συμπεράσματα της Έρευνας	127
8. Παράρτημα.....	130
8.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας	130
8.2 Συνοδευτική Επιστολή (Cover Letter)	131
8.3 Αποτελέσματα έρευνας απεσταλμένα στους συμμετέχοντες.....	134
9. Πηγές Στοιχείων	140
9.1 Βιβλιογραφία.....	140
9.1.1 Ελληνική	140
9.1.2 Ξενόγλωσση.....	140



9.2 Αρθρογραφία	140
9.2.1 Ελληνική	140
9.2.2 Ξενόγλωσση.....	140
9.3 Διαδικτυακές Πηγές	141

Εισαγωγή

Διανύοντας την χειρότερη οικονομική συγκυρία από την μεταπολεμική περίοδο, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις. Τόσο η κρίση που έπληξε το χρηματοπιστωτικό σύστημα με την κατάρρευση εταιρειών – κολοσσών στις Η.Π.Α. όσο και η κατάσταση της Ελλάδας από το 2009, έχουν διαμορφώσει ένα πρωτόγνωρο για τα επιχειρησιακά δεδομένα πλαίσιο λειτουργίας. Το οικονομικό περιβάλλον έχει αποκτήσει μεγαλύτερη μεταβλητότητα, παρέχοντας πρόσφορο έδαφος στη δημιουργία νέων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις, προκλήσεων όμως συνυφασμένων με την έννοια του ρίσκου.

Παράλληλα τα τελευταία χρόνια αναδείχθηκε όσο ποτέ η σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης, αφού κατέστη αναγκαία η πιο αξιόπιστη λειτουργία των εταιρειών και η πληρέστερη συμμετοχή σε αυτή των εταίρων και των μετόχων τους, κυρίως μέσα από τη σωστή ενημέρωσή τους για τις αποφάσεις των διοικήσεων των εταιρειών. Ένα βασικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management - ERM), ένα πλαίσιο διαδικασιών που έχουν σαν αντικείμενο τη συνολική αντιμετώπιση των κινδύνων που συναντούν οι εταιρείες και έχουν σαν τελικό στόχο την αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα, παρόλο που ένα βασικό σκέλος της Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων – ο Εσωτερικός Έλεγχος – είναι υποχρεωτικά ενσωματωμένο στη λειτουργία των εισηγμένων επιχειρήσεων, υπάρχει μια έντονη ασάφεια σχετικά με την ολοκληρωμένη υιοθέτηση του ERM στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες. Για την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή μιας έρευνας για την ενσωμάτωση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του ηλεκτρονικού (on line) ερωτηματολογίου. Πρόκειται για μια λεπτομερή καταγραφή των επιμέρους επιδόσεων που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις στους βασικούς τομείς του ERM, τόσο σε οργανωτικό όσο και διαδικαστικό σκέλος. Τέλος, μέσω των αποτελεσμάτων που εξάγονται, γίνεται μια πρώτη προσπάθεια κατάταξης των εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων σε Επίπεδα Ωριμότητας, τα γνωστά ERM Maturity Levels, μέσω της δημιουργίας ενός Μοντέλου Ωριμότητας (ERM Maturity Model).

1. Στοιχεία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

[1] Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM) είναι μια αρκετά σύνθετη διαδικασία. Υπάρχουν διάφοροι γνωστοί ορισμοί, οι οποίοι περιλαμβάνουν πρώτα από όλα την έννοια του κινδύνου. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να οριστεί σε πρώτο στάδιο ο Επιχειρησιακός Κίνδυνος και στη συνέχεια να προχωρήσουμε στον ορισμό του ERM.

- ❖ Επιχειρησιακός Κίνδυνος καλείται οποιαδήποτε αβεβαιότητα της οποίας το αποτέλεσμα μπορεί να προκαλέσει απόκλιση, είτε θετική είτε αρνητική, από τα αναμενόμενα εταιρικά αποτελέσματα.

Μετά το στάδιο του ορισμού του Επιχειρησιακού κινδύνου μπορούμε να προχωρήσουμε στον αντίστοιχο του ERM.

- ❖ Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) καλείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι εταιρείες αναγνωρίζουν, υπολογίζουν, διαχειρίζονται και αποκαλύπτουν όλους τους σημαντικούς για εκείνες κινδύνους, με στόχο το όφελος όλων των εχόντων ενδιαφέρον στην εταιρεία.

1.2 Έννοιες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Το ERM είναι, όπως φαίνεται από τον ορισμό που αναφέρθηκε, μια σύνθεση διαδικασιών. Ένα βασικό σκέλος για την σωστή λειτουργία της είναι τα καθορισμένα και σωστά υπολογισμένα στοιχεία που πλαισιώνουν τη διαχείριση των κινδύνων. Οι παρακάτω έννοιες που αναφέρονται στα στοιχεία αυτά είναι κοινώς αποδεκτές και χρησιμοποιούνται από όλους τους οργανισμούς που προβαίνουν σε διαχείριση κινδύνων.

- **Risk exposure (Εκθεση σε Κίνδυνο)**

Το risk exposure είναι ένα υπολογισμένο αριθμητικό μέγεθος (ή ομάδα μεγεθών) με το οποίο εκφράζεται αθροιστικά η έκθεση της εταιρείας σε κινδύνους. Συνήθως εκφράζεται με πιθανότητα απώλειας ενός ποσοστού της αξίας της εταιρείας.[1]

- **Risk appetite (Όρεξη εταιρείας σε Κινδύνους)**

Το καθορισμένο ποσοτικά συνολικό επίπεδο κινδύνων που είναι διατεθειμένη να αποδεχθεί μια εταιρεία, δεδομένων των δυνατοτήτων της και των επιθυμιών των ανθρώπων που έχουν συμφέρον από τη λειτουργία της. Το risk appetite ουσιαστικά καθορίζει το μέγιστο επιτρεπόμενο risk exposure. [5], [1]

- **Risk tolerance (Ανοχή σε Κινδύνους)**

Το καθορισμένο ποσοτικά επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αποδεχθεί μια εταιρεία, σε σχέση με συγκεκριμένους στόχους της. Πρόκειται για όρεξη κινδύνων σε πιο περιορισμένο εύρος. [5]

- **Risk mitigation (Μείωση Κινδύνου)**

Η συστηματική μείωση του μεγέθους της έκθεσης σε κάποιο κίνδυνο, ή η μείωση της πιθανότητας του να δημιουργηθεί ο κίνδυνος. Μπορεί να ονομαστεί και Μείωση Κινδύνου. [6]

- **Risk assessment (Αξιολόγηση Κινδύνου)**

Το Risk Assessment είναι μια διαδικασία αναγνώρισης πιθανών κινδύνων και ανάλυσης των επιπτώσεών τους στην πορεία της επιχείρησης [7]. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία που γίνεται σταδιακά, σε τρία επίπεδα και που απαιτεί περισσότερες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες για την ολοκλήρωση κάθε επιπέδου. Τα τρία αυτά επίπεδα είναι η Ποιοτική αξιολόγηση, η Ποσοτική αξιολόγηση και η Οικονομική αξιολόγηση των κινδύνων [5].

- **Key Risk Indicators – KRIs (Βασικοί Δείκτες Κινδύνου)**

Οι Βασικοί Δείκτες Κινδύνου είναι μετρήσιμα μεγέθη που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για να αποκτήσουν μια εκ των προτέρων ειδοποίηση αυξανόμενης έκθεσης σε κίνδυνο (risk exposure). Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να αντιπροσωπεύουν σημαντικές αναλογίες μεγεθών, αναλογίες τις οποίες οι διοικήσεις των εταιρειών παρακολουθούν για την αποκάλυψη εξελισσόμενων κινδύνων ή ευκαιριών και που βοηθούν στην έγκαιρη ανάληψη δράσης. Άλλες περιπτώσεις KRIs μπορεί να είναι πιο λεπτομερείς, συμπεριλαμβάνοντας αθροίσματα επιμέρους Βασικών Δεικτών Κινδύνου για την εξαγωγή μιας πολυδιάστατης οπτικής για εξελισσόμενα γεγονότα που μπορούν και αυτά να οδηγήσουν σε κινδύνους ή/και ευκαιρίες. [9]

1.3 Συστατικά Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

[10] Υπάρχουν αρκετά πλαίσια Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων που περιγράφουν τα συστατικά ενός σωστού προγράμματος ERM, με το σημαντικότερο και πιο κοινώς αποδεκτό να είναι εκείνο της COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, το ERM αποτελείται από οκτώ αλληλένδετα μεταξύ τους συστατικά, τα οποία αντλούνται από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση σε μια

εταιρεία και τα οποία στη συνέχεια ενσωματώνονται στη διαδικασία της διοίκησης. Τα συστατικά αυτά είναι τα παρακάτω:

- **Εσωτερικό Περιβάλλον στην Εταιρεία**

Το εσωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζει μια εταιρεία και βάζει τις βάσεις για τον τρόπο και την οπτική της αντιμετώπισης των κινδύνων από τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτή. Η οπτική αυτή συμπεριλαμβάνει τη φιλοσοφία της εταιρείας για τη διαχείριση των κινδύνων (risk management) και την όρεξη σε κινδύνους (risk appetite), την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες των υπαλλήλων, το εταιρικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία.

- **Τοποθέτηση Στόχων**

Οι εταιρικοί στόχοι πρέπει να τίθενται πριν η διοίκηση αναγνωρίσει γεγονότα τα οποία μπορούν να επιδράσουν στην επίτευξη των στόχων αυτών. Το ERM εγγυάται ότι η διοίκηση της εταιρείας έχει καταλήξει σε μια διαδικασία του να θέτει στόχους οι οποίοι υποστηρίζουν την αποστολή την εταιρείας και ευθυγραμμίζονται με την καθορισμένη όρεξη σε κινδύνους (risk appetite) της εταιρείας.

- **Αναγνώριση Γεγονότων**

Γεγονότα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας τα οποία επηρεάζουν την επίτευξη κάποιου στόχου θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να διαχωρίζονται σε κινδύνους και ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες διοχετεύονται στο στρατηγικό σκέλος της διοίκησης ή στη διαδικασία δημιουργίας στόχων.

- **Αξιολόγηση Κινδύνων**

Οι κίνδυνοι αναλύονται, λαμβάνοντας υπόψη στην ανάλυσή τους την πιθανότητα επηρεασμού της εταιρείας από αυτούς, καθώς και την επίπτωση που υπολογίζεται ότι θα έχουν. Αυτή η ανάλυση αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων αυτών. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται σε μια συνεχή βάση.

- **Ανταπόκριση στους Κινδύνους**

Η διοίκηση επιλέγει τρόπους αντίδρασης στους κινδύνους (αποφυγή, αποδοχή, μείωση, ανάθεση και σε άλλους) δημιουργώντας μια ομάδα δράσεων για την ευθυγράμμιση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία με την καθορισμένη ανοχή σε κινδύνους (risk tolerance) και την όρεξη σε αυτούς (risk appetite).

- **Έλεγχος Δραστηριοτήτων**

Εταιρικές πολιτικές και δραστηριότητες καθιερώνονται και ενσωματώνονται στη λειτουργία της διοίκησης, με σκοπό την εξασφάλιση ότι η σχεδιασμένη ανταπόκριση στους κινδύνους εφαρμόζεται στο ακέραιο.

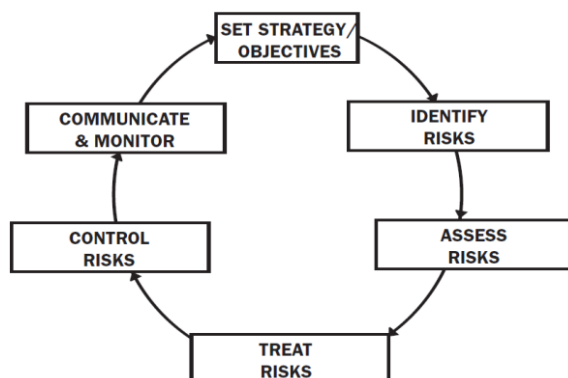
- **Πληροφορία και Επικοινωνία**

Σχετικές πληροφορίες αναγνωρίζονται, συγκεντρώνονται και επικοινωνούνται σε μορφή και χρονοδιάγραμμα που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αναλάβουν τις ευθύνες τους. Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε όλο το εύρος της εταιρείας.

- **Παρακολούθηση**

Το ERM παρακολουθείται καθ' ολοκληρίαν και, αν κριθεί απαραίτητο, γίνονται τροποποιήσεις. Η παρακολούθηση επιτυγχάνεται μέσω συνεχιζόμενων δράσεων της διοίκησης, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή και των δύο μαζί.

Το ERM δεν είναι απαραίτητως μια γραμμική διαδικασία, όπου το ένα συστατικό του θα επηρέαζε μόνο το επόμενο. Είναι μια πολυδιάστατη, επαναληπτική διαδικασία κατά την οποία οποιοδήποτε από τα παραπάνω συστατικά μπορεί να επηρεάσει κάποιο άλλο. Μια άποψη του τρόπου λειτουργίας του ERM φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 1 – Απεικόνιση της λειτουργίας του ERM [5]

1.4 Στόχοι και Οφέλη της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η λειτουργία του ERM σε μια επιχείρηση έχει σαν βασικό στόχο, όπως αναφέρθηκε στον ορισμό της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, το όφελος όλων εκείνων που έχουν ενδιαφέρον από τη λειτουργία μιας εταιρείας. Επομένως ο καλύτερος ορισμός των επιμέρους στόχων του ERM μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των οφελών που αποκομίζονται από τη λειτουργία του. Θα εξετάσουμε λοιπόν τα οφέλη από την πλευρά των κυριότερων παραγόντων που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία μιας εταιρείας.[1]

- **Μέτοχοι**

Οι μέτοχοι μιας εταιρείας, ως οι κατεχοχόν ενδιαφερόμενοι για την λειτουργία της, ωφελούνται από την πραγματοποίηση διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων μέσω δύο τρόπων:

1. *Αυξημένη πιθανότητα για επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων των μετοχών*

Με την χρήση του ERM μια εταιρεία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχει υψηλότερα κέρδη, χάρη στην καλύτερη εκτέλεση των στρατηγικών της πλάνων. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο μιας αυστηρότερης προσέγγισης σε ότι αφορά στην αναγνώριση και στη ανταπόκριση στις σημαντικότερες απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία, επιχειρησιακοί κίνδυνοι δηλαδή που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοσή της.

2. *Γνώση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία*

Το ERM παρέχει στους μετόχους, όπως άλλωστε και στους πιθανούς επενδυτές, μια καλύτερη εικόνα των κινδύνων και των ευκαιριών του να έχουν στην κατοχή τους μετοχές της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει λόγω της αποκάλυψης των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται από την οπτική (παρούσα και μελλοντική) των μετόχων, δηλαδή της επίπτωσης των κινδύνων στην αξία της εταιρείας.

▪ **Διοικητικό Συμβούλιο**

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εξασφαλίζουν ότι οι σημαντικότεροι κίνδυνοι της εταιρείας είναι γνωστοί και κατανοητοί, επομένως διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Αυτή η εξασφάλιση απορρέει από τρία σημαντικά σκέλη του ERM:

1. Πειθαρχημένη προσέγγιση στην ποσοτικοποίηση της εταιρικής έκθεσης σε κινδύνους (risk exposure), βασισμένη σε όλους τους σημαντικούς κινδύνους
2. Ξεκάθαρος ορισμός της όρεξης κινδύνου (risk appetite) της εταιρείας
3. Επίσημη διαδικασία διαχείρισης της έκθεσης σε κινδύνους στα πλαίσια της όρεξης κινδύνων, διαδικασία που υποστηρίζεται από μια δομή Διαχείρισης Κινδύνων στην εταιρεία

▪ **Διευθυντές και υπεύθυνοι τμημάτων**

Οι διευθυντές και ιδιαίτερα ο Γενικός Διευθυντής και ο Οικονομικός Διευθυντής μιας εταιρείας, κερδίζουν από την παρουσία μιας πιο εξελιγμένης διαδικασίας Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων η οποία παρέχει καλύτερη προστασία σε αιφνίδια γεγονότα που επηρεάζουν την λειτουργία μιας εταιρείας. Η εταιρεία αποκτά λιγότερη μεταβλητότητα στην πορεία της σε ότι αφορά στα οικονομικά

μεγέθη με παράλληλη τήρηση των στρατηγικών της στόχων, επομένως έχει περισσότερες δυνατότητες να τους πετύχει. Το κυριότερο όμως πλεονέκτημα των διευθυντών είναι η δυνατότητα που αποκτούν μέσω του ERM να επικοινωνήσουν αυτά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα στους κατάλληλους ενδιαφερόμενους, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη τιμή μετοχής της εταιρείας και σε υψηλότερη κατάταξη από τους οίκους αξιολόγησης.

▪ **Διοίκηση**

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων της διοίκησης μιας εταιρείας ενισχύεται από το ERM με τρεις τρόπους. Ο πρώτος είναι η σωστά ορισμένη μεθοδολογία διαχείρισης της έκθεσης στους κινδύνους (risk exposure) μέσα στα όρια της όρεξης κινδύνων (risk appetite), μαζί με την υποστήριξη των αποφάσεων – μέσω παροχής ποσοτικών στοιχείων για την υποστήριξη εναλλακτικών λύσεων – για την άμβλυνση των κινδύνων (risk mitigation). Ο δεύτερος τρόπος είναι ουσιαστικά η απόκτηση από τη διοίκηση ενός εργαλείου λήψης αποφάσεων στον τομέα της επιλογής των projects με την καλύτερη σχέση απόδοσης του κινδύνου που εμπεριέχουν αυτά (projects με υψηλή κερδοφορία περιέχουν συνήθως υψηλό ρίσκο, ενώ projects με χαμηλό ρίσκο συνήθως αποδίδουν χαμηλότερο κέρδος). Αυτό το εργαλείο (ERM) υποστηρίζει επίσης όλων των ειδών τις αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων στρατηγικού σχεδιασμού, συναλλαγών, στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων. Τέλος, ο τρίτος τρόπος είναι η καλύτερη κατανομή των περιορισμένων πόρων της διοίκησης, καθώς το ERM επιτρέπει την επικέντρωση των προσπάθειών της διοίκησης στους σημαντικότερους κινδύνους.

▪ **Οίκοι Αξιολόγησης**

Οι οίκοι αξιολόγησης ενισχύουν την ικανότητά τους να αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα των εταιρειών για τις οποίες παρέχουν κατάταξη πιστοληπτικής ικανότητας. Μέσω του ERM των εταιρειών διακρίνουν το σωστό χρόνο τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις κυριότερες απειλές και την επίδραση που αυτές έχουν στις οικονομικές προβλέψεις των στρατηγικών πλάνων των εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων στην ρευστότητα των εταιρειών. Το ERM αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν τις πληροφορίες οι οίκοι αξιολόγησης, που χωρίς αυτό είναι σχεδόν εξολοκλήρου αναδρομικός. Παρέχει στους οίκους πληροφόρηση για το ποιοί κίνδυνοι παρακολουθούνται, πώς

αυτοί πρόκειται να επηρεάσουν την εταιρεία, τον οικονομικό αντίκτυπο που θα έχουν καθώς και τις προβλέψεις της διοίκησης για τον βαθμό που θα επηρεάσει ο κάθε κίνδυνος την εταιρεία. Επιπροσθέτως, πλήρως ανεπτυγμένα ERM σε όσο το δυνατόν περισσότερες εταιρείες παρέχουν, μεταξύ των εταιρειών, μεγαλύτερη αξιοπιστία στους οίκους αξιολόγησης.

▪ **Εποπτικές Αρχές**

Οι ρυθμιστικές αρχές ενδιαφέρονται κυρίως για την αποφυγή πτωχεύσεων σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Στην Ελλάδα τον ρόλο της Εποπτικής Αρχής του Τραπεζικού Συστήματος τον έχει προς το παρόν η Τράπεζα της Ελλάδος [11], με το θεσμικό πλαίσιο ΠΔ/ΤΕ 2592/2007 της οδηγίας 2006/48/EC του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου. Είναι γνωστό ότι σε περίπτωση πτώχευσης ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος τα χρήματα των καταθετών και των επενδυτών είναι εγγυημένα έως ένα όριο από το Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Εγγυήσεων (ν. 3746/2009), ενώ σε περίπτωση πτώχευσης ασφαλιστικής εταιρείας, την κάλυψη των πελατών της αναλαμβάνει το Επικουρικό Ταμείο Ασφαλιστικών Εταιρειών. Επομένως εκτός από οικονομικό κόστος, υπάρχει πολιτικό κόστος για τις εποπτικές αρχές σε περίπτωση αστοχίας της λειτουργίας τους.

Οι εποπτικές αρχές ωφελούνται από την ύπαρξη πολλών εταιρειών με λειτουργία ERM διότι ελαττώνεται με αυτόν τον τρόπο το συστημικό ρίσκο, αφού οι εταιρείες γίνονται ανθεκτικότερες σε δυσάρεστες συγκυρίες, ελαττώνοντας τις πιθανότητες πτώχευσής τους με παράλληλη κατανόηση από μέρους τους της αλληλοεξάρτησής τους με τις υπόλοιπες εταιρείες και τις αποτυχίες αυτών.

1.5 Προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του ERM

Η σωστή λειτουργία του ERM εγγυάται την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Παρακάτω παρατίθενται τα σημαντικότερα κριτήρια εύρωστης λειτουργίας του ERM [1], τα οποία χρησίμευσαν σε μεγάλο βαθμό για την αξιολόγηση των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα και που παρουσιάζεται σε επόμενη ενότητα.

1. Συμμετοχή όλων των εταιρικών διευθύνσεων στο ERM

Το ERM θα πρέπει να λειτουργεί σε όλο το εύρος της εταιρείας. Οι περισσότερες εταιρείες δυστυχώς δεν ακολουθούν αυτόν τον κανόνα και οι κίνδυνοι μπορούν να δημιουργηθούν σε τμήματα ή Εταιρικές Διευθύνσεις που θεωρούνται «ασφαλείς»,

όμως τέτοιου είδους κίνδυνοι εξελίσσονται στην αφάνεια και δύσκολα διαχειρίζονται στη συνέχεια.

2. Παρακολούθηση όλων των ειδών των κινδύνων

Οι κίνδυνοι χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, στους Χρηματοοικονομικούς, τους Στρατηγικούς, τους Λειτουργικούς και τους κινδύνους Συμμόρφωσης (για χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) ή Ασφαλιστικούς (για ασφαλιστικές εταιρείες). Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες είναι πολύ σημαντική για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, αλλά δυστυχώς οι εταιρείες επικεντρώνονται συνήθως σε μία ή δύο από αυτές, με αποτέλεσμα να μην μπορούν – όταν χρειαστεί – να διαχειριστούν κινδύνους από τις υπόλοιπες, καθώς δεν θα έχουν τους απαιτούμενους πόρους για να προβούν στο κατάλληλο risk mitigation.

Οι κατηγορίες κινδύνων που «παραμελούνται» συχνότερα είναι οι στρατηγικοί και οι Λειτουργικοί, με προφανή την αιτία: είναι δύσκολη η ποσοτικοποίηση τους.

3. Προσέγγιση στους σημαντικούς κινδύνους

Οι κίνδυνοι που επηρεάζουν μια εταιρεία είναι δυνητικά χιλιάδες. Το σωστό πρόγραμμα ERM θα πρέπει να επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των κινδύνων εκείνων που θεωρούνται ότι θα έχουν την μεγαλύτερη επίπτωση στην αξία της εταιρείας. Ένα αποδεκτό πλήθος κινδύνων στους οποίους θα πρέπει να ρίχνει το βάρος του το ERM είναι από 20 έως 30 κίνδυνοι.

4. Ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων

Η συνήθης πρακτική των εταιρειών είναι να διαχειρίζεται η κάθε Εταιρική Διεύθυνση απομονωμένα τους κινδύνους που την αφορούν. Αυτή η προσέγγιση (γνωστή και ως silo approach) είναι αναποτελεσματική καθώς δεν υπάρχει συντονισμός στη διαχείριση των κινδύνων και επομένως είναι πιθανό να κοστίζει στην εταιρεία περισσότερο η διαχείριση των κινδύνων από την ίδια την ενδεχόμενη επίπτωση αυτών στην εταιρεία.

5. Σωστός υπολογισμός των μεγεθών

Όπως είναι φυσικό, δεν είναι δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων εάν αυτή δε βασίζεται σε σωστά υπολογισμένα μεγέθη, δηλαδή στα σωστά risk exposure, risk appetite, risk tolerance της εταιρείας. Για τον υπολογισμό τους θα πρέπει να έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες διαδικασίες έτσι ώστε οι υπολογισμοί να έχουν την ιδιότητα της επαναληψιμότητας .

6. Χρήση του ERM για τη λήψη αποφάσεων στην εταιρεία

Ο βασικός λόγος ύπαρξης του ERM είναι η παροχή στις διοικήσεις των εταιρειών ενός εργαλείου για τη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις της διοίκησης ουσιαστικά κάνουν χρήση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, αφού κάθε απόφαση ενέχει και κάποιο ρίσκο. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν το ERM αποκλειστικά για την αναγνώριση και την ποσοτικοποίηση των κινδύνων, μη επικοινωνώντας τα αποτελέσματα στην διοίκηση, στερώντας από την εταιρεία την προστιθέμενη αξία της λειτουργίας του ERM.

7. Εξισορρόπηση διαχείρισης κινδύνων και εκμετάλλευσης ευκαιριών

Η παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων δρα σαν ένα σύστημα αποφυγής εταιρικών δράσεων σε περίπτωση που αυτές ενέχουν κίνδυνο για την εταιρεία μεγαλύτερο από το καθορισμένο risk tolerance. Με αυτόν τον τρόπο ναι μεν αποφεύγονται οι κίνδυνοι ,αλλά αποκλείονται κερδοφόρες δράσεις επειδή περιλαμβάνουν μεγάλο ρίσκο. Σε ένα εύρωστο σύστημα ERM υπάρχει μια σωστή και πλήρης αξιολόγηση των κινδύνων, συσχετισμένη με το κέρδος το οποίο μπορούν να αποφέρουν δράσεις που τους περιλαμβάνουν. Έτσι, η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζει αν πρέπει να αναλάβει το ρίσκο να προχωρήσει σε τέτοιες δράσεις, ή όχι.

8. Κατάλληλη αναφορά των παρακολουθούμενων κινδύνων

Η αναφορά των κινδύνων που παρακολουθούνται από τις εταιρείες και διαχειρίζονται μέσω του ERM είναι μια υποχρέωση των εταιρειών , ιδιαίτερα των τραπεζικών ιδρυμάτων σύμφωνα και με τον νόμο 3601/2007 που ενσωμάτωσε τις οδηγίες 2006/48/EC και 2006/49/EC [11]. Η σωστή ενημέρωση των μετόχων με την ύπαρξη επίσημων αναφορών αναδεικνύει το έργο του ERM και προσφέρει την κατάλληλη πληροφόρηση για τις μεθόδους που ακολουθεί η εταιρεία στο θέμα της διαχείρισης των κινδύνων.

9. Μέτρηση της επίπτωσης στην αξία της εταιρείας

Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να γίνει μετατροπή της έννοιας της προστιθέμενης αξίας που προσφέρει το ERM σε μια εταιρεία, σε αριθμητικό μέγεθος. Ουσιαστικά οι διαδικασίες ποσοτικοποίησης των κινδύνων θα πρέπει να οδηγούν σε μια τελική οικονομική αξιολόγηση όλων των κινδύνων που παρακολουθούνται , με απώτερο στόχο την γνωστοποίηση στους μετόχους της εταιρείας της μεταβολής της αξίας της εταιρείας λόγω των κινδύνων αυτών.

10. Προσήλωση στις ανάγκες των κυρίαρχων ενδιαφερόμενων

Όπως έχει αναφερθεί, οι ενδιαφερόμενοι για τη λειτουργία μιας εταιρείας δεν είναι μόνο οι μέτοχοι, αλλά και άλλου τύπου ενδιαφερόμενοι όπως οι εποπτικές αρχές και οι οίκοι αξιολόγησης. Εάν μια εταιρεία επιλέξει να χρησιμοποιήσει το ERM αποκλειστικά για την ικανοποίηση των εποπτικών αρχών και των οίκων αξιολόγησης, θα δυσαρεστήσει τους κύριους ενδιαφερόμενους για τη λειτουργία μιας εταιρείας, οι οποίοι είναι οι μέτοχοι. Θα πρέπει, λοιπόν, να βρεθεί μια ισορροπία ούτως ώστε το ERM να ικανοποιεί τις βασικές απαιτήσεις των αρχών, αλλά να προσπαθεί κατά κύριο λόγο να ικανοποιήσει του μετόχους, αυξάνοντας την αξία της εταιρείας.

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω, είναι προαπαιτούμενη η ύπαρξη συγκεκριμένων πρακτικών και αντιλήψεων σε κάθε εταιρεία. Κάθε ένα από αυτά τα προαπαιτούμενα έχει διττό ρόλο: να δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για την πραγματοποίηση των επιμέρους στοιχείων του ERM που το αφορούν, αλλά και την ομαλή λειτουργία των υπόλοιπων προαπαιτούμενων.

Θα μπορούσαμε να χωρίσουμε τις απαιτούμενες αυτές πρακτικές και αντιλήψεις σε τέσσερις κατηγορίες: εκείνες που σχετίζονται με την Οργάνωση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, αυτές που αφορούν στις Διαδικασίες που περιλαμβάνει το ERM, εκείνες που περιλαμβάνουν τη Στρατηγική της εταιρείας σε σχέση με το ERM και, τέλος, το σκέλος των πρακτικών και αντιλήψεων που έχουν να κάνουν με το κομμάτι των Πληροφοριακών Συστημάτων ERM. Οι τέσσερις αυτές κατηγορίες είναι αλληλένδετες και εξίσου σημαντικές για την σωστή και επιτυχημένη λειτουργία του ERM σε μια εταιρεία. Εκτός από την αναγκαιότητα της σωστής εφαρμογής τους για την επιτυχημένη λειτουργία όλων στοιχείων του ERM υπάγονται σε αυτές, η κάθε μία κατηγορία ξεχωριστά είναι απαραίτητη για την ύπαρξη των υπόλοιπων.

▪ Οργάνωση ERM

Για την επιτυχημένη λειτουργία μιας οποιασδήποτε δραστηριότητας είναι προαπαιτούμενη η σωστή οργάνωσή της. Ιδιαίτερα σε διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας εταιρείας, το οργανωτικό σκέλος είναι συχνά η «Αχίλλειος πτέρνα» των διαδικασιών αυτών, με αποτέλεσμα τη συχνή απαξίωσή τους ή, σπανιότερα, τον επανασχεδιασμό τους με συνέπεια απώλειες σε χρόνο και πόρους. Είναι αναμενόμενο πως σε μια διαδικασία όπως η Διαχείριση Επιχειρησιακών

Κινδύνων η οργάνωση παίζει έναν βασικό ρόλο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ERM είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί τη συνεργασία πολλών εταιρικών οντοτήτων, από ολόκληρες Εταιρικές Διευθύνσεις έως και μεμονωμένο προσωπικό της εταιρείας. Το βασικότερο συστατικό για την επιτυχή οργάνωση του ERM είναι η δέσμευση της Διοίκησης της εταιρείας για την επιτυχημένη λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, με την ίδρυση αρχικά της αντίστοιχης Εταιρικής Διεύθυνσης (Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων) και μέσω αυτής, μιας Επιτροπής ERM που αναλαμβάνει τη λειτουργία του ERM και που αναφέρεται σε υψηλό διοικητικό επίπεδο, ιδανικά στο Διοικητικό Συμβούλιο. Το έργο της επιτροπής αυτής συντονίζεται από την Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, ενώ μέσω καθορισμένων διαδικασιών υπάρχει απρόσκοπτη πρόσβαση και συμμετοχή στη διαδικασία από όλες τις Εταιρικές Διευθύνσεις. Επίσης, η επικοινωνία της δραστηριότητας της Επιτροπής ERM σε όλο το εύρος της εταιρείας γίνεται με επίσημες γραπτές αναφορές, γεγονός που εξασφαλίζει την ανάληψη της ευθύνης που αναλογεί σε κάθε τομέα της επιχείρησης αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζονται.

■ Διαδικασίες ERM

Η Διαχείριση των Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι μια σύνθετη διαδικασία που συνοπτικά περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων, την παρακολούθησή τους και την εξαγωγή αριθμητικών μεγεθών που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της εταιρείας σε σχέση με τους κινδύνους αυτούς. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι απαραίτητες επιμέρους διαδικασίες και πρακτικές, πέρα από τα ήδη καθορισμένα risk management policy και risk appetite. Η σημαντικότερη από αυτές είναι η ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (Risk Assessment). Για να πραγματοποιηθεί μια τέτοια μελέτη, εκτός από την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία των ανθρώπων που την εκτελούν, χρειάζονται αρχικά οι κατάλληλες υποδομές για την αναγνώριση των κινδύνων.

Η διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων γίνεται σε πρώτο στάδιο σε λειτουργικό επίπεδο, συνήθως με συνεντεύξεις με προϊσταμένους τμημάτων για να καταγραφεί η άποψη στελεχών που έχουν άμεση επαφή με την κάθε κατηγορία κινδύνων. Σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιείται αναγνώριση και σε διευθυντικό επίπεδο, ούτως ώστε να υπάρχει ενιαία άποψη και κατεύθυνση για τους προς διαχείριση

κινδύνους, ως προς το είδος αλλά και ως προς τον αριθμό τους. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη και η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας, ο οποίος εντάσσεται στο πλαίσιο του ERM, με προφανές πλεονέκτημα την αναγνώριση λειτουργικών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν μεγάλο πλήγμα στην εικόνα μιας εταιρείας (με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα).

Ένα πολύ σημαντικό εφόδιο για την παρακολούθηση των κινδύνων που πρόκειται να αξιολογηθούν είναι η διαδικασία καθορισμού των Βασικών Δεικτών Κινδύνου (KRI's), οι οποίοι πάντα σε συνδυασμό με τη σωστή σύνδεσή τους με σχέσεις αιτίου – αιτιατού αποτελούν ένα εργαλείο για την έγκαιρη ενασχόληση της Επιτροπής ERM με τους κινδύνους που έχουν αναγνωριστεί. Οι σημαντικότερες αστοχίες στη διαχείριση κινδύνων έχουν σαν αίτιο την μη έγκαιρη αντιμετώπισή τους, όταν ακόμα βρίσκονται σε αρχικό και ευκολότερο διαχειρίσιμο στάδιο, αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα της διαδικασίας καθορισμού των KRI's για την επιτυχή διαδικασία της μείωσης των κινδύνων (risk mitigation).

Σε δεύτερο στάδιο, οι διαδικασίες του Risk Assessment επιβάλλουν τον υπολογισμό των κινδύνων που έχει αποφασιστεί ότι θα αξιολογηθούν. Ο υπολογισμός περιλαμβάνει ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των κινδύνων, με απώτερο στόχο τον οικονομικό υπολογισμό τους, διαδικασία κρίσιμη αλλά απαιτητική. Ο οικονομικός υπολογισμός πραγματοποιείται για όλες τις κατηγορίες κινδύνων που αξιολογούνται και παρακολουθούνται, ανεξάρτητα από το είδος τους (Στρατηγικοί, Χρηματοοικονομικοί, Λειτουργικοί ή Συμμόρφωσης) και την ευκολία που αυτό παρέχει στον οικονομικό υπολογισμό.

Σαν διαδικασία Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, η αξιολόγηση των κινδύνων που παρακολουθούνται διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα διαστήματα αυτά είναι όσο το δυνατόν βραχύτερα, εξασφαλίζοντας έτσι την συνεχή εποπτεία των κινδύνων και των επιπτώσεών τους στη λειτουργία της εταιρείας, καθώς και την όποια αναπροσαρμογή χρειαστεί σε μεγέθη όπως το risk tolerance και το risk exposure της εταιρείας.

Οι διαδικασίες του ERM και η αλληλουχία τους συνήθως βασίζονται σε καθορισμένα και επίσημα διεθνή πλαίσια. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι εκείνα της COSO, της SOA και της Standard and Poor's, τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και τα οποία περιλαμβάνουν τις επιταγές των πλαισίων που αναφέρονται σε συγκεκριμένες εταιρείες (π.χ. Βασιλεία I,II,III για τα

χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, Sarbanes-Oxley για εισηγμένες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής). Λόγω των απαιτήσεων των πλαισίων αλλά και λόγω της πολυπλοκότητας και της σημασίας των διαδικασιών που απαιτούν αυτά, πολλές εταιρείες επιλέγουν να ενσωματώσουν το ERM στη λειτουργία τους με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων. Η εξειδικευμένη τεχνογνωσία που απαιτείται για τη σωστή ενσωμάτωση των διαδικασιών του ERM στις ήδη υπάρχουσες της εταιρείας, είναι συνθήως ένας παράγοντας που δρα ανασταλτικά για την πραγματοποίηση Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Οι εταιρείες συμβούλων παρέχουν αυτή την τεχνογνωσία στις εταιρείες, δημιουργώντας τις ιδανικές συνθήκες για την ομαλή και, κυρίως, αποτελεσματική λειτουργία του ERM. Παράλληλα, αρκετές επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες επιμέρους διαδικασίες του ERM, ιδίως σε ότι έχει σχέση με την αναγνώριση και τον υπολογισμό των κινδύνων, δυο κατεχορήν απαιτητικές διαδικασίες του ERM.

■ Στρατηγική και ERM

Κάθε εταιρεία που χρησιμοποιεί ERM έχει έναν βασικό στόχο: τη χρήση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων για τη λήψη αποφάσεων για τη μελλοντική δράση της επιχείρησης με γνώμονα την αύξηση της αξίας της. Οι στρατηγικού χαρακτήρα αποφάσεις μιας διοίκησης είναι εκείνες καθορίζουν το μέλλον της και την ίδια την ύπαρξή της.

Επομένως, η πραγματοποίηση Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων σε μια εταιρεία αποτελεί πρώτα από όλα μια στρατηγική επιλογή. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και η οικονομική κρίση που πλήττει τις οικονομίες των ανεπτυγμένων χωρών διαμορφώνουν ένα πεδίο στρατηγικών αποφάσεων που τώρα, περισσότερο από ποτέ, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση μιας επιχείρησης.

Οποιαδήποτε απόφαση καλείται να λάβει η διοίκηση μιας εταιρείας περιλαμβάνει επιχειρησιακούς κινδύνους. Το σωστά ενσωματωμένο ERM αναλαμβάνει το ρόλο του εργαλείου λήψης αποφάσεων, παρέχοντας πληροφορίες σχετικές με τη σχέση κινδύνου και οφέλους και βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο τη διοίκηση να προχωρήσει σε λήψη αποφάσεων, σε τροποποίηση σχεδίων ή και σε ακύρωση μελλοντικών πλάνων, εν ολίγοις στη χάραξη της Στρατηγικής της.

Για τον λόγο αυτό η ιεράρχηση των κινδύνων που παρακολουθούνται παίζει πρωταρχικό ρόλο, αφού οι κίνδυνοι Στρατηγικής φύσεως είναι εκείνοι που είναι

συνυφασμένοι με στρατηγικές αποφάσεις και που έχουν, κατά συνέπεια, τη μεγαλύτερη επίπτωση (θετική ή αρνητική) στην αξία μιας εταιρείας.

▪ Πληροφοριακά Συστήματα ERM

Τα Πληροφοριακά Συστήματα είναι ένα εφόδιο που εκμεταλλεύονται στο σύνολό τους οι εταιρείες. Οι δυνατότητες των συστημάτων αυτών έχουν βοηθήσει στην εξέλιξή τους και στην διαμόρφωση νέων εταιρικών πρακτικών, διαμορφώνοντας σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο λειτουργίας τους. Το ERM, σαν ένα βασικό κομμάτι εταιρικής λειτουργίας ωφελείται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων. Εκτός των ήδη υπαρχόντων συστημάτων για τις εταιρικές διαδικασίες (π.χ. συστήματα ERP), από τα οποία μπορούν να αποσπασθούν χρήσιμες πληροφορίες για την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων, το ERM ωφελείται από την παρουσία εξειδικευμένων συστημάτων για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Τα Πληροφοριακά Συστήματα ERM είναι συστήματα τα οποία διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό όλες τις διαδικασίες που ακολουθούνται, από την ιεράρχηση, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των κινδύνων, έως τον υπολογισμό του συνολικού οικονομικού αντίκτυπου στην εταιρεία.

Επόμενο είναι, λοιπόν, να μπορούν να λειτουργήσουν σε ολοκληρωμένη μορφή με το ήδη υπάρχον πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας για την όσο το δυνατόν καλύτερη εκμετάλλευση των υπαρχόντων δεδομένων, με αποτέλεσμα την σωστότερη αντιμετώπιση των κινδύνων. Ένα άλλο πλεονέκτημα που παρέχουν σε εταιρείες που τα χρησιμοποιούν για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι η δυνατότητα που παρέχουν για παρακολούθηση των κινδύνων που ενδιαφέρουν την εταιρεία, σε πραγματικό χρόνο. Η ικανότητα αυτή προσφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε ότι αφορά σε ανερχόμενους κινδύνους ή σε κινδύνους με έντονη μεταβλητότητα, καθιστώντας τα Πληροφοριακά Συστήματα ERM απαραίτητα για την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ίδιου του ERM.

Σαν συνέπεια της ύπαρξης τέτοιων συστημάτων για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, είναι εύκολα κατανοητό ότι επιτυγχάνεται απελευθέρωση πόρων της εταιρείας, κυρίως στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που οδηγεί σε αξιοποίηση των πόρων αυτών στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης του ERM.



Για την διαπίστωση του ποσοστού της εφαρμογής από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες όλων των προηγούμενων στοιχείων που αναφέρθηκαν, κρίθηκε σκόπιμη η διεξαγωγή μιας έρευνας αγοράς για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

2. Γενικά στοιχεία για την έρευνα αγοράς

2.1 Ορισμός έρευνας αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι μια πολύ κοινή πρακτική που χρησιμοποιείται σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ακολουθεί ένας ενδεικτικός ορισμός:

- ❖ *Έρευνα αγοράς (Market research) θεωρείται κάθε συστηματική και αντικειμενική αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών σχετικών με την ταυτοποίηση και επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος που αφορά στον τομέα του Marketing. [3]*

Για την αναζήτηση των πληροφοριών επιλέγεται συνήθως κάποιος πληθυσμός, του οποίου τη συμπεριφορά μελετάει η έρευνα αγοράς και μέσω των αποτελεσμάτων της μελέτης εξάγει συμπεράσματα. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, η έρευνα αγοράς προορίζεται για επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν στον τομέα του Marketing. Οι τεχνικές της όμως μπορούν να ενσωματωθούν για την έρευνα σε άλλα πεδία, όπως η πολιτική, τα κοινωνικά ζητήματα, επιχειρησιακές πρακτικές και, βέβαια, η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Στον παραπάνω ορισμό αναφέρεται η συστηματική και αντικειμενική αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι για την επιτυχία μιας έρευνας αγοράς χρειάζεται προσεκτικός και σωστός σχεδιασμός. Αυτό σημαίνει ότι προ της έναρξης της έρευνας, θα πρέπει να έχει καθοριστεί επακριβώς ο στόχος της και η μέθοδος που αυτός θα επιτευχθεί.

2.2 Κατηγορίες έρευνας αγοράς

Οι έρευνες αγοράς χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα δεδομένα που χρησιμοποιούν και ανάλογα με την τεκμηρίωση που απαιτούν. [12] Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται σε μια έρευνα μπορεί να είναι είτε πρωτογενή, είτε δευτερογενή. Με τον όρο πρωτογενή δεδομένα εννοούμε τα δεδομένα που αποσπώνται από τον ίδιο τον στόχο της έρευνας (π.χ. καταναλωτές, ψηφοφόροι) και είναι και τα δυσκολότερα δεδομένα προς συλλογή. Με τον όρο δευτερογενή δεδομένα εννοούμε τα δεδομένα που αποσπώνται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές σχετικές με το αντικείμενο της έρευνας (π.χ. βιβλιογραφία, τύπος) και είναι τα πιο εύκολα δεδομένα προς συλλογή.

Έτσι, για έρευνες αγοράς με κριτήριο τα δεδομένα που χρησιμοποιούν, έχουμε δύο κατηγορίες:

- Τις Πρωτογενείς έρευνες
- Τις Δευτερογενείς έρευνες

Η κάθε κατηγορία χρησιμοποιεί τα αντίστοιχα δεδομένα που αναφέρθηκαν νωρίτερα.

Στην πρωτογενή έρευνα υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι συλλογής δεδομένων, οι οποίοι και καθορίζουν την περαιτέρω κατηγοριοποίηση της έρευνας. Ο πρώτος τρόπος κάνει χρήση ερευνητικών μεθόδων που αξιοποιούν τα επιστημονικά πεδία της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας (π.χ. με συζητήσεις, με ομάδες, με μεθόδους παρατήρησης). Ο τρόπος αυτός ονομάζεται Ποιοτικός. Ο δεύτερος τρόπος στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού - στόχου, συνήθως με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού-στόχου. Ο τρόπος αυτός ονομάζεται Ποσοτικός.

Έτσι, για τις πρωτογενείς έρευνες αγοράς έχουμε δύο κατηγορίες ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων:

- Ποιοτικές έρευνες αγοράς
- Ποσοτικές έρευνες αγοράς

Στην παρούσα έρευνα, η κατηγοριοποίηση ήταν **Πρωτογενής Ποσοτική Έρευνα Αγοράς με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου**, δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα και τα δεδομένα αυτά αποκτήθηκαν με τη χρήση δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

3. Έρευνα για το ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις

3.1 Σκοπός πραγματοποίησης της έρευνας

Ο σκοπός πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας ήταν η λεπτομερής καταγραφή της ενσωμάτωσης του ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις. Τα βασικά θέματα που θα έπρεπε να αποσαφηνιστούν ήταν:

- Ο βαθμός εξοικείωσης των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών με την έννοια της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.
- Το ποσοστό αυτών που διαθέτει ERM.
- Η οργάνωση του ERM στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες.
- Η ενσωμάτωση ή μη των απαραίτητων διαδικασιών για την σωστή λειτουργία του ERM.
- Η γενική εικόνα σε ότι αφορά στο ERM, με την κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Οι βελτιώσεις που απαιτούνται για την κάλυψη των τυχόντων κενών στην ενσωμάτωση του ERM.

3.2 Χαρακτηριστικά της έρευνας για το ERM

3.2.1 Επιλογή του πληθυσμού – στόχου (Target population)

Ο πληθυσμός – στόχος της έρευνας για το ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις ήταν οι υπεύθυνοι της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων των επιχειρήσεων αυτών. Το σκέλος αυτό της έρευνας απαιτήσε αρκετά μεγάλη προσπάθεια, αφού οι υπεύθυνοι του ERM δεν έχουν καθορισμένη θέση στο σύνολο των επιχειρήσεων, με τις περισσότερες από αυτές να αναθέτουν την αρμοδιότητα αυτή στον Οικονομικό Διευθυντή, άλλες στον Προϊστάμενο Λογιστηρίου, άλλες να έχουν δημιουργήσει θέση Υπεύθυνου ERM και άλλες να αναθέτουν το ERM κατευθείαν στον Γενικό Διευθυντή. Η πλειοψηφία, πάντως, των ελληνικών εισηγμένων χρησιμοποιεί για αυτό το καθήκον τον Οικονομικό Διευθυντή και γι' αυτό τον λόγο εκείνοι ήταν το target group.

3.2.2 Επιλογή του δείγματος (Sample)

Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν οι ελληνικές επιχειρήσεις που ήταν εισηγμένες στο ΧΑΑ την χρονική περίοδο της έρευνας. Η επιλογή του δείγματος έγινε με γνώμονα το ότι οι εισηγμένες εταιρείες έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να χρησιμοποιούν ERM, τόσο λόγω του μεγέθους τους όσο και λόγω των κανόνων που επιβάλλει η Κεφαλαιαγορά, ιδίως



σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο των εταιρειών. Συνολικά οι εταιρείες που αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας ανήλθαν σε 225, καθώς ένας μεγάλος αριθμός των εισηγμένων εταιρειών βρισκόταν υπό καθεστώς αναστολής και δεν μπορούσε να ενσωματωθεί στο δείγμα.

4. Ερωτηματολόγιο έρευνας

4.1 Επιλογή τύπου ερωτηματολογίου

Είναι προφανές ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί το βασικότερο σκέλος μιας έρευνας. Στη συγκεκριμένη έρευνα, ο πρωταρχικός ρόλος του ερωτηματολογίου ήταν η σωστή καταγραφή και αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης στην αντίληψη, την οργάνωση και την εφαρμογή της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό έγινε ιδιαίτερα προσεκτική επιλογή των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν τελικά, με βασικό γνώμονα την όσο το δυνατόν συντομότερη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες.

4.1.1 Παράγοντες καθορισμού της δομής του ερωτηματολογίου

Είδος επιθυμητών πληροφοριών

Οι πληροφορίες που πρέπει να συλλεχθούν είναι οι πρώτες που επηρεάζουν τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου. Στην περίπτωση της έρευνας για την Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, εκτός από το προφανές ερώτημα της ύπαρξης ή μη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων σε μια Εταιρεία, εκείνο που ήταν άμεσα επιθυμητό ήταν η αξιολόγηση, από την πλευρά του ερευνητή, των πρακτικών που ακολουθούνται σε κάθε Εταιρεία. Για τον λόγο αυτό οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν διάφορων τύπων

Εγκυρότητα και επάρκεια απαντήσεων

Σε μια έρευνα αγοράς που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και έχει στόχο την καταγραφή επιχειρησιακών πρακτικών, είναι πολύ σημαντική η μέριμνα του ερευνητή για δημιουργία ερωτήσεων που ταυτόχρονα έχουν δύο χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι, όπως είναι φυσικό, η κατάλληλη ερώτηση για την επιθυμητή πληροφορία. Εξίσου σημαντική, όμως, είναι και η διαμόρφωση μιας ερώτησης ούτως ώστε να μη διστάσει να απαντήσει ο ερωτώμενος, αισθανόμενος ίσως ότι παρέχει πληροφορίες οι οποίες εκθέτουν την Εταιρεία που εργάζεται. Τέτοιο ενδεχόμενο ίσως επηρεάσει την έγκυρη απάντηση του συμμετέχοντα, ενώ επιπλέον μπορεί να τον οδηγήσει στην αποφυγή απάντησης, επηρεάζοντας τα τελικά αποτελέσματα. Στο ίδιο ενδεχόμενο μπορεί να οδηγήσει τυχούσα δυσνόητη διατύπωση της ερώτησης, λόγω κυρίως του περιορισμένου χρόνου που έχει συνήθως στη διάθεσή του ο συμμετέχοντας. Ιδιαίτερα στην περίπτωση μιας έρευνας για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, όπου ο συμμετέχων στην έρευνα ήταν εκ των

πραγμάτων υψηλά ιστάμενος με μεγάλο φόρτο εργασίας, η σύντομη και σαφής διατύπωση των ερωτήσεων ήταν από τα βασικότερα ζητούμενα.

Ένα επίσης σημαντικό, αλλά και δυσεπίλυτο πρόβλημα αποτελεί η τάση των συμμετεχόντων σε έρευνες να μην απαντούν με γνώμονα την δική τους άποψη, εμπειρία ή γνώση αλλά με βάση το κοινώς αποδεκτό ή σωστό. Οι απαντήσεις αυτές είναι δύσκολο να εντοπιστούν, ενώ οδηγούν σε εσφαλμένα αποτελέσματα κατά την επεξεργασία τους.

Τέλος, η ίδια η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι ένα αντικείμενο που στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε αρχικά στάδια. Εκτός από Εταιρείες που υποχρεούνται από την νομοθεσία να αναπτύξουν ERM, λίγες είναι εκείνες που έχουν στελέχη με βαθύτερη γνώση στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Υπήρξε αναπόφευκτα, λοιπόν, ζήτημα ικανότητας συμμετοχής στην έρευνα. Το γεγονός αυτό ήταν από την αρχή γνωστό, επηρεάζοντας και τις προσδοκίες για τον αριθμό των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η επιλογή της αποστολής του ερωτηματολογίου σε κορυφαία στελέχη των Εταιρειών εξασφάλισε τη μεγαλύτερη δυνατή καταλληλότητα των συμμετεχόντων.

4.1.2 Τύποι ερωτηματολογίων

Ένα ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από δύο βασικές του παραμέτρους. Η πρώτη είναι ο βαθμός της δόμησής του (structure) και η δεύτερη ο βαθμός παραλλαγής του (disguise). Ο βαθμός δόμησης ενός ερωτηματολογίου δείχνει το βαθμό στον οποίο το περιεχόμενό του είναι σταθερό και τον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι καθορισμένες και τυποποιημένες στο στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων. Ο βαθμός παραλλαγής δείχνει το βαθμό στον οποίο το ερωτηματολόγιο ή η κάθε ερώτηση ξεχωριστά έχει εμφανή σκοπό. [4]

Η έρευνα αυτή, λόγω του αντικειμένου της αλλά ιδίως λόγω της ιδιότητας των συμμετεχόντων σε αυτή, δεν απαίτησε σύνθετες μη καθορισμένες ερωτήσεις, ενώ ο σκοπός της ήταν προφανής στους ερωτώμενους. Επομένως, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε δομημένο, μη παραλλαγμένο ερωτηματολόγιο, με ορισμένες ερωτήσεις να έχουν μη δομημένα υποερωτήματα. Το τελευταίο επελέγη όπου χρειάστηκε για την πληρότητα της απάντησης, χωρίς όμως να επηρεάσει την επεξεργασία των δεδομένων και κατ' επέκταση τα τελικά αποτελέσματα.

4.2 Μέθοδος αποστολής και συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Όπως έχει αναφερθεί, η φύση του αντικειμένου της έρευνας απαιτούσε την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από στελέχη επιχειρήσεων που κατείχαν υψηλόβαθμες θέσεις στις Εταιρείες που εργάζονταν. Το άμεσο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας ερευνητής που διεξάγει μια έρευνα με αυτού του είδους τους συμμετέχοντες, είναι η έλλειψη χρόνου από μέρους τους. Σημαντικά επιμέρους ζητήματα, όπως η πρόκληση του ενδιαφέροντός τους ώστε να θελήσουν να συμμετάσχουν ή η παροχή κινήτρου για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έχουν δευτερεύουσα σημασία και μπορούν να τακτοποιηθούν αφού εξασφαλιστεί τρόπος για τη μείωση του χρόνου συμμετοχής στην έρευνα.

Από την αρχή της έρευνας επελέγη η μέθοδος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα της άμεσης συμπλήρωσής του και αποστολής των απαντήσεων, με τον συμμετέχοντα να αποφασίζει εκείνος τον κατάλληλο για εκείνον χρόνο που θα προχωρήσει στην συμπλήρωση, καθότι το ερωτηματολόγιο βρίσκεται διαθέσιμο σε ηλεκτρονική μορφή σε κάποιον server (στην προκειμένη περίπτωση στον server του τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Ε.Μ.Π.).

Ο βασικός τρόπος αποστολής ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είναι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, που αποτελεί μέσο επικοινωνίας και μεταξύ των ίδιων των στελεχών των επιχειρήσεων. Συνήθως σε τέτοιου είδους έρευνες αποστέλλεται email με τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου, ο ερωτώμενος χρησιμοποιεί τον σύνδεσμο και συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Επειδή όμως τα στελέχη λαμβάνουν καθημερινά μεγάλο όγκο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ήταν βασικό κομμάτι της έρευνας η εκ των προτέρων ενημέρωση των στελεχών για την έρευνα πριν λάβουν το ερωτηματολόγιο, ούτως ώστε να αξιολογήσουν το email ως σημαντικό και όχι ως ανεπιθύμητο. Για τον λόγο αυτόν, πριν από κάθε αποστολή ερωτηματολογίου έγινε τηλεφωνική επικοινωνία με κάθε μια Εταιρεία, με δύο βασικούς στόχους: αρχικά την εύρεση του προσωπικού λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του εν δυνάμει συμμετέχοντα και εν συνεχεία, την από τηλεφώνου ενημέρωσή του για την έρευνα προ της αποστολής του ερωτηματολογίου. Με αυτό τον τρόπο επετεύχθησαν σχετικά υψηλά ποσοστά συμμετοχής στην έρευνα, αλλά επιπλέον εξασφαλίστηκε η συμμετοχή του κατάλληλου προσώπου από κάθε Εταιρεία, πράγμα που οδήγησε στην αύξηση της αξιοπιστίας της έρευνας.

Το email που εστάλλει στους συμμετέχοντες αποτελούνταν από ένα σύντομο και σαφές κείμενο και ένα συνοδευτικό γράμμα (cover letter) επισυναπτόμενο στο email. Το σύντομο κείμενο ενημέρωνε τους συμμετέχοντες ως προς τα πολύ βασικά στοιχεία της έρευνας (διεξαγωγή έρευνας, σκοπός διεξαγωγής της και στοιχεία του φοιτητή). Το σημαντικό σκέλος αποτελούσε το συνοδευτικό γράμμα, στο οποίο βρισκόταν και ο σύνδεσμος για το online ερωτηματολόγιο. Στο cover letter δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή, διότι ήταν αυτό που ουσιαστικά θα ωθούσε τους παραλήπτες του email να προχωρήσουν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επομένως, εκτός από τον σύνδεσμο για το online ερωτηματολόγιο περιείχε πληροφορίες για το λόγο διεξαγωγής της έρευνας, για τον τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας και για τον επιβλέποντα καθηγητή.

Το ίδιο το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο δωρεάν λογισμικό Lime Survey. Στην αρχική του σελίδα περιείχε οδηγίες για τη συμπλήρωσή του, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνισή του ούτως ώστε να προδιαθέτει τον συμμετέχοντα να λάβει σοβαρά την διαδικασία. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, περιορίζοντας τον χρόνο αυτόν στα 7 λεπτά.

Τελικά, η συνολική διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν τηλεφωνική επικοινωνία, εύρεση του προσωπικού λογαριασμού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του κατάλληλου να συμμετέχει στην έρευνα στελέχους, τηλεφωνική επικοινωνία με το στέλεχος εάν αυτό ήταν δυνατό, αποστολή του email στον προσωπικό λογαριασμό ή σε λογαριασμό βοηθητικού προσωπικού και εν συνεχεία προώθηση από το προσωπικό στον επιθυμητό λογαριασμό, συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και συλλογή αποτελεσμάτων.

4.3 Διατύπωση και μορφή ερωτήσεων

Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε με γνώμονα τη σαφήνεια, τόσο ως προς το νόημα της κάθε ερώτησης, όσο και προς τον τρόπο που θα καλούνταν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν την κάθε ερώτηση. Επετεύχθη έτσι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων ως προς το σκέλος της κατανόησης των ερωτήσεων. Παράλληλα, δόθηκε έμφαση στον τρόπο που τέθηκαν τα ερωτήματα, ούτως ώστε να μην επηρεάσουν σε κανένα βαθμό την απάντηση του συμμετέχοντα.

4.3.1 Μορφή ερωτήσεων

Ανοιχτού τύπου (Open-ended questions)

[13] Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου είναι ερωτήσεις που απαιτούν από τον συμμετέχοντα να καταγράψει τη δική του απάντηση στην ερώτηση που του τίθεται. Είναι επομένως ελεύθερος να δώσει την απάντηση που εκείνος επιθυμεί, χωρίς να υπάρχει οποιοσδήποτε έλεγχος σχετικά με το περιεχόμενο αυτής από τον ερευνητή.

Βασικό και προφανές πλεονέκτημα των ερωτήσεων αυτών είναι η πλήρως ανεπηρέαστη απάντηση που θα ληφθεί. Επίσης, ο ερωτώμενος με την απάντησή του μπορεί να δώσει λεπτομέρειες για το θέμα οι οποίες δεν είχαν ληφθεί υπόψη, να δώσει διαφορετική βαρύτητα σε ερωτήσεις που θεωρεί εκείνος σημαντικές ή να επεξηγήσει ένα ζήτημα το οποίο δεν ήταν αρκετά γνωστό στον ερευνητή. Από την άλλη, απαιτεί από τον συμμετέχοντα αρκετό χρόνο ώστε να καταγράψει τις απαντήσεις του, πράγμα απαγορευτικό για τον τύπο του δείγματος που είχε επιλεγεί για την παρούσα έρευνα. Επίσης, υπάρχει πιθανότητα να δοθούν απαντήσεις παντελώς άσχετες με την ερώτηση, ή μη σαφείς και επομένως μη εκμεταλλεύσιμες. Τέλος, η κωδικοποίηση των απαντήσεων για την εξαγωγή αποτελεσμάτων είναι αρκετά δύσκολη, γεγονός που επηρέασε σημαντικά στο να μην συμπεριληφθούν ερωτήσεις κλειστού τύπου στο ερωτηματολόγιο.

Κλειστού τύπου (Close – ended questions)

[13] Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου παρέχουν στον συμμετέχοντα καθορισμένες απαντήσεις, από τις οποίες μπορεί να επιλέξει είτε μία (απλής επιλογής) είτε πολλές από αυτές (πολλαπλής επιλογής). Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου συμπεριλαμβάνονται και ερωτήσεις του τύπου Ναι/Όχι. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου χρησιμοποιούνται κυρίως σε έρευνες των οποίων το αντικείμενο και οι αναφερόμενες σε αυτό ερωτήσεις είναι καθορισμένα και γνωστά από τον ερωτώμενο και τον ερευνητή, καθώς και για την αξιολόγηση πρακτικών και συμπεριφορών σχετικών με το προς διερεύνηση αντικείμενο. Παράλληλα εξασφαλίζουν γρήγορη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον συμμετέχοντα, ενώ παρέχουν μεγάλη ευκολία στην κωδικοποίηση των απαντήσεων, διευκολύνοντας την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Είναι, όμως, πολύ πιθανό οι απαντήσεις που προσφέρονται προς επιλογή από τον συμμετέχοντα να μην είναι αρκετές, ή να μην έχουν σαφή διαχωρισμό, ή, τελικά, να του υπαγορεύουν σε ορισμένο βαθμό την απάντηση που θα επιλέξει. Πρέπει, επομένως, να δοθεί μεγάλη προσοχή στη διατύπωση των απαντήσεων ούτως ώστε να αποφευχθούν

φαινόμενα επηρεασμού των συμμετεχόντων και να ληφθούν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα ήταν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Μερικώς ανοιχτού τύπου (Partial open – ended questions)

[13] Οι ερωτήσεις μερικώς ανοιχτού τύπου είναι ουσιαστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου, με την προσθήκη μιας επιλογής απάντησης ανοιχτού τύπου. Δηλαδή, ενώ ο συμμετέχων στην έρευνα έχει τη δυνατότητα επιλογής απάντησης ή απαντήσεων από τις προκαθορισμένες από τον ερευνητή, ταυτόχρονα του δίνεται και η επιλογή να δώσει και μια δική του απάντηση (για παράδειγμα επιλέγοντας «Άλλο» και στη συνέχεια να οδηγηθεί σε πεδίο καταγραφής της δικής του απάντησης). Αυτός ο τύπος ερωτήσεων είναι ο πλέον κατάλληλος σε περιπτώσεις που το εύρος των πιθανών απαντήσεων είναι μεγάλο και στον περιορισμένο χώρο ενός ερωτηματολογίου ο ερευνητής δεν μπορεί να τις συμπεριλάβει όλες. Παρέχει επίσης την ευκαιρία στον ερευνητή να αποκαλύψει πτυχές του προς έρευνα αντικειμένου, οι οποίες δεν είχαν πέσει στην αντίληψή του.

Το μειονέκτημα που παρουσιάζεται και σε αυτή την περίπτωση είναι η δυσκολία στην κωδικοποίηση των ανοικτών απαντήσεων, με ότι αυτό συνεπάγεται για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις μερικώς ανοιχτού τύπου στο ερωτηματολόγιο της έρευνας αυτής, δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να αναδείξουν πρακτικές ή αντιλήψεις για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων τις οποίες εκείνοι εφαρμόζουν ή ακολουθούν.

Κλίμακας (Scaled)

Στις ερωτήσεις αυτές ο συμμετέχων καλείται να καθορίσει με τη βοήθεια μιας αριθμητικής κλίμακας το βαθμό που συμφωνεί με μια υπόθεση ή υιοθετεί μια πρακτική που του παρουσιάζεται στην ερώτηση. Ο τύπος αυτός των ερωτήσεων προτιμάται για την ακριβέστερη αποτύπωση μιας απάντησης (σε σχέση με ερωτήσεις του τύπου Ναι/Όχι) και για την ευκολία της επεξεργασίας των δεδομένων στο τέλος της έρευνας. Προϋποθέτει, όμως, εξαιρετική γνώση του αντικειμένου από τον ερευνητή, περιορίζοντας την έρευνα σε πιο επιφανειακά επίπεδα σε αντίθετη περίπτωση. Στο παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε μια τέτοια ερώτηση.

Κατάταξης (Ranking)

[13] Σε αυτού του είδους τις ερωτήσεις, ο συμμετέχων σε μια έρευνα καλείται να κατατάξει μια σειρά από προκαθορισμένες απαντήσεις ανάλογα με τη βαρύτητα που τους αποδίδει σε σχέση. Πρόκειται για έναν τύπο ερωτήσεων που επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει τη σημασία που έχουν για τον ερωτώμενο συγκεκριμένες πτυχές του αντικειμένου που ερευνά, ενώ και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ευκολία στη μετέπειτα επεξεργασία των απαντήσεων. Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, υπήρξαν τέσσερις τέτοιες ερωτήσεις.

4.4 Στόχοι ερωτηματολογίου και επιθυμητές πληροφορίες

Οι αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας καθόρισαν τους στόχους του ερωτηματολογίου σε ότι αφορά στις πληροφορίες που θα έπρεπε να συλλεχθούν. Επομένως, το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε περιείχε ερωτήσεις εναρμονισμένες με τα θέματα που έπρεπε να αποσαφηνιστούν και που αναφέρονται στην αρχή της ενότητας 3. Έτσι, ο αριθμός των ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ανήλθε σε 33. Με αυτές τις ερωτήσεις εξετάστηκε λεπτομερώς κάθε πτυχή του ERM στις ελληνικές εισηγμένες, από την άποψη και τις προσδοκίες που υπάρχουν για αυτό έως τον βαθμό της σωστής εφαρμογής του και της οργάνωσης που το υποστηρίζει. Το ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο της έρευνας βρίσκεται σε έντυπη μορφή στο Παράρτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

4.4.1 Διαδοχή Ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από πέντε θεματικές ενότητες ερωτήσεων. Δύο από αυτές περιείχαν ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία των Εταιρειών, ενώ οι υπόλοιπες περιείχαν ερωτήσεις σχετικές με ένα βασικό σκέλος της Διαδικασίας Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Η διαδοχή των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο έγινε με γνώμονα την ομαλή μετάβαση από την κάθε ενότητα ερωτήσεων στην επόμενη, έτσι ώστε να γίνει ευκολότερη και φιλικότερη προς τον χρήστη η απάντηση των ερωτήσεων, αλλά και να αποφευχθεί πιθανή σύγχυση των συμμετεχόντων ως προς τον τύπο των ερωτήσεων που θα καλούνταν να απαντήσουν.

Οι ενότητες των ερωτήσεων που δημιουργήθηκαν οι εξής:

- Γενικά στοιχεία
- Βασικά στοιχεία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου
- Οργανωτική αντιμετώπιση Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου
- Διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου

- Πληροφοριακά συστήματα και αναφορές Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου

Ακολούθησε μια ερώτηση σχετική με το μέλλον της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, η οποία αποτέλεσε μια ενότητα μαζί με το πεδίο παραχώρησης του email του συμμετέχοντα σε περίπτωση που επιθυμούσε να του αποσταλούν τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας.

4.4.2 Επιμέρους στόχοι των θεματικών ενοτήτων

Γενικά Στοιχεία

Στην ενότητα αυτή στόχο ήταν η συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων για κάθε εταιρεία ούτως ώστε να υπάρχει μια γενική εικόνα για το μέγεθός της και τη δραστηριοποίησή της. Οι ερωτήσεις των γενικών στοιχείων που καλούνταν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ήταν υποχρεωτικές για την ταυτοποίηση κάθε εταιρείας. Η ενότητα περιείχε ερωτήσεις σχετικές με τον αριθμό των υπαλλήλων της εταιρείας, τον κύκλο εργασιών της και τη δραστηριοποίησή της στο εξωτερικό.

Βασικά Στοιχεία

Ο στόχος της ενότητας αυτής είναι η αποσαφήνιση της οπτικής των εταιρειών στα βασικά στοιχεία του ERM. Περιέχει ερωτήσεις για την αντίληψη των επιχειρήσεων για τους Επιχειρησιακούς Κινδύνους (τον ορισμό που τους αποδίδουν καθώς και την σημαντικότητα που τους αποδίδουν), καθώς και για την αντίληψη που έχουν οι εταιρείες για τα οφέλη της Διαχείρισης των Κινδύνων. Σε αυτή την ενότητα υπάρχει η ερώτηση αξιολόγησης της εξοικείωσης της εταιρείας με το ERM, ενώ τίθεται και το βασικό ερώτημα της πραγματοποίησης ή όχι Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στην εταιρεία. Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης, ο συμμετέχων προτρέπει σε παράκαμψη του υπόλοιπου ερωτηματολογίου και σε απευθείας απάντηση της τελευταίας ερώτησης για το μέλλον του ERM στην Ελλάδα, ενώ σε περίπτωση θετικής απάντησης, καλείται να καθορίσει τους λόγους που η εταιρεία του χρησιμοποιεί ERM. Τέλος, οι συμμετέχοντες καλούνται να καταγράψουν την ύπαρξη ή μη των Βασικών Δεικτών Κινδύνου (KRIs), βασικής παραμέτρου για την ύπαρξη του ERM.

Οργανωτική αντιμετώπιση

Η λεπτομερής καταγραφή της οργανωτικής αντιμετώπισης που έχει το ERM στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες είναι ένα απαραίτητο συστατικό της επιτυχίας της έρευνας, διότι η σωστή λειτουργία του ERM προϋποθέτει την δέσμευση της διοίκησης για την υποστήριξή του [8]. Αυτή η δέσμευση μεταφράζεται στην ικανοποίηση των οργανωτικών αναγκών του

ERM. Έτσι, οι συμμετέχοντες καλούνται να αναδείξουν τον Διοικητικό υπεύθυνο και τον Συντονιστή του ERM στην εταιρεία τους, ενώ αποκαλύπτουν το εύρος λειτουργίας του ERM απαντώντας στην ερώτηση για το πλήθος των Εταιρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στο ERM. Τέλος, σε αυτή την ενότητα υπάρχει η ερώτηση για την ύπαρξη ή μη Επιτροπής ERM στην εταιρεία. Η ερώτηση αυτή είναι καθοριστική για την κατανόηση της οργάνωσης του ERM σε κάθε εταιρεία, δεδομένης της απαραίτητης ύπαρξης τέτοιας επιτροπής για την ομαλή λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων σε κάθε επιχείρηση.

Διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου

Με τις ερωτήσεις αυτής της ενότητας γίνεται η προσπάθεια για την λεπτομερέστερη απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο το ERM λειτουργεί σε κάθε εταιρεία. Εδώ φαίνεται το ποσοστό της ενσωμάτωσής του μέσω των διαδικασιών που ακολουθούνται, ενώ οι ερωτήσεις αυτές θα χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό στην κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, αφού οι πρακτικές που αποκαλύπτονται μέσω των ερωτήσεων αυτών μπορούν να συγκριθούν με τις βέλτιστες που απαιτούνται από τα διεθνή πρότυπα. Εκτός από τις ερωτήσεις για την ύπαρξη διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, τον τρόπο αναγνώρισης των κινδύνων και τα είδη των κινδύνων που παρακολουθούν οι εταιρείες, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν εάν έχουν καθοριστεί μεγέθη όπως το risk appetite (όρεξη σε κινδύνους), risk tolerance (ανοχή σε κινδύνους), αν ακολουθούνται πρακτικές σημαντικές για τον σωστό υπολογισμό των κινδύνων, όπως το risk assessment (ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων) και το αν η διαχείριση των κινδύνων γίνεται με βάση ορισμένη πολιτική (risk management policy). Τέλος, οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν μόνοι τους τις ελλείψεις στη λειτουργία του ERM της εταιρείας τους, απαντώντας σε ερωτήσεις για το ποιές υπηρεσίες κρίνουν ότι χρειάζονται από εξωτερικού συνεργάτες σε ότι αφορά στο ERM.

Πληροφοριακά συστήματα και αναφορές

Σε αυτή την ενότητα ο στόχος είναι η καταγραφή της ενσωμάτωσης των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν τα Πληροφοριακά Συστήματα, στη λειτουργία του ERM. Με τη βοήθεια τέτοιων συστημάτων υπάρχει πολύ πιο εύκολη και έγκαιρη παρακολούθηση και αντίληψη των κινδύνων, με την ελάχιστη απασχόληση ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλες πτυχές του ERM με στόχο τη συνεχή του βελτίωση. Επίσης, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε εάν εκδίδονται επίσημες αναφορές παρακολούθησης κινδύνων, καθώς οι αναφορές αυτές είναι από τη μια πλευρά απαιτητές για την ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων από τη λειτουργία μιας εταιρείας (stakeholders) και από την άλλη είναι

απαραίτητες για την εσωτερική ενημέρωση των στελεχών της κάθε εταιρείας. Οι ερωτήσεις που τίθενται σε αυτή την ενότητα αποκαλύπτουν την ύπαρξη ή μη Πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων παρακολούθησης κινδύνων σε πραγματικό χρόνο, καθώς και την ύπαρξη ή μη επίσημων αναφορών παρακολούθησης κινδύνων.

Για την απόσπαση τόσο σημαντικών πληροφοριών, πρωταρχικό ρόλο έχει η παρουσία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται.

4.5 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Η εικόνα και η παρουσίαση ενός ερωτηματολογίου είναι βασικός παράγοντας σε μια επιτυχημένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να αποπνέει σοβαρότητα και να αναδεικνύει την προσεκτική εργασία που έχει προηγηθεί για τη δημιουργία του. Με αυτόν τον τρόπο ωθεί και τον ερωτώμενο να ασχοληθεί σοβαρά με τη διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, γεγονός που αυξάνει την αξιοπιστία μιας έρευνας. Επομένως είναι απαραίτητη η προσεκτική παρουσίαση ενός ερωτηματολογίου, με έμφαση στα παρακάτω στοιχεία:

- **Την πρόκληση ενδιαφέροντος για συμμετοχή** σε εκείνον που λαμβάνει το ερωτηματολόγιο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ένα ενδιαφέροντα τίτλο ερωτηματολογίου.
- **Την αξιοπρεπή και σοβαρή εμφάνιση του ερωτηματολογίου.** Στην περίπτωση της έρευνας για το ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις, επελέγη το πιο σοβαρό και επαγγελματικό πρότυπο του λογισμικού limesurvey.
- **Τη δοκιμή της λειτουργίας του ερωτηματολογίου** σε διάφορους web browsers σε περίπτωση ύπαρξης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην παρούσα έρευνα προτρέπονταν οι ερωτώμενοι να χρησιμοποιήσουν τους web browsers που αναπαρήγαγαν τέλεια το ερωτηματολόγιο, αφού εντοπίστηκαν προβλήματα με την μορφοποίηση του ερωτηματολογίου σε δύο web browsers.
- **Την ύπαρξη συνοδευτικής επιστολής (cover letter).** Η συνοδευτική επιστολή είναι ένα σημαντικό κομμάτι μιας έρευνας, τόσο για τις πληροφορίες που παρέχει στον εν δυνάμει συμμετέχοντα στην έρευνα, όσο και για τις περιεχόμενες πληροφορίες που αφορούν σε εκείνον που τη διεξάγει.

4.5.1 Συνοδευτική Επιστολή

Η συνοδευτική επιστολή είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την διεξαγωγή μιας έρευνας. Μέσω της επιστολής αυτής ο ερευνητής έχει την ευκαιρία να δώσει στον

ερωτώμενο ορισμένα βασικά στοιχεία, τα οποία ενισχύουν το προφίλ της έρευνας και βοηθούν στην αύξηση της ανταπόκρισης του ερωτηματολογίου.

- **Ιδιότητα του ερευνητή και ίδρυμα στο οποίο δραστηριοποιείται.**

Ένα αναγνωρισμένο και ευρέως γνωστό εκπαιδευτικό ίδρυμα προσθέτει κύρος και αξιοπιστία σε μια έρευνα. Το γεγονός αυτό αποτελεί κίνητρο συμμετοχής στην έρευνα. Στην παρούσα έρευνα, στην επιστολή που εστάλλει στους συμμετέχοντες αναφερόταν ότι η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας στη Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών του Ε.Μ.Π.

- **Εμπιστευτικότητα των δεδομένων.**

Σε ερωτηματολόγια που ζητούνται εταιρικά στοιχεία και επιχειρησιακές πρακτικές, είναι βασική η εμπιστευτικότητα των δεδομένων που θα συλλέγονται. Για να συμμετάσχει οποιοσδήποτε σε μια τέτοια έρευνα θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί σε αυτό το σκέλος. Στην συνοδευτική επιστολή που δημιουργήθηκε, υπήρχε η σαφής δέσμευση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, ενώ η επιστολή έφερε στο τέλος της την χειρόγραφη υπογραφή του ερευνητή.

- **Υπόσχεση αποστολής αποτελεσμάτων.**

Σαν παραπάνω κίνητρο, είναι επιθυμητή η δέσμευση για αποστολή των αποτελεσμάτων μιας έρευνας στους συμμετέχοντες, εφόσον εκείνοι το επιθυμούν. Στην περίπτωση της έρευνας για το ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις το κίνητρο αυτό ήταν σημαντικό, δεδομένης της πρωτοτυπίας της έρευνας. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας εστάλησαν στους συμμετέχοντες μετά το πέρας της έρευνας.

Η συνοδευτική επιστολή καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας που εστάλησαν στους συμμετέχοντες βρίσκονται στο Παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

5. Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Γενικά στοιχεία

5.1.1 Περιορισμοί στη διεξαγωγή της έρευνας

Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας αλλά και κατά τη διάρκειά της ανεδείχθησαν προβλήματα τα οποία επηρέασαν την πορεία της.

- **Μη καθορισμένα τμήματα ERM στην πλειοψηφία των Εταιρειών**

Οι περισσότερες εταιρείες δεν διαθέτουν τμήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, αναθέτοντας τις λειτουργίες ενός τέτοιου τμήματος συνήθως στον Οικονομικό Διευθυντή, χωρίς όμως αυτό να είναι δεδομένο. Επομένως από την αρχή της έρευνας υπήρχε ο περιορισμός της αναζήτησης του κατάλληλου προς συμμετοχή στην έρευνα προσώπου, στην κάθε εταιρεία. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίστηκε εν μέρει με την τηλεφωνική επικοινωνία που προηγείτο της αποστολής του ερωτηματολογίου.

- **Μη ενημερωμένοι γραμματείς και τηλεφωνητές**

Σε πολλές από τις εταιρείες που έγινε προσπάθεια να αποσταλεί το ερωτηματολόγιο, οι γραμματείς και οι τηλεφωνητές αγνοούσαν πλήρως το αντικείμενο της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Το φαινόμενο αυτό αναδεικνύει σε έναν βαθμό την προβληματική και ανεπαρκή λειτουργία των τμημάτων Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, διότι θα έπρεπε όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε εταιρεία να γνωρίζουν την ύπαρξη τέτοιων πρακτικών, ιδίως δε οι εργαζόμενοι που πρώτοι έρχονται σε επαφή με ανθρώπους εκτός της εταιρείας.

- **Δυσκολία πρόσβασης στους υπευθύνους Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων**

Η χρονική συγκυρία της διεξαγωγής της έρευνας δεν ήταν η ευνοϊκότερη, διότι λόγω της οικονομικής κρίσης και, σε συνέπεια αυτής, λόγω των ανακατατάξεων που επικρατούν στον επιχειρηματικό κόσμο οι υπεύθυνοι για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (συνήθως οι Οικονομικοί Διευθυντές των Εταιρειών) βρίσκονταν διαρκώς σε συναντήσεις και Διοικητικά Συμβούλια. Εκτός από το γεγονός αυτό, υπήρξαν περιπτώσεις απουσίας των υπευθύνων λόγω άδειας, διότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε την καλοκαιρινή περίοδο.

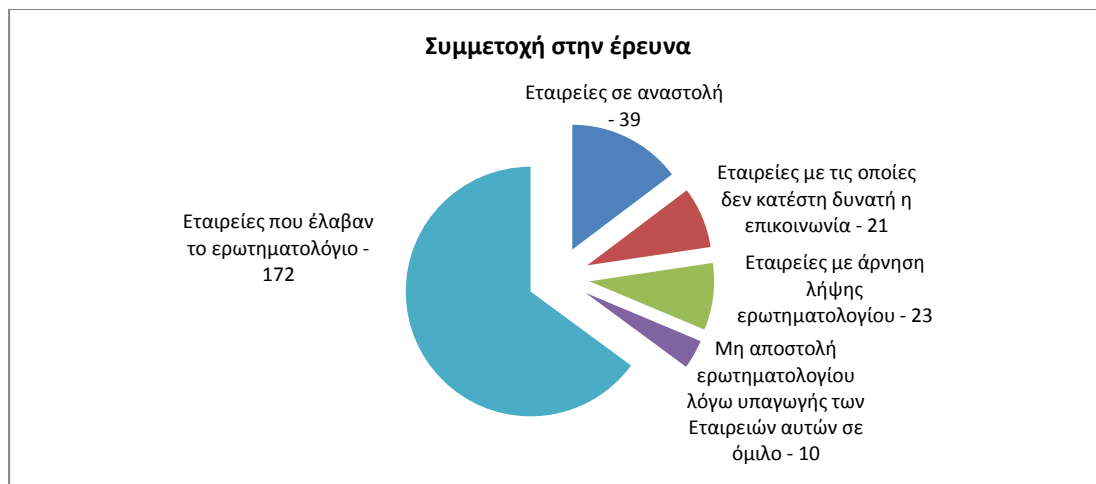
- **Τεχνικά προβλήματα με το online ερωτηματολόγιο**

Λόγω διακοπών ρεύματος, ο server μέσω του οποίου ήταν προσβάσιμο το ερωτηματολόγιο σταμάτησε να λειτουργεί σε δύο περιπτώσεις. Λόγω των ημερών (Σαββατοκύριακο) η βλάβη καθυστέρησε να επιδιορθωθεί. Σε μια περίπτωση υπήρξε ειδοποίηση για το πρόβλημα αυτό από Υπεύθυνο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, μέσω email.

5.1.2 Ανταπόκριση στην έρευνα

Η συμμετοχή των εταιρειών στην έρευνα κρίνεται αρκετά ικανοποιητική, βάσει της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου [15]. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων δεν είναι μια πρακτική ευρέως γνωστή και εφαρμοσμένη στην Ελλάδα, επομένως οι προσδοκίες για την συμμετοχή στην έρευνα ήταν χαμηλές αρχικά. Βάσει όμως του τελικού αριθμού των συμμετεχόντων ο οποίος ξεπέρασε τις αρχικές προσδοκίες, η έρευνα κρίθηκε επιτυχημένη και ο αριθμός των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων επέτρεψε την στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων με τη χρήση του SPSS.

Οι εταιρείες που καταγράφονταν στην ιστοσελίδα του Χρηματιστηρίου Αθηνών ήταν 264. Από αυτές, οι 39 βρίσκονταν σε καθεστώς αναστολής, επομένως δεν αποτέλεσαν μέρος της έρευνας. Ο συνολικός αριθμός των εταιρειών με τις οποίες τελικά επετεύχθη επικοινωνία ήταν 194. Από αυτές, έλαβαν το ερωτηματολόγιο οι 172, όπως φαίνεται και στο γράφημα 5.1 που ακολουθεί. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν οι 36, δηλαδή ένα ποσοστό συμμετοχής κοντά στο 21% επί των εταιρειών που έλαβαν το ερωτηματολόγιο. Σε αντίστοιχες έρευνες με on line ερωτηματολόγιο, το ποσοστό αυτό είναι ελαφρώς αυξημένο, [14]. Στην περίπτωση της έρευνας για το ERM στις ελληνικές εισηγμένες, το γεγονός της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου που αναφέρθηκε, όπως και η μη αποστολή emails υπενθύμισης για συμμετοχή στους εν δυνάμει συμμετέχοντες περιόρισαν το ποσοστό ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο.



Γράφημα 5.1– Συμμετοχή στην έρευνα

Συγκεντρωτικά γενικά στοιχεία της έρευνας σε σχέση με τη συμμετοχή φαίνονται στον πίνακα 5.1.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
Αριθμός εισηγμένων Εταιρειών	225
Αριθμός εταιρειών που έλαβαν ερωτηματολόγιο	172
Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	36
Ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα	21%

Πίνακας 5.1– Γενικά στοιχεία έρευνας

Οι λόγοι που δεν εστάλλει ερωτηματολόγιο σε όλες τις εταιρείες που δεν τελούσαν υπό αναστολή, ήταν οι παρακάτω:

- Απόντες Υπεύθυνοι Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Μη δυνατή επικοινωνία με την ίδια την Εταιρεία
- Εταιρική πολιτική μη συμμετοχής σε έρευνες
- Φόρτος εργασίας Υπεύθυνου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Μη αποστολή ερωτηματολογίου σε εταιρείες ίδιας ιδιοκτησίας με άλλες που είχαν ήδη λάβει ερωτηματολόγιο

Η εντύπωση που δόθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας ήταν ότι το ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκεται σε αρχικά στάδια. Παρόλα αυτά, αρκετοί Υπεύθυνοι Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων επέδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον για την έρευνα, ζητώντας πληροφορίες για τον Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας καθώς και για το πρόγραμμα σπουδών της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών. Επίσης αρκετοί ήταν οι

συμμετέχοντες που ζήτησαν τα αποτελέσματα της έρευνας, με θετική την ανταπόκρισή τους όταν τα έλαβαν.

5.2 Κατηγοριοποίηση εταιρειών

Όπως είναι φανερό από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 5.1, ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ήταν μικρός σε απόλυτα νούμερα. Το γεγονός αυτό περιόρισε σημαντικά την ευχέρεια της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων μέσω της κατηγοριοποίησης των εταιρειών, ιδίως στην κατηγοριοποίηση ανά Αντικείμενο Απασχόλησης όπου είχαμε, όπως φαίνεται παρακάτω, κατηγορίες με μόλις μία συμμετοχή.

5.2.1 Κατηγοριοποίηση ανά αντικείμενο δραστηριοποίησης

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατηγοριοποιημένες από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών [22], ανάλογα με το είδος της δραστηριοποίησής τους. Έτσι, υπάρχουν συνολικά 18 κατηγορίες εταιρειών. Στην έρευνα συμμετείχαν Εταιρείες από 12 κατηγορίες.

Συμμετοχή Εταιρειών ανά αντικείμενο δραστηριοποίησης			
Αντικείμενο	Πλήθος Εταιρειών στην κατηγορία	Αριθμός συμμετεχόντων	Ποσοστό συμμετοχής ανά κατηγορία
Ακίνητη Περιουσία	9	1	11%
Βιομηχανικά Προϊόντα & Υπηρεσίες	16	5	31%
Κατασκευές και Υλικά Κατασκευών	18	4	22%
Προσωπικά & Οικιακά Αγαθά	22	7	32%
Πρώτες Ύλες	10	2	20%
Ταξίδια & Αναψυχή	12	1	8%
Τεχνολογία	16	2	13%
Τράπεζες	10	6	60%
Τρόφιμα & Ποτά	22	4	18%
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	3	1	33%
Χημικά	7	2	29%
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	6	1	17%

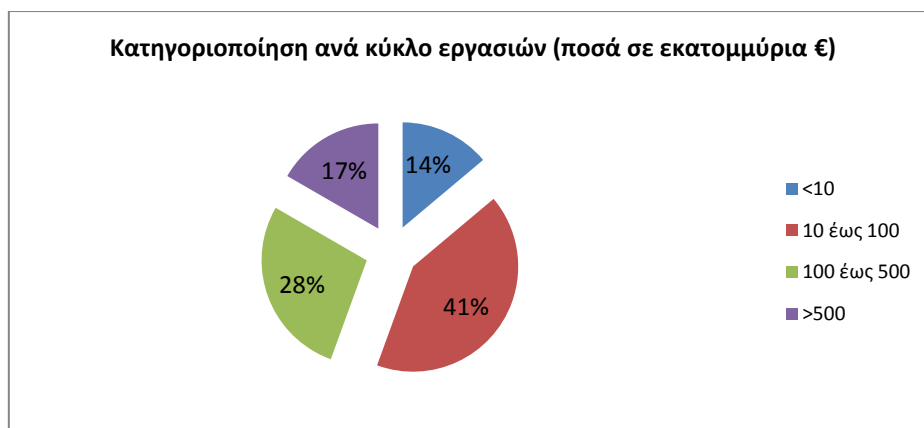
Πίνακας 5.2 - Συμμετοχή Εταιρειών ανά αντικείμενο δραστηριοποίησης

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα τα ποσοστά συμμετοχής σε ορισμένες κατηγορίες ήταν αρκετά μικρά. Υπήρξαν, όμως, κατηγορίες εταιρειών που το ποσοστό συμμετοχής ήταν πολύ μεγάλο, με παράδειγμα τις Τράπεζες στις οποίες το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα άγγιξε το 60%, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σημασία που αποδίδουν οι εταιρείες αυτές

στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Αυτού του είδους η κατηγοριοποίηση χρησιμοποιήθηκε στην επεξεργασία των δεδομένων με το SPSS, όπου όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω αποδείχθηκε η διαφορετική συμπεριφορά των Εταιρειών στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, σύμφωνα με το αντικείμενο με το οποίο δραστηριοποιούνται.

5.2.2 Κατηγοριοποίηση ανά κύκλο εργασιών

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Αυτού του είδους η κατηγοριοποίηση διακρίνει ουσιαστικά τα μεγέθη των εταιρειών, ως προς τα οικονομικά τους στοιχεία. Όπως θα δούμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετήσουν τον κύκλο εργασιών τους σε κατηγορίες ήδη διαμορφωμένες από το ερωτηματολόγιο. Οι κατηγορίες αυτές διακρίνονται στο γράφημα 5.2.1:

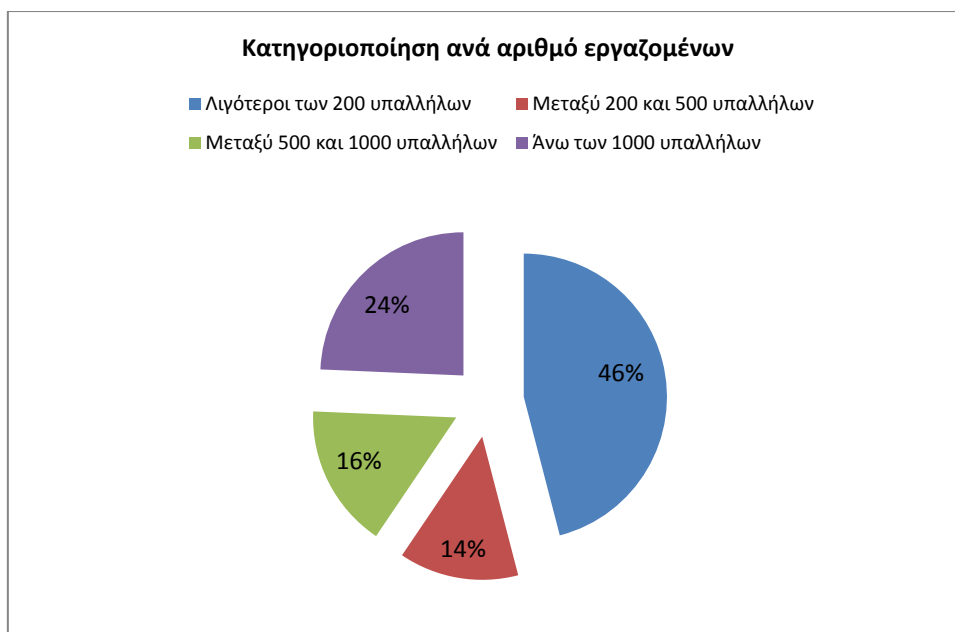


Γράφημα 5.2.1 – Κατηγοριοποίηση Εταιρειών σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών τους

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των εταιρειών κυμαίνεται σε επίπεδα μεταξύ €10.000.000 και €100.000.000.

5.2.3 Κατηγοριοποίηση ανά πλήθος υπαλλήλων

Μια τρίτη κατηγοριοποίηση των εταιρειών μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων σε κάθε εταιρεία. Αυτού του είδους η κατηγοριοποίηση παρέχει μια εικόνα για το μέγεθος μιας εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό. Όπως θα δούμε στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετήσουν τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στην εταιρεία τους σε κατηγορίες ήδη διαμορφωμένες από το ερωτηματολόγιο. Οι κατηγορίες αυτές διακρίνονται στο γράφημα 5.2.2:

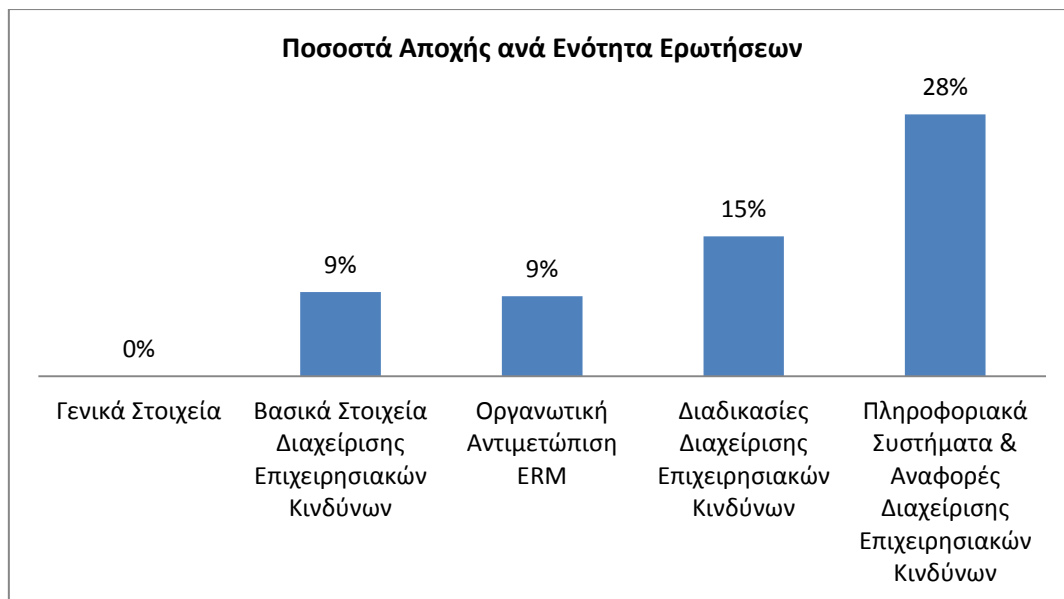


Γράφημα 5.2.2 – Κατηγοριοποίηση Εταιρειών σύμφωνα με τον αριθμό των υπαλλήλων τους

Διακρίνεται λοιπόν μια μεγάλη συγκέντρωση εταιρειών με αριθμό υπαλλήλων μικρότερο των 200.

5.3 Ποσοστά αποχής στις ερωτήσεις

Στην παρούσα έρευνα επετεύχθη υψηλός βαθμός συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τα στελέχη των εταιρειών που ανέλαβαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις επέδειξαν ενδιαφέρον για τις περισσότερες από αυτές. Σημειώνεται εδώ πως μετά από την ερώτηση για ύπαρξη ή μη ERM στην εταιρεία, απαντήσεις εταιρειών που δεν πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων δεν λαμβάνονται υπόψη, διότι από τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου προτρέπονται να προχωρήσουν στο τέλος του ερωτηματολογίου χωρίς να απαντήσουν στις υπόλοιπες ερωτήσεις. Στο γράφημα 5.3 απεικονίζεται η αποχή στην απάντηση των ερωτήσεων ανά θεματική ενότητα. Όπως είναι φυσικό, στην πρώτη θεματική ενότητα, όπου ζητούνται τα δημογραφικά στοιχεία των εταιρειών, το ποσοστό αποχής είναι μηδενικό. Όσο προχωρούν οι ενότητες, τα ποσοστά αποχής ανεβαίνουν όπως φαίνεται και στο γράφημα.



Γράφημα 5.3 – Ποσοστά αποχής ανά θεματική ενότητα ερωτήσεων

Η άνοδος αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί ως εξής:

- από την κόπωση που νιώθει ο συμμετέχων όσο προχωράει στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου
- από την έλλειψη σιγουριάς για την ορθότητα των απαντήσεων που καλείται να δώσει
- από την έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο
- από φόβο αποκάλυψης Εταιρικών πρακτικών και αντιλήψεων
- από την έλλειψη συγκεκριμένων πρακτικών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η τελευταία περίπτωση επιβεβαιώνεται με την ενότητα που αφορά στα Πληροφοριακά Συστήματα για το ERM, όπου η έλλειψή τους στην πλειοψηφία των εταιριών οδήγησε και στα υψηλότερα ποσοστά αποχής στην απάντηση των ερωτήσεων.

5.4 Επεξεργασία αποτελεσμάτων

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων που συνελέγησαν μέσω του ερωτηματολογίου αποτελεί το μέσο για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Η συλλογή των αποτελεσμάτων έγινε μέσω του λογισμικού lime survey, το οποίο εξήγαγε τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων απευθείας στο MS Excel. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των δεδομένων.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, οι ερωτήσεις που είχαν απάντηση «δεν γνωρίζω» τελικά μετετράπησαν σε αρνητικές απαντήσεις, δεδομένου ότι οι ερωτήσεις ζητούσαν συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία δεν ήταν δυνατόν να μην γνωρίζει ο υπεύθυνος του ERM σε κάθε εταιρεία. Για τον λόγο αυτό μπορούσαμε εύκολα να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις ήταν στην ουσία τους αρνητικές. Έγινε, λοιπόν, η μετατροπή αυτή για τον παραπάνω λόγο και για τον επιπλέον λόγο της διευκόλυνσης της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων μέσω του λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας SPSS.

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκαν οι παρακάτω μέθοδοι επεξεργασίας [16].

1. Απλή Ανάλυση Συχνοτήτων (Univariate Analysis)

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται η συχνότητα εμφάνισης μίας μεταβλητής για την διεξαγωγή απλών συμπερασμάτων. Πρόκειται για την απλούστερη μέθοδο στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων, δεδομένου ότι χρησιμοποιείται κάθε φορά μια ερώτηση από το ερωτηματολόγιο, βγάζοντας συμπεράσματα για τη συγκεκριμένη ερώτηση.

2. Συνδυαστική Ανάλυση (Cross Tabulation Analysis)

Σε αυτή τη μέθοδο συνδυάζονται δεδομένα δύο ή περισσότερων απαντήσεων, με στόχο την καταγραφή των συχνοτήτων συγκεκριμένων συμπεριφορών και χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων (εν προκειμένω των εταιρειών). Η ανάλυση αυτή προσφέρει πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα από την Απλή Ανάλυση Συχνοτήτων.

3. Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες (Two Step Cluster Analysis)

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την ομαδοποίηση περιπτώσεων (εδώ αναφερόμαστε στις εταιρείες) με βάση την ομοειδή συμπεριφορά τους σε σχέση με ορισμένες μεταβλητές, οι οποίες είναι διαφορετικού είδους (συνεχείς και κατηγορικές μεταβλητές). [17]

Για την Απλή Ανάλυση Συχνοτήτων χρησιμοποιήθηκε το MS Excel. Για την Συνδυαστική Ανάλυση, καθώς και για την Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS. Κομμάτι της Συνδυαστικής Ανάλυσης έγινε και με το MS Excel.

Ο βασικός στόχος της επεξεργασίας των δεδομένων ήταν η κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων(ERM Maturity Levels). Οι τελευταίες μέθοδοι βοήθησαν στην κατεύθυνση αυτή, επιβεβαιώνοντας το Μοντέλο Ωριμότητας που χρησιμοποιήθηκε.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την σειρά εμφάνισης των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο. Αρχικά θα παρουσιαστεί η απλή ανάλυση συχνοτήτων σε κάθε ερώτηση και στη συνέχεια θα ακολουθήσει η συνδυαστική ανάλυση των απαντήσεων, όπου κρίθηκε σκόπιμο. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η διαδικασία κατάταξης των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας.

5.4.1 Γενικά Στοιχεία

5.4.1.1 Κύκλος Εργασιών Εταιρείας

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και υποχρεωτικής απάντησης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν την περιοχή που ανήκε ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας τους. Δίνονταν τέσσερις επιλογές, οι οποίες διακρίνονται μαζί με τα αποτελέσματα στο γράφημα 5.2.1 , το οποίο έχει ήδη παρουσιαστεί.

Η ερώτηση αυτή, όπως και η επόμενη, εντάσσεται στις ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και σκοπός της ήταν να βοηθήσει να γίνει κατανοητό το μέγεθος των Εταιρειών που έχουν ενσωματώσει ERM.

5.4.1.2 Αριθμός Υπαλλήλων Εταιρείας στην Ελλάδα

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και υποχρεωτικής απάντησης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν την περιοχή που ανήκε ο αριθμός των υπαλλήλων της εταιρείας τους. Δίνονταν τέσσερις επιλογές, οι οποίες διακρίνονται μαζί με τα αποτελέσματα στο γράφημα 5.2.2 , το οποίο έχει ήδη παρουσιαστεί.

Με τις δύο παραπάνω ερωτήσεις ουσιαστικά καταγράφηκε το μέγεθος των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων. Το επόμενο στοιχείο που ουσιαστικά ολοκληρώνει ένα πρώτο προφίλ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, αφορά στην εξωστρέφεια των ελληνικών εισηγμένων.

5.4.1.3 Δραστηριοποίηση Εταιρείας στο εξωτερικό

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και υποχρεωτικής απάντησης. Τέθηκε σαν ερώτηση ύπαρξης θυγατρικής της εταιρείας ή παραρτήματός της στο εξωτερικό, ενώ σε περίπτωση αρνητικής απάντησης εμφανιζόταν υποερώτημα για τυχούσα

δραστηριοποίησή της με άλλο τρόπο στο εξωτερικό (φέρονοντας ως παράδειγμα τις εξαγωγές). Σε θετική απάντηση στο υποερώτημα, ο συμμετέχων καλούνταν (μη υποχρεωτικά) να επιλέξει τον τόπο δραστηριοποίησης μεταξύ της Ευρώπης, της Αμερικής ή Άλλου μέρους. Τα αποτελέσματα είναι πολύ ενθαρρυντικά καθώς μόλις 3 εταιρείες δήλωσαν ότι δεν δραστηριοποιούνται με κανένα τρόπο στο εξωτερικό, με το 91,6% των εταιρειών να δραστηριοποιούνται με κάποιον τρόπο στο εξωτερικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 81,8% των εταιρειών αυτών διαθέτουν θυγατρική ή παράρτημα στο εξωτερικό, ενώ οι υπόλοιπες δραστηριοποιούνται με άλλο τρόπο.

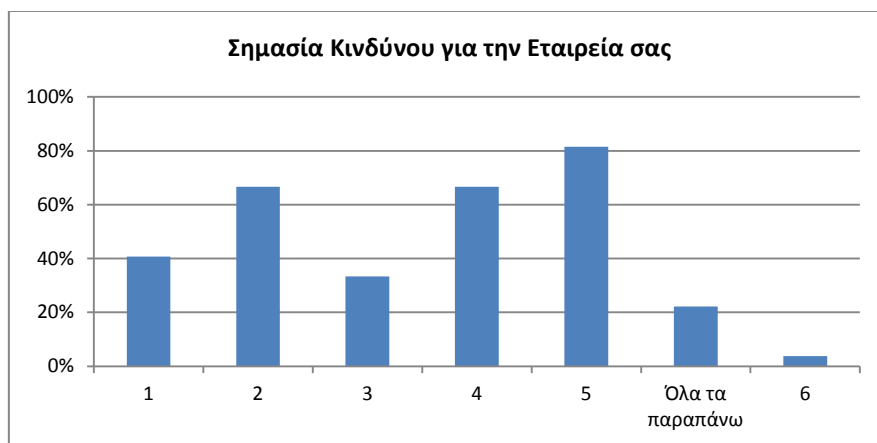
5.4.2 Βασικά Στοιχεία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου (ERM)

5.4.2.1 Σημασία του Κινδύνου για την Εταιρεία

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε αυτή την ερώτηση δίνονταν οι παρακάτω 6 πιθανές ερμηνείες για τη σημασία του κινδύνου για μια εταιρεία:

1. Κάτι που θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση για να μπορεί να το αντιμετωπίσει
2. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος
3. Κάτι που η Εταιρεία μετρά και αποτιμά
4. Κάτι που Εταιρεία μετρά και αποτιμά χρηματοοικονομικά
5. Κάτι που η Ανώτατη Διοίκηση της Εταιρείας λαμβάνει υπόψη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της
6. Άλλο

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η συχνότητα των επιλογών κάθε μιας απάντησης.

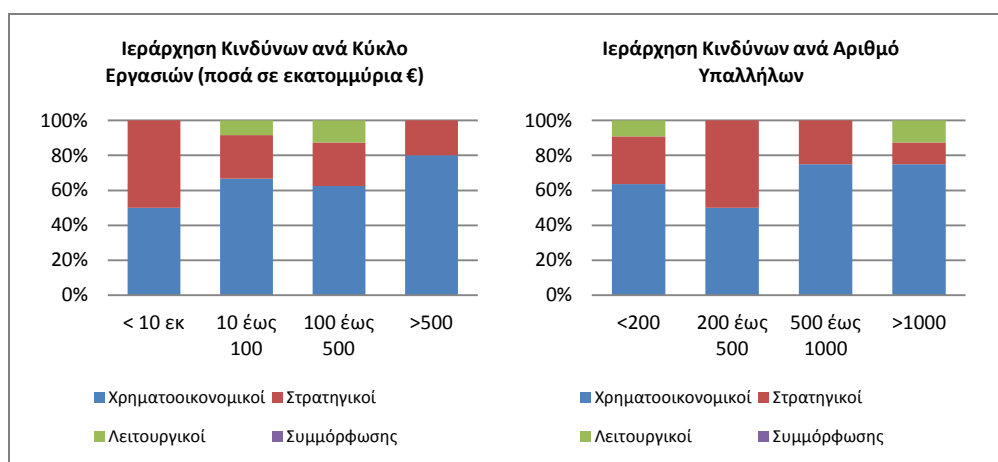


Γράφημα 5.4.2.1 – Σημασία που αποδίδουν στους κινδύνους οι εταιρείες

Είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι κίνδυνος για μια εταιρεία είναι κάτι που η Ανώτατη Διοίκηση της εταιρείας λαμβάνει υπόψη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Το γεγονός αυτό είναι αρκετά ικανοποιητικό, αφού η ουσία του ERM είναι, τελικά, η χάραξη της Στρατηγικής της εταιρείας που το εφαρμόζει. Παρά τα αποτελέσματα σε αυτή την ερώτηση, από όπου θα περίμενε κανείς οι εταιρείες να επικεντρώνονται σε κινδύνους στρατηγικής φύσεως, όπως θα δούμε στα αποτελέσματα της επόμενης ερώτησης αυτό δεν ισχύει. Μια ένδειξη για το ποιοι κίνδυνοι ενδιαφέρουν τις εταιρείες παίρνουμε από τη συχνότητα επιλογής στις απαντήσεις 2 και 4 τις οποίες έχει επιλέξει το 66,7% των ερωτηθέντων.

5.4.2.2 Κατάταξη ειδών Κινδύνων ανάλογα με την σημαντικότητά τους

Η ερώτηση αυτή ήταν τύπου κατάταξης, μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι κατηγορίες κινδύνων που είχαν τοποθετηθεί προς κατάταξη ήταν οι ακόλουθες: Λειτουργικοί, Στρατηγικοί, Οικονομικοί, Συμμόρφωσης, Άλλοι. Δεν ήταν υποχρεωτική η κατάταξη όλων των κατηγοριών κινδύνων. Η κατάταξή τους σύμφωνα με τις Εταιρείες έγινε όπως φαίνεται στα παρακάτω γράφημα, όπου φαίνεται η ιεράρχηση ανά κύκλο εργασιών και αριθμό υπαλλήλων σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που ήδη έχει γίνει.



Γράφημα 5.4.2.2 – Ιεράρχηση κινδύνων σε σχέση με τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό υπαλλήλων

Είναι φανερό ότι οι κίνδυνοι Χρηματοοικονομικής φύσεως έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τις εταιρείες που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Ταυτόχρονα, διακρίνεται η παντελής απουσία των κινδύνων συμμόρφωσης σαν πρώτη επιλογή, αφού καμία εταιρεία δεν τους κατέταξε ως σημαντικότερους για εκείνη, προφανώς επειδή οι κίνδυνοι αυτοί είναι οι ευκολότεροι σε θέματα παρακολούθησης και υπολογισμού. Παρόλα αυτά, είναι αρκετές οι εταιρείες που τους θεωρούν σημαντικούς, κατατάσσοντάς τους όμως

στην Τρίτη ή τέταρτη θέση του ενδιαφέροντός τους. Ένα σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι οι Λειτουργικοί κίνδυνοι κατατάσσονται ως πιο ενδιαφέροντες με μεγαλύτερη συχνότητα σε εταιρείες με άνω των 1000 υπαλλήλων.

5.4.2.3 Οφέλη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων για τις Εταιρείες

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε αυτή την ερώτηση δίνονταν τα παρακάτω πιθανά οφέλη που αποκομίζει μια εταιρεία μέσω του ERM:

1. Βελτίωση προληπτικών δράσεων Διοίκησης
2. Βελτιστοποίηση κατανομής πόρων επιχείρησης
3. Περικοπή κόστους
4. Βελτίωση της διαφάνειας
5. Μείωση επενδυτικού κινδύνου
6. Βελτίωση της κερδοφορίας
7. Σταθερότητα τιμής μετοχής
8. Όλα τα παραπάνω
9. Κανένα
10. Άλλο

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η συχνότητα των επιλογών κάθε μιας απάντησης.



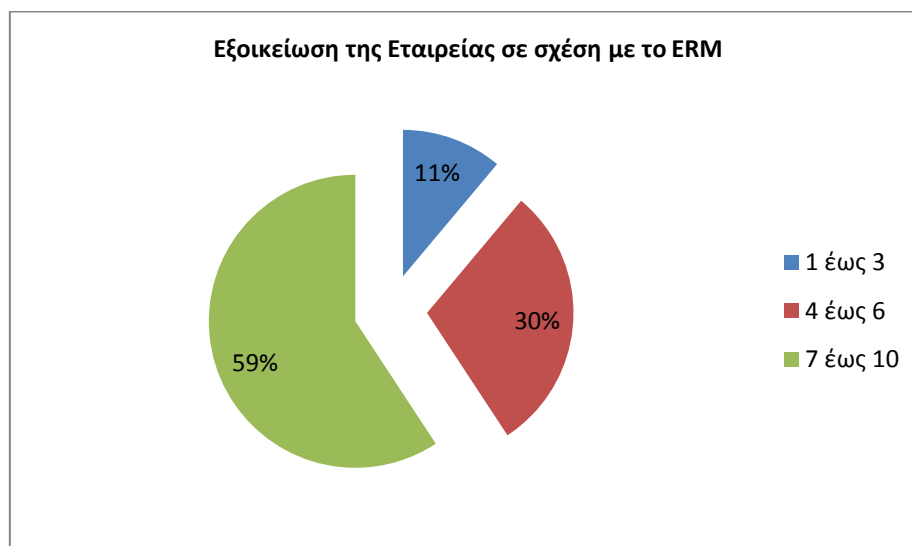
Γράφημα 5.4.2.3 – Οφέλη Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων για τις εταιρείες

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το πιθανότερο όφελος που αποκομίζει μια εταιρεία από το ERM είναι η βελτίωση των προληπτικών δράσεων της Διοίκησης. Αυτή είναι μια προφανής απάντηση που έδωσαν σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες, καθώς η διαχείριση των κινδύνων ενέχει σε μεγάλο βαθμό δράσεις πρόληψης έναντι σε πιθανούς κινδύνους. Το σημαντικό

όφελος που καταγράφεται από τους συμμετέχοντες είναι η βελτίωση της κερδοφορίας της εταιρείας τους. Ο λόγος που εφαρμόζεται η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων από μια εταιρεία είναι το μακροπρόθεσμο οικονομικό όφελος αυτής, βασικό κομμάτι του οποίου είναι η κερδοφορία της επιχείρησης. Επομένως, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, οι συμμετέχοντες καταγράφουν την επιτυχία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις εταιρείες τους παρόλο που, όπως θα δούμε στη συνέχεια, υπάρχουν πολύ μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι ελάχιστες εταιρείες αποκόμισαν όλα τα πιθανά οφέλη που παρέχει το ERM στις εταιρείες που το χρησιμοποιούν.

5.4.2.4 Εξοικείωση Εταιρείας με το ERM

Η ερώτηση αυτή ήταν ερώτηση κλίμακας, μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να καταγράψουν το βαθμό εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας τους με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, επιλέγοντας έναν βαθμό από το 1 (ελάχιστος) έως το 10 (άριστος βαθμός εξοικείωσης). Ένα σημαντικό στοιχείο της εύρυθμης λειτουργίας του ERM σε μια επιχείρηση είναι η όσο το δυνατόν περισσότερη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της στις διαδικασίες που καθορίζει αυτό. Επομένως ήταν επιθυμητό ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό εταιρειών με βαθμό εξοικείωσης άνω του 7. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η εξοικείωση των εταιρειών με το ERM.

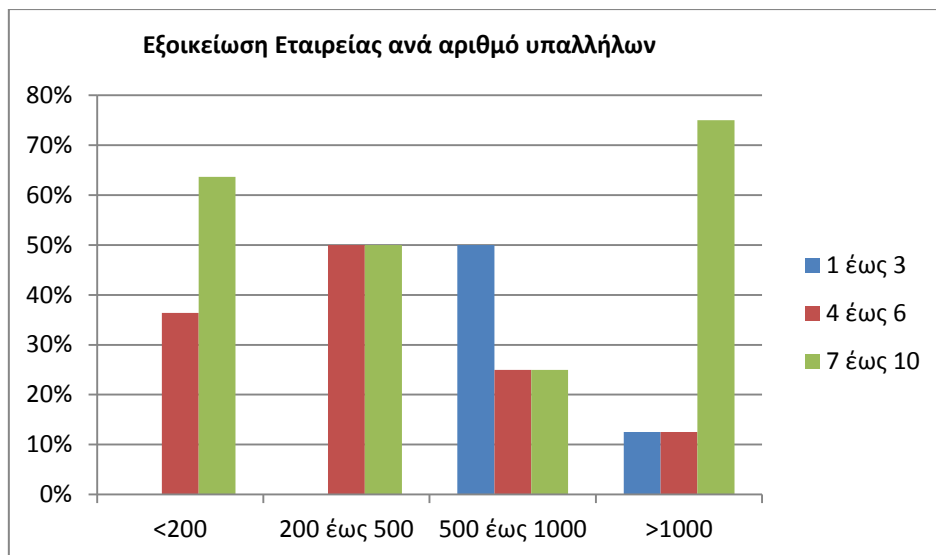


Γράφημα 5.4.2.4 – Βαθμός εξοικείωσης Εταιρείας με το ERM

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών έχει, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, βαθμό εξοικείωσης μεγαλύτερο από 7, γεγονός που είναι πολύ ικανοποιητικό. Επίσης πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι ελάχιστες εταιρείες δήλωσαν πως η εξοικείωση των υπαλλήλων τους με το ERM βρίσκεται έως και το 3. Σε αυτές τις περιπτώσεις θα πρέπει να επιτευχθεί

μεγαλύτερος βαθμός εξοικείωσης, γνωστοποιώντας αρχικά τους στόχους της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων σε όλη την εταιρεία και κατόπιν τις διαδικασίες που ακολουθούνται.

Έχει ενδιαφέρον το γράφημα στο οποίο φαίνεται η εξοικείωση των εταιρειών με το ERM σε συνάρτηση με τον αριθμό υπαλλήλων των εταιρειών.



Γράφημα 5.4.2.5 – Βαθμός εξοικείωσης Εταιρείας με το ERM σε σχέση με το πλήθος των υπαλλήλων

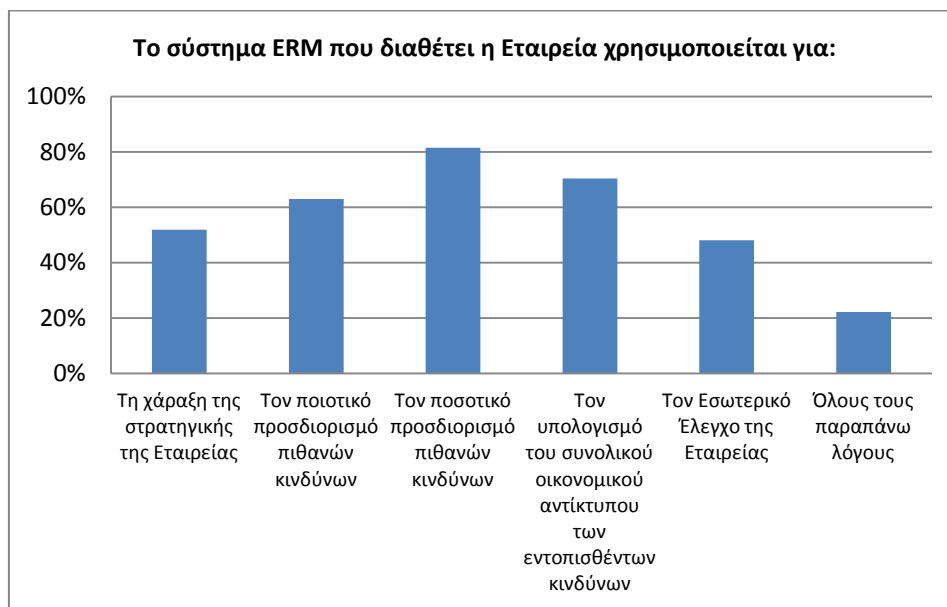
Όπως είναι λογικό, όσο αυξάνει ο αριθμός των υπαλλήλων εμφανίζονται εταιρείες με χαμηλό βαθμό εξοικείωσης με το ERM. Είναι, όμως, εντυπωσιακό ότι οι εταιρείες με αριθμό υπαλλήλων άνω των χιλίων επιτυγχάνουν τα υψηλότερα ποσοστά σε βαθμούς εξοικείωσης με το ERM που ξεπερνούν το 7. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι σε αυτή την κατηγορία εταιρειών βρίσκονται τα τραπεζικά ιδρύματα που συμμετείχαν στην έρευνα.

5.4.2.5 Χρήση του ERM από τις Εταιρείες

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε αυτή την ερώτηση δίνονταν οι παρακάτω πιθανές χρήσεις του ERM από τις εταιρείες που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων:

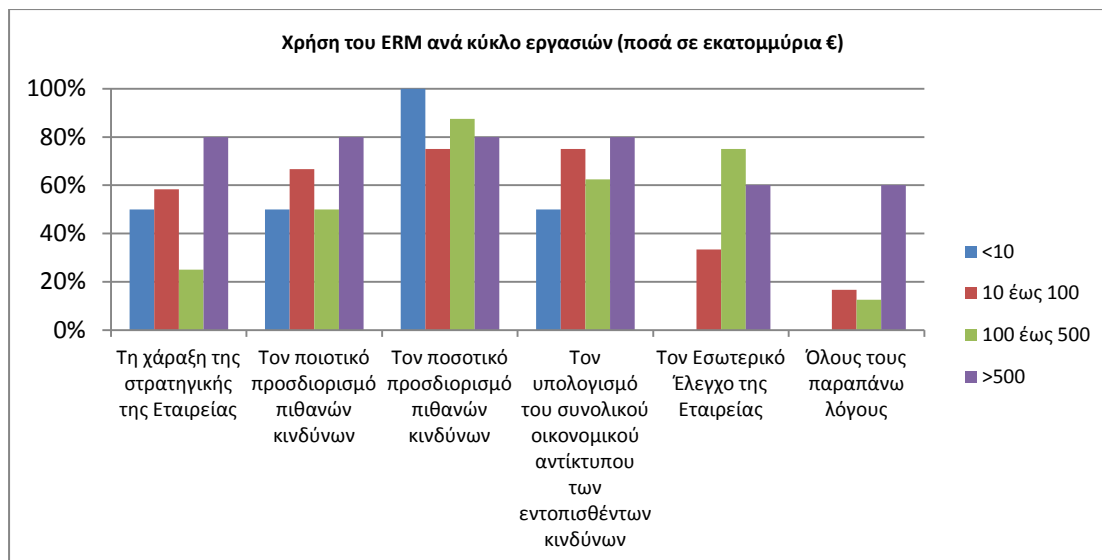
1. Χάραξη της στρατηγικής της Εταιρείας
2. Ποιοτικός προσδιορισμός πιθανών κινδύνων
3. Ποσοτικός προσδιορισμός πιθανών κινδύνων
4. Υπολογισμό του συνολικού οικονομικού αντίκτυπου των εντοπισθέντων κινδύνων
5. Εσωτερικός Έλεγχος της Εταιρείας
6. Όλοι οι παραπάνω λόγοι

Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η συχνότητα των επιλογών κάθε μιας απάντησης.



Γράφημα 5.4.2.6 – Χρήση που αποδίδουν στο ERM οι εταιρείες

Οι περισσότερες εταιρείες (81,5%) χρησιμοποιούν το ERM για τον ποσοτικό προσδιορισμό των κινδύνων. Οι εταιρείες που επωφελούνται από τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων για τη χάραξη της στρατηγικής τους, είναι σημαντικά λιγότερες (51,9%). Ενώ οι περισσότερες εταιρείες έχουν απαντήσει σε προηγούμενη ερώτηση ότι κίνδυνος για μια εταιρεία είναι κάτι που η Ανώτατη Διοίκηση της εταιρείας λαμβάνει υπόψη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, λίγες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν το ERM να χαράξουν, τελικά, τη στρατηγική τους. Ακόμα λιγότερες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν το ERM για τους παραπάνω λόγους μαζί με τον Εσωτερικό Έλεγχο της Εταιρείας τους, ενώ η μειοψηφία εκμεταλλεύεται πλήρως τις δυνατότητες του ERM, χρησιμοποιώντας το για όλους τους παραπάνω λόγους. Φαίνεται, λοιπόν, ότι το ERM στις περισσότερες Εταιρείες παραμένει σε έναν αρχικό ρόλο αναγνώρισης και υπολογισμού των επιχειρησιακών κινδύνων, χωρίς ακόμα να μπορεί να προχωρήσει ολοκληρωμένα στο επόμενο στάδιο της διαχείρισης των κινδύνων αυτών. Παρακάτω ακολουθεί το γράφημα της χρήσης του ERM σε σχέση με τον κύκλο εργασιών των εταιρειών.



Γράφημα 5.4.2.7 – Χρήση που αποδίδουν στο ERM οι εταιρείες σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους

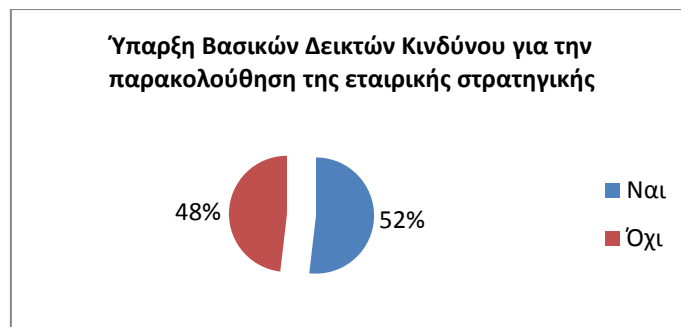
Εύκολα συμπεραίνεται ότι οι εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των €500.000.000 χρησιμοποιούν σε ποσοστό 60% το ERM για όλους τους λόγους, ενώ έχουν σταθερά υψηλά ποσοστά σε όλες τις χρήσεις. Διακρίνεται, ακόμη, με τη βοήθεια του γραφήματος, η πλήρης απουσία της επιλογής της χρήσης του ERM για τον Εσωτερικό Έλεγχο της εταιρείας από εκείνες τις επιχειρήσεις με τον πιο χαμηλό κύκλο εργασιών.

5.4.2.6 Ύπαρξη KRI's για την παρακολούθηση υλοποίησης στρατηγικής της Εταιρείας

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε περίπτωση που υπήρχε θετική απάντηση, ο ερωτώμενος καλείτο να απαντήσει σε δεύτερη, ίδιου τύπου ερώτηση για τον αν διασυνδέει τους κινδύνους αυτούς με ποσοτικές σχέσεις αίτιου – αιτιατού (cause & effect relationships).

Ο ρόλος των Βασικών Δεικτών Κινδύνου είναι η παρακολούθηση και μέτρηση ανερχόμενων ή μελλοντικών κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες μιας εταιρείας. Παρόλα αυτά, αν δεν συνδυαστούν οι κίνδυνοι που παρακολουθούνται με αυτόν τον τρόπο με ποσοτικές σχέσεις αίτιου – αιτιατού, δεν μπορεί να σχεδιαστεί σωστά η διαχείρισή τους σε ότι αφορά για παράδειγμα στην όρεξη ή την αποδοχή τους (risk appetite, risk mitigation)[9].

Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζεται η συχνότητα των θετικών απαντήσεων των εταιρειών για το αν χρησιμοποιούν KRI's.



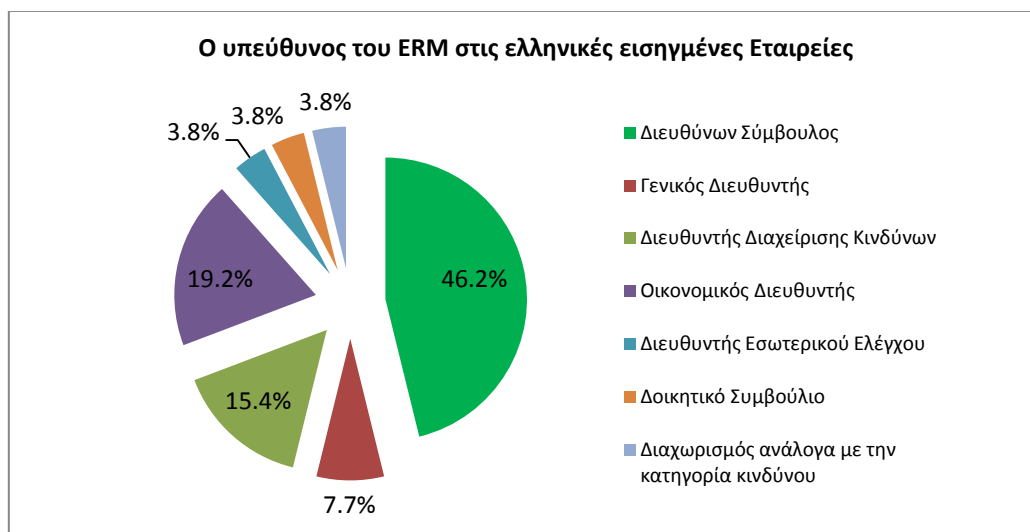
Γράφημα 5.4.2.8 – Υπαρξη KRI's στην εταιρεία

Φαίνεται λοιπόν ότι μόνο λίγο περισσότερες από τις μισές Εταιρείες που χρησιμοποιούν ERM δεν έχουν εντάξει στις διαδικασίες τους Βασικούς Δείκτες Κινδύνου. Επίσης, από τις εταιρείες που τους χρησιμοποιούν, το 57% απάντησε ότι διασυνδέει τους κινδύνους αυτούς με ποσοτικές σχέσεις αίτιου – αιτιατού (cause & effect relationships). Υπάρχει, λοιπόν, μια σημαντική έλλειψη σε αυτό το σκέλος της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, έλλειψη που στις μεν εταιρείες που δεν διαθέτουν KRI's δεν επιτρέπει την έγκαιρη αντιμετώπιση κινδύνων, σε εκείνες δε που διαθέτουν αλλά δεν διασυνδέουν τους κινδύνους εκείνους με σχέσεις αίτιου-αιτιατού, δεν επιτρέπει τη σωστή διαχείρισή τους.

5.4.3 Οργανωτική Αντιμετώπιση ERM

5.4.3.1 Διοικητικός Υπεύθυνος της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

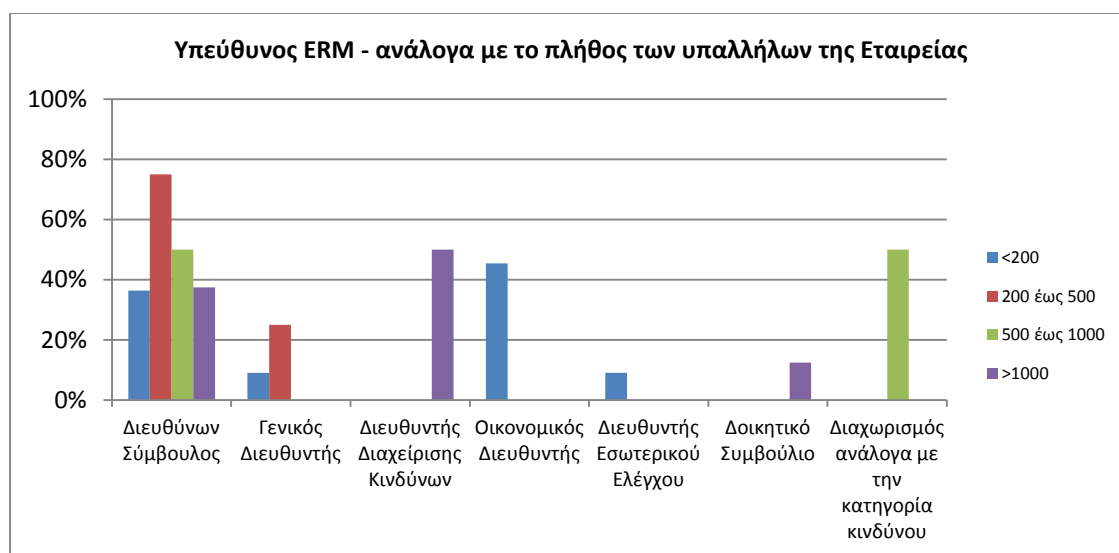
Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν το στέλεχος της εταιρείας τους το οποίο ήταν ουσιαστικά ο «ιδιοκτήτης» του ERM. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5.4.3.1 – Διοικητικός Υπεύθυνος του ERM στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες

Η πλειοψηφία των εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων αναθέτει την ευθύνη της λειτουργίας του ERM στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Παρόλο που είναι θεμιτό και κατανοητό να αναλαμβάνεται η ευθύνη ενός τόσο σημαντικού τομέα μιας Εταιρείας από υψηλά ιστάμενα στελέχη, η σωστή πρακτική επιβάλλει την αποφυγή της ανάληψης τέτοιας ευθύνης από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο μιας εταιρείας, για τον προφανή λόγο της υπερσυγκέντρωσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σε ένα άτομο. Στην ιδανική περίπτωση, την ευθύνη της λειτουργίας του ERM τη φέρει ειδικευμένο στέλεχος, ο Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων, γεγονός που συμβαίνει μόλις στο 15,4% των εισηγμένων εταιρειών.

Έχει ενδιαφέρον η εξέταση της συμπεριφοράς των εταιρειών ανάλογα με το πλήθος των υπαλλήλων τους. Στο γράφημα που ακολουθεί διακρίνεται η προτίμηση των μεγάλων σε ανθρώπινο δυναμικό εταιρειών στην ανάθεση της ευθύνης του ERM σε ειδικευμένο στέλεχος.

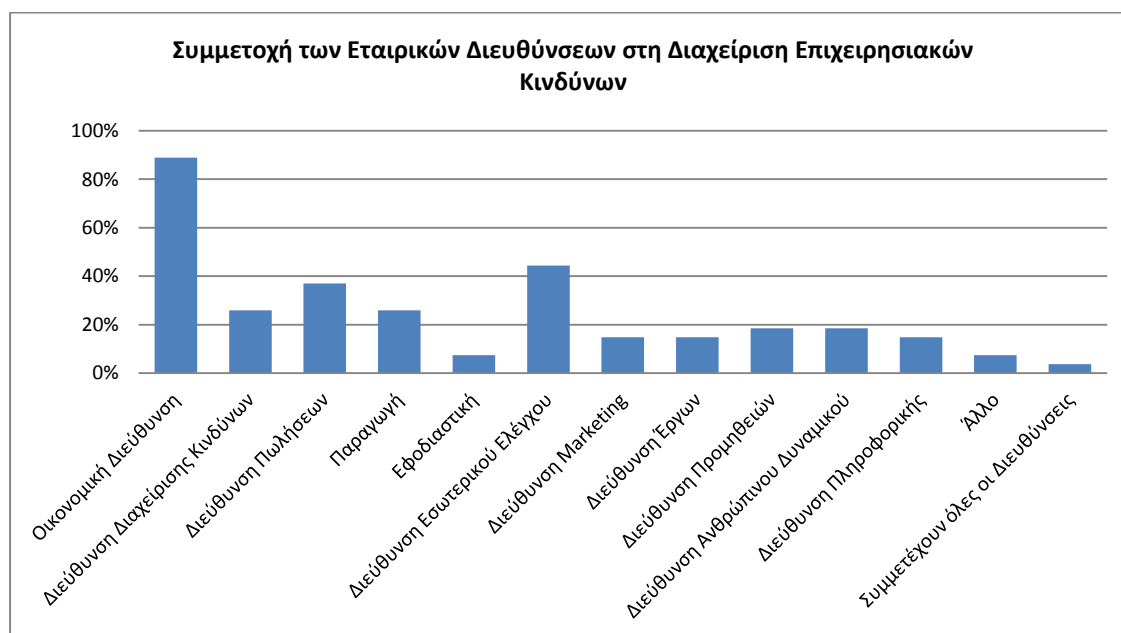


Γράφημα 5.4.3.2 – Διοικητικός Υπεύθυνος του ERM στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες σε σχέση με τον αριθμό υπαλλήλων

Μια άλλη παρατήρηση που γίνεται και που συνδέεται άμεσα με τα επόμενα αποτελέσματα, είναι η επιλογή αρκετών εταιρειών να αναθέτουν την ευθύνη της Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου στον Οικονομικό Διευθυντή. Το γεγονός αυτό όπως θα δούμε επηρεάζει τη λειτουργία του ERM σε μια επιχείρηση, κυρίως ως προς το σκέλος της παρακολούθησης και του υπολογισμού των κινδύνων, ενώ εξηγεί και τα ευρήματα στην επόμενη ερώτηση.

5.4.3.2 Συμμετοχή των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι είχαν να επιλέξουν τις 12 πιο κοινές εταιρικές Διευθύνσεις. Η συμμετοχή των Εταιρικών Διευθύνσεων στη Διαχείριση Επιχειρησιακού Κινδύνου σε μια εταιρεία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σκέλη του ERM. Η φύση των επιχειρησιακών κινδύνων είναι τέτοια που δεν περιορίζεται στο αντικείμενο μιας εταιρικής διεύθυνσης, όπως και η διαχείριση των κινδύνων δεν απαιτεί την συνεισφορά μιας μόνο διεύθυνσης. Η συμμετοχή των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.

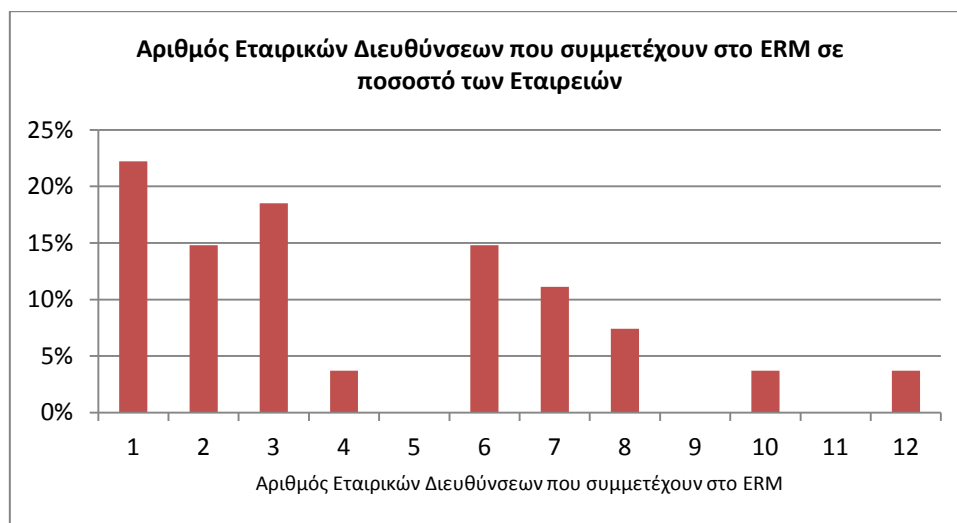


Γράφημα 5.4.3.3 – Ποσοστό συμμετοχής των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM

Όπως συμπεραίνεται, η εταιρική Διεύθυνση με την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης είναι η Οικονομική Διεύθυνση, η οποία συμμετέχει στη Διαχείριση Επιχειρησιακού Κινδύνου σε σχεδόν όλες τις εταιρείες. Η Οικονομική Διεύθυνση είναι εκείνη που, εκτός από το ότι παρακολουθεί κινδύνους που κατατάσσονται στον τομέα ευθύνης της, προβαίνει στις αναγκαίες εκτιμήσεις για την ποσοτικοποίηση και τον οικονομικό υπολογισμό του αντίκτυπού τους. Ένα άλλο πολύ θετικό στοιχείο είναι ότι η αμέσως συχνότερη συμμετοχή είναι εκείνη της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, αν και συμμετέχει σε λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις.

Η επιθυμητή κατάσταση είναι η συμμετοχή όλων των εταιρικών Διευθύνσεων στην Διαχείριση Επιχειρησιακού Κινδύνου. Από τις απαντήσεις που πήραμε, όμως, φαίνεται ότι μόλις μία εταιρεία επιτυγχάνει την συμμετοχή όλων των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται το πλήθος των συμμετεχόντων εταιρικών Διευθύνσεων σε συνάρτηση με το πλήθος εμφάνισης κάθε συμμετοχής.

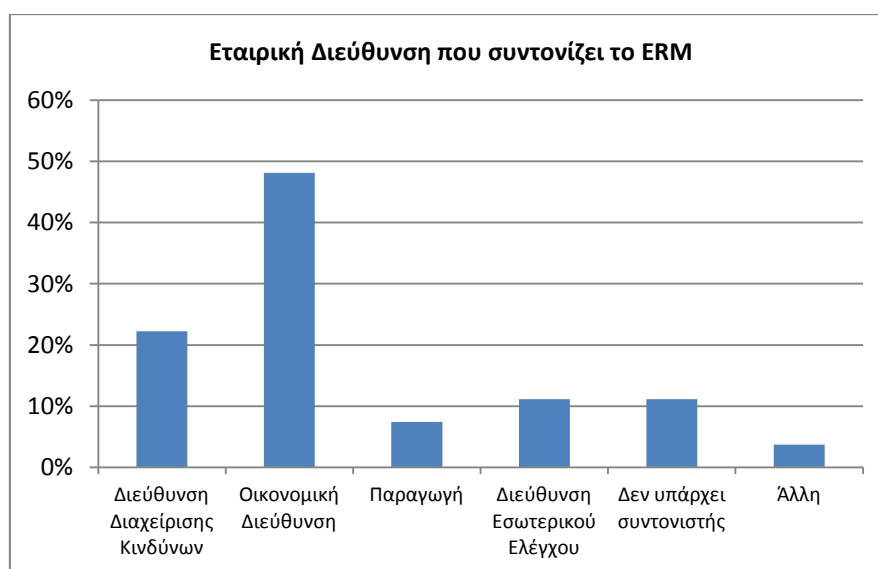


Γράφημα 5.4.3.4 – Πλήθος Εταιρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στο ERM

Φαίνεται, λοιπόν, ότι έξι σε εταιρείες συμμετέχει μόλις μία Εταιρική Διεύθυνση, ενώ όσο μεγαλώνει ο αριθμός των συμμετεχόντων Διευθύνσεων, το πλήθος των εταιρειών που επιτυγχάνει τη συμμετοχή τους μειώνεται.

5.4.3.3 Συντονισμός της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν την Εταιρική Διεύθυνση που είναι ουσιαστικά ο «τεχνικός υπεύθυνος» του ERM, που συντονίζει δηλαδή τις διαδικασίες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.

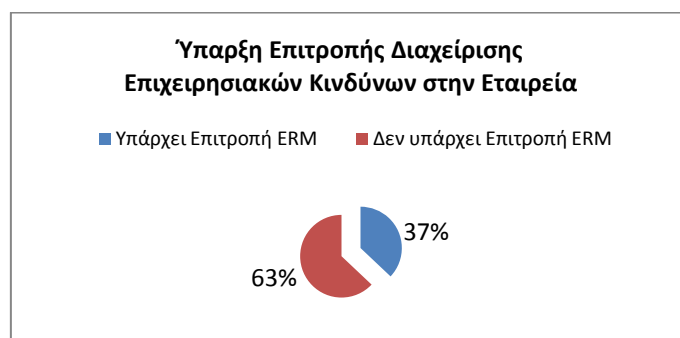


Γράφημα 5.4.3.5 – Η Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει τη λειτουργία του ERM

Η Οικονομική Διεύθυνση παίζει εδώ έναν καταλυτικό ρόλο, καθώς εκτελεί ρόλο συντονιστή στην μεγάλη πλειοψηφία των εταιρειών. Αυτό το φαινόμενο επιτείνει την μη αντικειμενική κρίση σε ότι αφορά στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Η σωστή πρακτική, που είναι ο συντονισμός του ERM από την Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, ακολουθείται μόνο από 6 εταιρείες, τη στιγμή που 3 εταιρείες δεν έχουν αναθέσει καν σε κάποια Εταιρική Διεύθυνση τον συντονισμό του ERM. Η μη ανεξάρτητη αντιμετώπιση του ERM τις Εταιρικές Διευθύνσεις, μέσω μιας Διεύθυνσης αφιερωμένης σε αυτό, φαίνεται και από τα αποτελέσματα στην επόμενη ερώτηση.

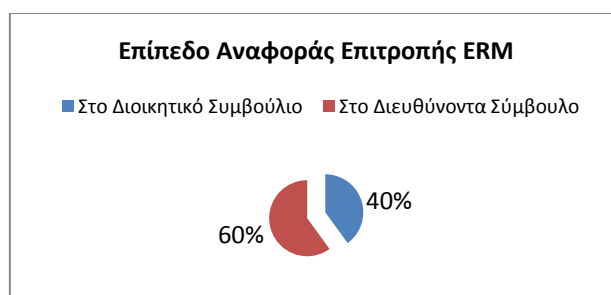
5.4.3.4 Ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε αυτή την ερώτηση, εάν ο συμμετέχων απαντούσε θετικά, εμφανιζόταν δεύτερη ερώτηση ίδιου τύπου, με το ερώτημα του επιπέδου αναφοράς της επιτροπής (με δύο επιλογές μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνοντα Συμβούλου). Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τις Εταιρείες.



Γράφημα 5.4.3.6 – Ύπαρξη Επιτροπής ERM στις ελληνικές εισηγμένες

Από τις εταιρείες που απάντησαν θετικά σχετικά με την ύπαρξη της Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, σε ποσοστό 40% απάντησαν ότι η επιτροπή αναφέρεται σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου, ενώ σε ποσοστό 60% σε επίπεδο Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5.4.3.7 – Επίπεδο αναφοράς Επιτροπής ERM στις ελληνικές εισηγμένες

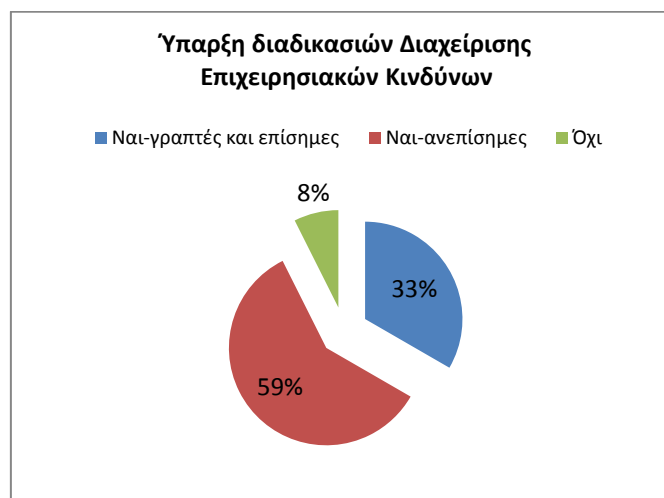
Το γεγονός ότι στη μεγάλη πλειοψηφία των εισηγμένων εταιρειών δεν υπάρχει Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι πολύ απογοητευτικό, διότι αντικατοπτρίζει την έλλειψη αποφασιστικότητας των εταιρειών εκείνων που έχουν αμελήσει να συστήσουν τέτοια επιτροπή, να δώσουν την απαιτούμενη σημασία στο ERM. Από την άλλη, οι αναφορές μιας Επιτροπής ERM θα πρέπει να απαιτούνται από όλους τους συμμετέχοντες στη διοίκηση μιας εταιρείας και όχι μόνο από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο αυτής.

Τα αποτελέσματα στην ενότητα της Οργάνωσης δείχνουν ότι οι εταιρείες βρίσκονται αρκετά πίσω σε οργανωτικά ζητήματα στη Διαχείριση επιχειρησιακών Κινδύνων, με την κατάσταση αυτή να ανακλάται μοιραία και στα διαδικαστικά θέματα του ERM.

5.4.4 Διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

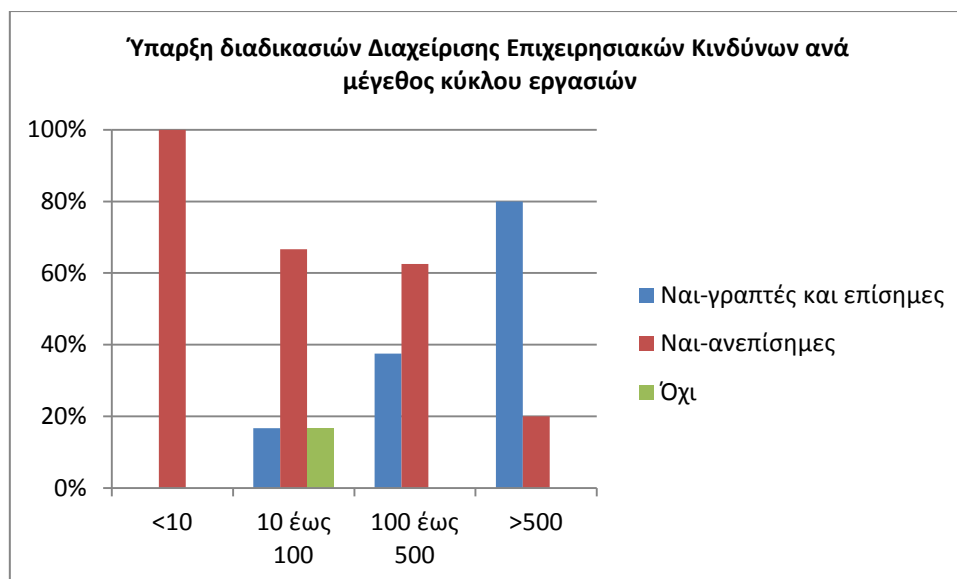
5.4.4.1 Ύπαρξη διαδικασιών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν υπάρχουν τέτοιες διαδικασίες στην Εταιρεία τους και αν ναι, σε ποιά μορφή.



Γράφημα 5.4.4.1 – Ύπαρξη διαδικασιών ERM στις ελληνικές εισηγμένες

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα, οι εταιρείες δήλωσαν στην πλειοψηφία τους πως υπάρχουν διαδικασίες ERM. Το γεγονός, όμως, ότι οι διαδικασίες αυτές βρίσκονται στην πλειοψηφία τους σε ανεπίσημη μορφή έρχεται σε αντίθεση με την σωστή πρακτική, η οποία υπαγορεύει την επίσημη καταγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η απάντηση που δόθηκε από τις Εταιρείες στο ερώτημα αυτό, ανάλογα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών τους.

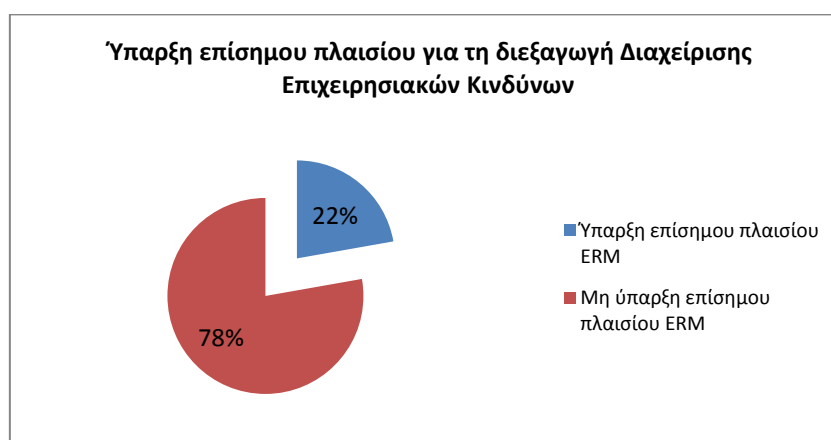


Γράφημα 5.4.4.2 – Υπαρξη διαδικασιών ERM στις ελληνικές εισηγμένες σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους

Διακρίνεται λοιπόν μια σαφής προτίμηση στις γραπτές, επίσημες αναφορές ERM, όπως επιβάλλει η σωστή πρακτική, από τις εταιρείες με τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

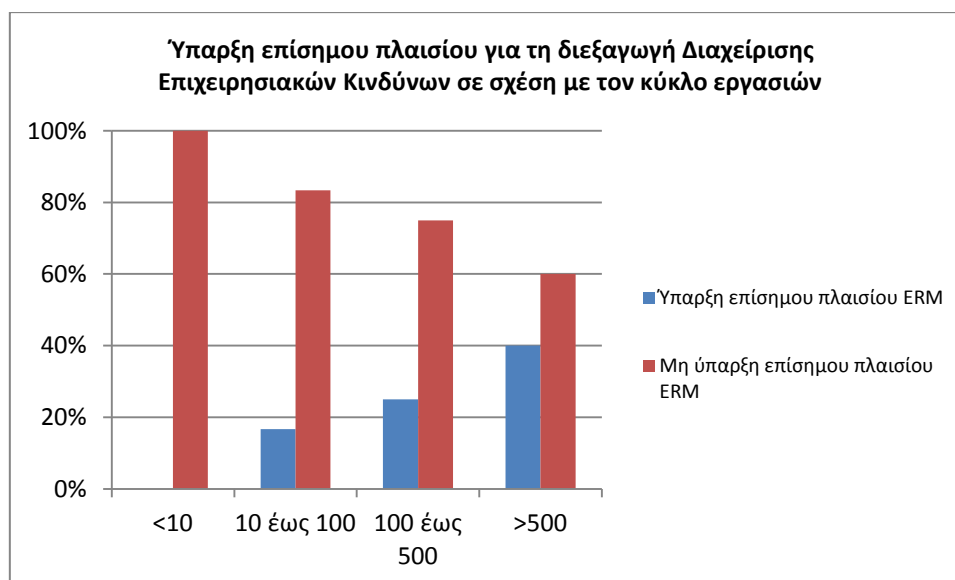
5.4.4.2 Υπαρξη επίσημου πλαισίου για τη διεξαγωγή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε αυτή την ερώτηση υπήρχε σχετικά μεγάλο ποσοστό αποχής (26%), γεγονός που οφείλεται είτε σε άγνοια ύπαρξης επίσημων πλαισίων, είτε σε μη ύπαρξή τους στην εταιρεία παρά την αντίθετη υποχρέωσή της. Για το λόγο αυτόν θεωρήθηκε σαν αρνητική απάντηση η αποχή από την απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5.4.4.3 – Υπαρξη επίσημου πλαισίου ERM στις ελληνικές εισηγμένες

Είναι φανερό ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εισηγμένων εταιρειών δεν ακολουθεί κάποιο επίσημο πρότυπο για τη διαχείριση επιχειρησιακών Κινδύνων, παρόλο που τέτοια πρότυπα είναι παγκοσμίως εδραιωμένα και εφαρμοζόμενα από μεγάλους διεθνείς οργανισμούς. Το μέγεθος, όμως, του κύκλου εργασιών των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση ή όχι τέτοιων προτύπων, όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα.

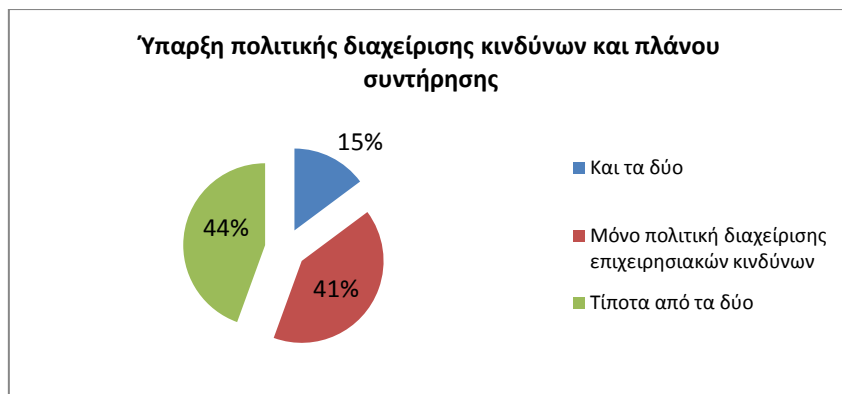


Γράφημα 5.4.4.4 – Υπαρξη επίσημου πλαισίου ERM στις ελληνικές εισηγμένες σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους

Στην τελευταία κατηγορία που εμπίπτουν οι τράπεζες, η κατάσταση εξομαλύνεται καθώς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ακολουθούν καθορισμένες πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Παρόλο, όμως, που σε περίπτωση θετικής απάντησης ο ερωτώμενος καλείτο να επιλέξει ή να καταγράψει το επίσημο πλαίσιο που ακολουθούσε η εταιρεία του, μόλις σε μία περίπτωση πήραμε απάντηση (το πλαίσιο που χρησιμοποιούσε η εταιρεία ήταν της COSO).

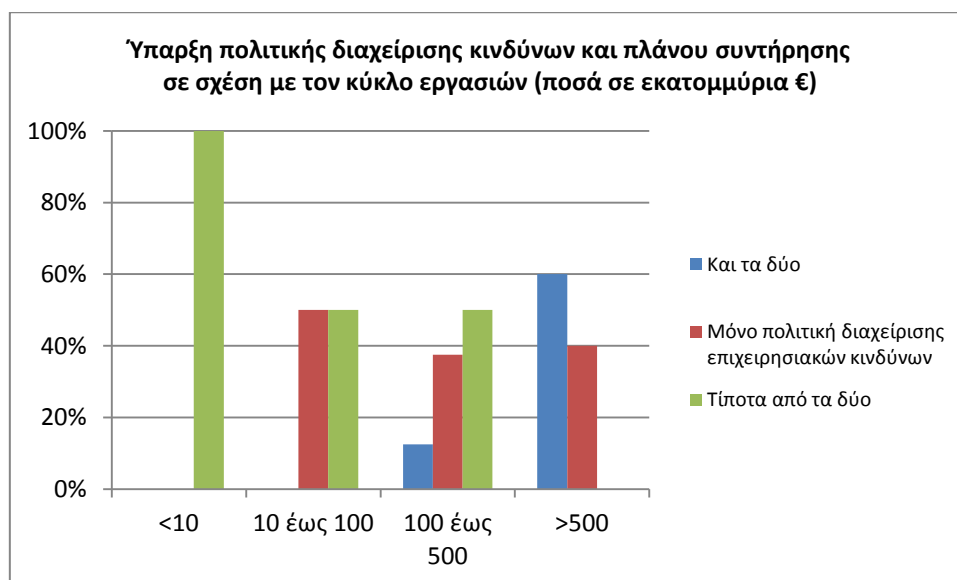
5.4.4.3 Υπαρξη πολιτικής ERM (risk management policy) και πλάνου συντήρησης (risk maintenance plan).

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Η ύπαρξη πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων σε συνδυασμό με ένα πλάνο συντήρησης για τους κινδύνους που παρακολουθούνται είναι αυτονόητη σε μια εταιρεία με σωστή λειτουργία του ERM. Η πρακτική των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων πάνω σε αυτό το σκέλος της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων φαίνεται παρακάτω.



Γράφημα 5.4.4.5 – Υπαρξη risk management policy & risk maintenance plan

Το γεγονός της έλλειψης συνδυασμού του risk management policy και του risk maintenance plan αντικατοπτρίζει το αρχικό στάδιο που βρίσκονται οι περισσότερες εταιρείες σε σχέση με το ERM. Έχει ενδιαφέρον, όμως, να δούμε πάλι πως διαφοροποιείται η εικόνα αυτή σε σχέση με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, στο γράφημα που ακολουθεί.



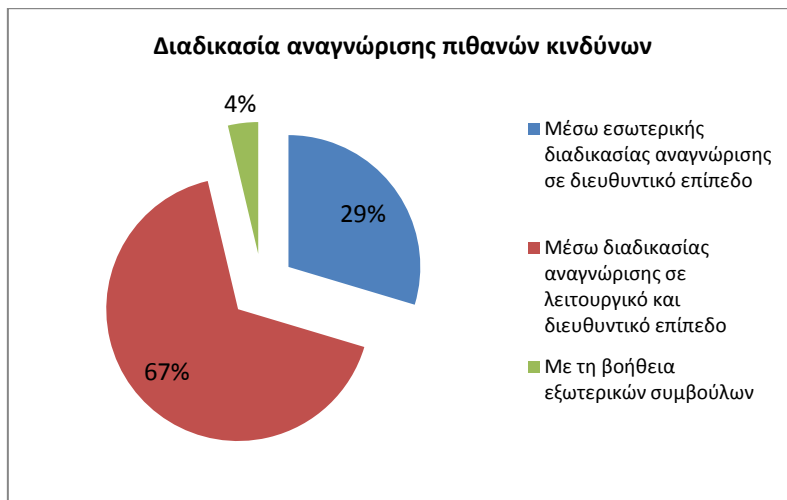
Γράφημα 5.4.4.6 – Υπαρξη risk management policy & risk maintenance plan σε σχέση με τον κύκλο εργασιών των εταιρειών

Και σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται μια καλύτερη ενσωμάτωση των σωστών πρακτικών όσο αυξάνεται ο κύκλος εργασιών των εταιρειών, πράγμα που φανερώνει και σε αυτή την περίπτωση τη σημασία που δίνουν στο ERM οι εταιρείες με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

5.4.4.4 Τρόποι αναγνώρισης πιθανών κινδύνων.

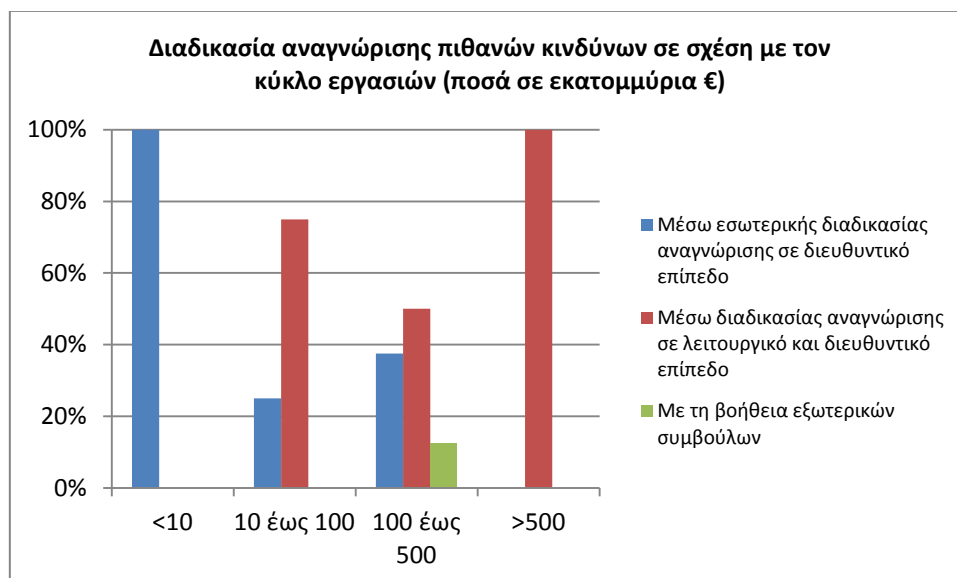
Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Ο σκοπός ήταν να καταγραφεί ο τρόπος αναγνώρισης των πιθανών κινδύνων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας εταιρείας και οι ερωτώμενοι είχαν να επιλέξουν μια απάντηση από τρεις

επιλογές. Οι μέθοδοι των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Γράφημα 5.4.4.7 – Διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες

Η πλειοψηφία των εισηγμένων επιχειρήσεων πραγματοποιεί την αναγνώριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μέσω διαδικασίας αναγνώρισης σε λειτουργικό και διευθυντικό επίπεδο, γεγονός που συμβαδίζει πλήρως με τις διεθνώς αναγνωρισμένες διαδικασίες, αφού εμπλέκει στην αναγνώριση των κινδύνων και το λειτουργικό επίπεδο της εταιρείας. Στο επόμενο γράφημα διακρίνεται και πάλι μεταβολή στη διαδικασία αναγνώρισης ανάλογα με τον κύκλο εργασιών των εταιρειών.



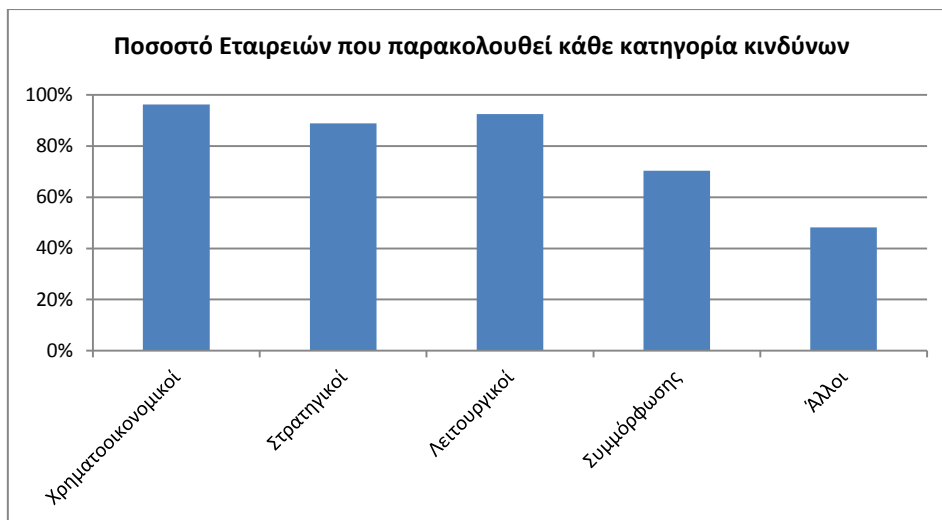
Γράφημα 5.4.4.8 – Διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους

Ενώ όλες οι εταιρείες με κύκλο εργασιών κάτω από €10.000.000 δήλωσαν ότι αναγνωρίζουν τους κινδύνους μέσω εσωτερικής διαδικασίας σε διευθυντικό επίπεδο, αντίθετα όλες οι εταιρείες με τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών (άνω των €500.000.000) ακολουθούν την ενδεδειγμένη πρακτική της αναγνώρισης σε λειτουργικό και διευθυντικό επίπεδο.

5.4.4.5 Κατηγορίες κινδύνων προς παρακολούθηση.

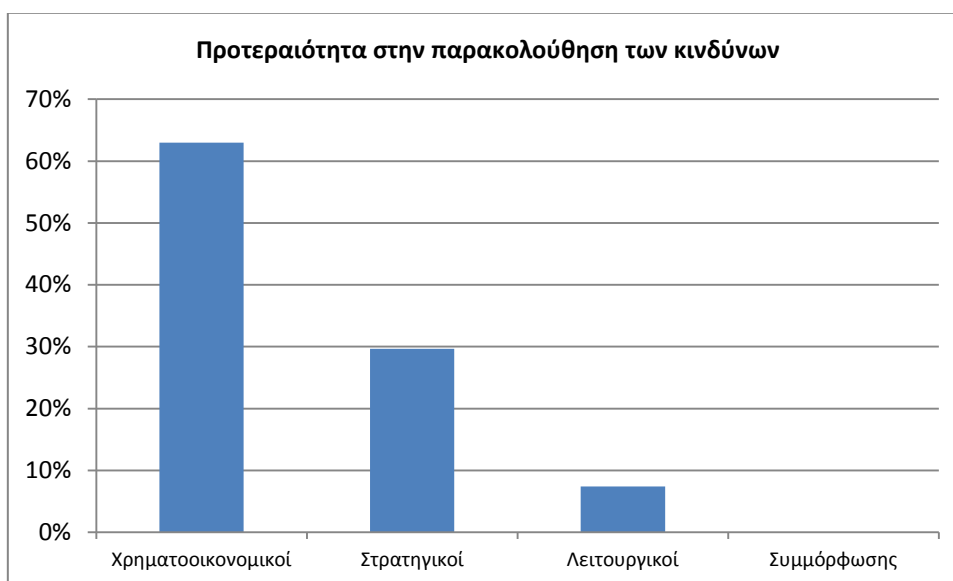
Η ερώτηση αυτή ήταν τύπου κατάταξης, μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι κατηγορίες κινδύνων που είχαν τοποθετηθεί προς κατάταξη ήταν οι ακόλουθες: Λειτουργικοί, Στρατηγικοί, Χρηματοοικονομικοί, Συμμόρφωσης, Άλλοι. Δεν ήταν υποχρεωτική η κατάταξη όλων των κατηγοριών κινδύνων. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι κίνδυνοι Χρηματοοικονομικής φύσεως ήταν εκείνοι που παρακολουθούνται με τη μεγαλύτερη συχνότητα, αλλά και με προτεραιότητα έναντι των υπολοίπων κινδύνων. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τα προβλήματα οργανωτικής φύσης που είχαν επισημανθεί στις προηγούμενες ερωτήσεις, όταν και σημειώθηκε υπερβολική ενασχόληση της Οικονομικής Διεύθυνσης με το ERM με ταυτόχρονη έλλειψη ανεξάρτητης Εταιρικής Διεύθυνσης σχετικής με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα την αξιολόγηση των κινδύνων με γνώμονα πολλές φορές την ευκολία του υπολογισμού του αντίκτυπού τους ή των επιμέρους αριθμητικών στοιχείων που αφορούν στην διαχείρισή τους (risk appetite και risk mitigation), φαινόμενο που συναντάται στους κινδύνους Χρηματοοικονομικής φύσεως. Παραβλέπονται όμως με αυτόν τον τρόπο, ή τελικά έρχονται σε δεύτερη μοίρα, κίνδυνοι των οποίων οι επιπτώσεις σε περίπτωση ελλιπούς διαχείρισής τους καταλήγουν να είναι πολλαπλάσιες εκείνων των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι οι Στρατηγικής φύσεως, οι οποίοι είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και έτσι περνούν σε δεύτερη μοίρα, διαφεύγοντας έτσι της προσοχής των εταιριών. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται το ποσοστό των εταιριών που παρακολουθεί το κάθε είδος κινδύνων.



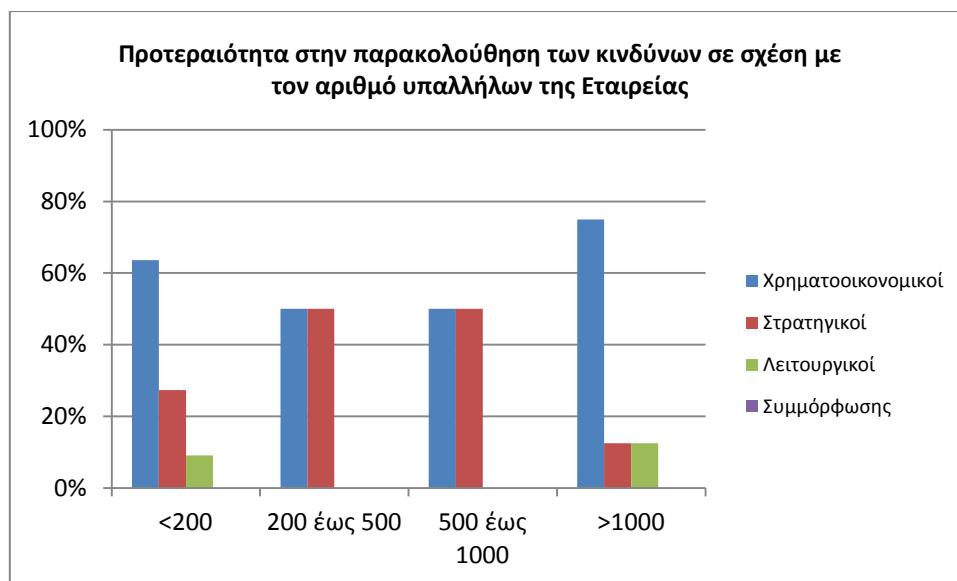
Γράφημα 5.4.4.9 – Ποσοστό εταιρειών που παρακολουθεί κάθε κατηγορία κινδύνων

Η προτεραιότητα που δίνεται από τις εταιρείες σε κάθε κατηγορία κινδύνων φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5.4.4.10 – Προτεραιότητα σε κινδύνους

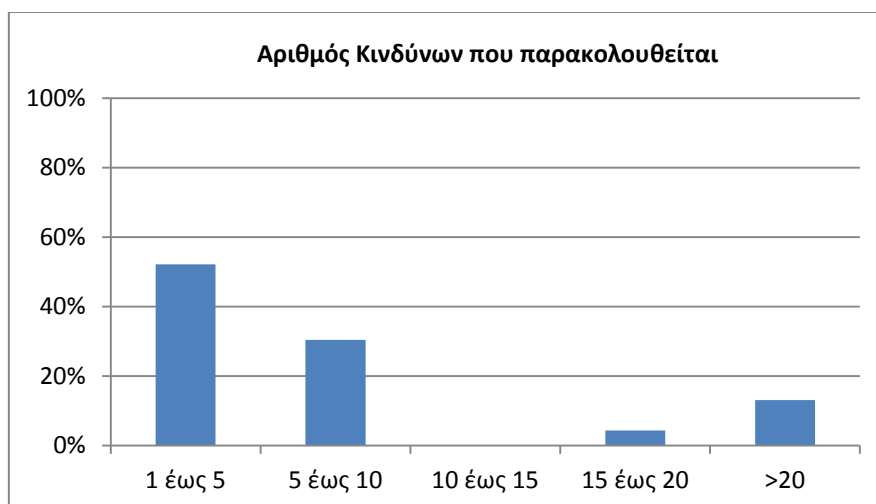
Ενώ θα περίμενε κανείς οι κίνδυνοι Λειτουργικής φύσεως να απασχολούν αρκετά τις εταιρείες με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, ένα πολύ μικρό ποσοστό από αυτές κατέταξε πρώτους προς παρακολούθηση τους κινδύνους αυτούς, όπως συμπεραίνεται από το επόμενο γράφημα.



Γράφημα 5.4.4.10 – Προτεραιότητα σε κινδύνους σε σχέση με τον αριθμό υπαλλήλων των εισηγμένων εταιρειών

5.4.4.6 Αριθμός κινδύνων που παρακολουθούνται

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να τοποθετήσουν τον αριθμό των κινδύνων που παρακολουθεί η εταιρεία τους μεταξύ πέντε περιοχών, από 5 – 10 κινδύνους, από 5 – 10 κινδύνους, από 10 – 15 κινδύνους, από 15 – 20 κινδύνους και άνω των 20 κινδύνων. Η περιοχή από 10 – 15 κινδύνους δεν επελέγη από κανέναν συμμετέχοντα, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5.4.4.11 – Αριθμός κινδύνων που παρακολουθούν οι εισηγμένες εταιρείες

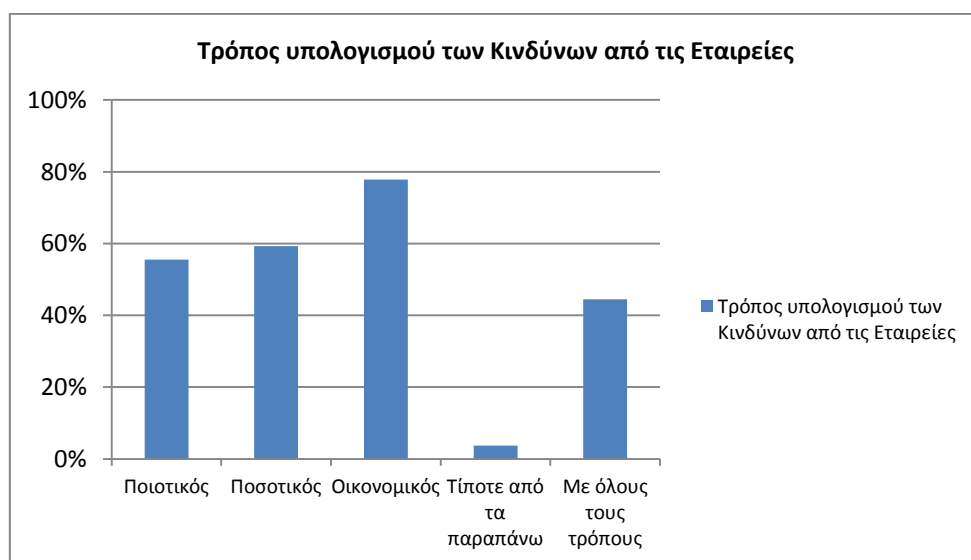
Φαίνεται, λοιπόν, η επιλογή της πλειοψηφίας των εταιρειών να παρακολουθούν έναν πολύ μικρό αριθμό κινδύνων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, είτε

ελλιπούς λειτουργίας του ERM στην εταιρεία. Η βέλτιστη πρακτική είναι η παρακολούθηση ενός αριθμού κινδύνων ανάμεσα στους 15 και στους 20. Ο αριθμός αυτός των κινδύνων είναι ταυτόχρονα ικανός να συμβάλλει στην παρακολούθηση πιθανών κινδύνων σε ένα ευρύ φάσμα ενώ παράλληλα, επιτρέπει την ολοκληρωμένη και σε βάθος ενασχόληση με τη διαχείριση των κινδύνων αυτών.

5.4.4.7 Τρόπος υπολογισμού των Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν τον / τους τρόπους με τους οποίους υπολογίζουν τους κινδύνους που παρακολουθούν, ανάμεσα σε Ποιοτικό, Ποσοτικό και Οικονομικό, ενώ υπήρχε και η επιλογή Τίποτε από τα παραπάνω.

Ο Ποιοτικός υπολογισμός ενός κινδύνου περιέχεται στο αρχικό στάδιο της παρακολούθησής του, υπολογίζοντας ποιοτικά τις επιπτώσεις που έχει ο κίνδυνος αυτός στη δραστηριότητα της εταιρείας ενώ ο Ποσοτικός υπολογισμός υπολογίζει τα οικονομικά στοιχεία του κινδύνου και στη συνέχεια τις ποιοτικές του επιπτώσεις στη δραστηριότητα της εταιρείας. Ο Οικονομικός υπολογισμός, τέλος, είναι ο δυσκολότερος διότι ακολουθεί τον Ποιοτικό υπολογισμό και επιπροσθέτως υπολογίζει τις οικονομικές επιπτώσεις στη δραστηριότητα της εταιρείας, γεγονός που απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση από τα στελέχη που τον πραγματοποιούν καθώς και υποδειγματική οργάνωση του ERM. Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 5.4.4.12 – Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων από τις εισηγμένες εταιρείες

Είναι προφανές ότι η πλειοψηφία των εταιρειών δηλώνει ότι πραγματοποιεί Οικονομικό υπολογισμό των κινδύνων που παρακολουθεί. Το εύρημα αυτό μπορεί να εξηγηθεί με δύο τρόπους:

1. Όπως είδαμε και στα αποτελέσματα των προηγούμενων ερωτήσεων που αναλύθηκαν, διακρίνεται μια σαφής προτίμηση των εταιρειών στην παρακολούθηση κινδύνων Χρηματοοικονομικής φύσεως, κίνδυνοι οι οποίοι από τη φύση τους υπολογίζονται Οικονομικά με μεγαλύτερη ευκολία από π.χ. τους Στρατηγικούς.
2. Οι ερωτώμενοι συγχέουν τον Οικονομικό υπολογισμό με τον Ποσοτικό υπολογισμό. Το συμπέρασμα αυτό βγαίνει από τη γενικότερη εικόνα που έχουν οι εταιρείες σε ότι αφορά το ERM, με λίγες, μόνο, εξαιρέσεις.

Ακολουθεί το γράφημα με τους τρόπους που υπολογίζουν οι εταιρείες τους κινδύνους, σε σχέση με τον όγκο του κύκλου εργασιών τους.



Γράφημα 5.4.4.13 – Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων από τις εισηγμένες εταιρείες σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους

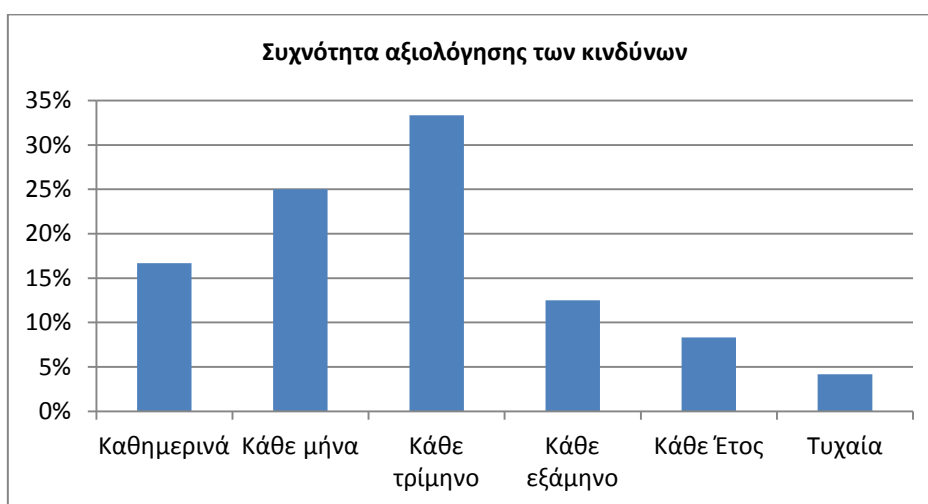
Παρατηρείται μια σταθερή συμπεριφορά από τις εταιρείες με κύκλο εργασιών πάνω από €500.000.000, αν και υπήρξε μια εταιρεία με τέτοιο τζίρο που δεν δήλωσε τρόπο που υπολογίζει τους κινδύνους της, πράγμα ασύμβατο με τα μέχρι τώρα αποτελέσματά της (θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι απείχε από την απάντηση της ερώτησης).

Έχει ενδιαφέρον να δούμε στην επόμενη ερώτηση τη συχνότητα που πραγματοποιείται η αξιολόγηση των κινδύνων από τις εταιρείες.

5.4.4.8 Συχνότητα αξιολόγησης των Κινδύνων από τις Εταιρείες

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής και μη υποχρεωτικής απάντησης. Η παράμετρος αυτή του ERM είναι αρκετά σημαντική, επειδή τα δεδομένα στον κόσμο των επιχειρήσεων μεταβάλλονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, επομένως είναι επιθυμητή και πολλές φορές υποχρεωτική η συνεχής αξιολόγηση των κινδύνων που παρακολουθούνται.

Η συχνότητα παρακολούθησης των κινδύνων από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες παρουσιάζεται στο επόμενο γράφημα.

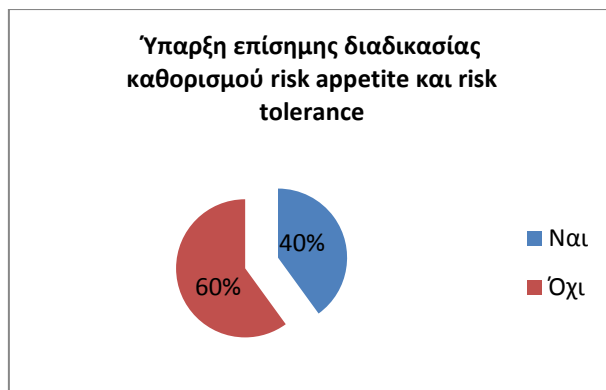


Γράφημα 5.4.4.14 – Συχνότητα αξιολόγησης των κινδύνων που παρακολουθούνται

Οι περισσότερες εταιρείες αξιολογούν τους κινδύνους που παρακολουθούν κάθε τρίμηνο, με ένα μικρό αριθμό να τους αξιολογεί κάθε έτος ή και τυχαία. Αθροιστικά, οι περισσότερες εταιρείες αξιολογούν με σχετικά μεγάλη συχνότητα τους κινδύνους, ενώ είναι πολύ θετικό το γεγονός ότι το 17% των εταιρειών δηλώνουν ότι αξιολογούν τους κινδύνους που παρακολουθούν κάθε μέρα.

5.4.4.9 Ύπαρξη επίσημης διαδικασίας καθορισμού όρεξης κινδύνων (*risk appetite*) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (*risk tolerance*)

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Πρόκειται για μια εκ των σημαντικότερων ερωτήσεων, διότι ερευνεί την ύπαρξη δύο εκ των σημαντικότερων συστατικών της ύπαρξης του ERM. Η ουσία του ERM μιας εταιρείας βρίσκεται στον καθορισμό του *risk appetite* και του *risk tolerance* για τον κάθε κίνδυνο που παρακολουθείται, προκειμένου να καταλήξει στο χρονοδιάγραμμα των περαιτέρω δράσεων της εταιρείας σχετικά με τον κίνδυνο αυτό. Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται η απουσία καθορισμού των παραπάνω στην πλειοψηφία των εταιρειών.

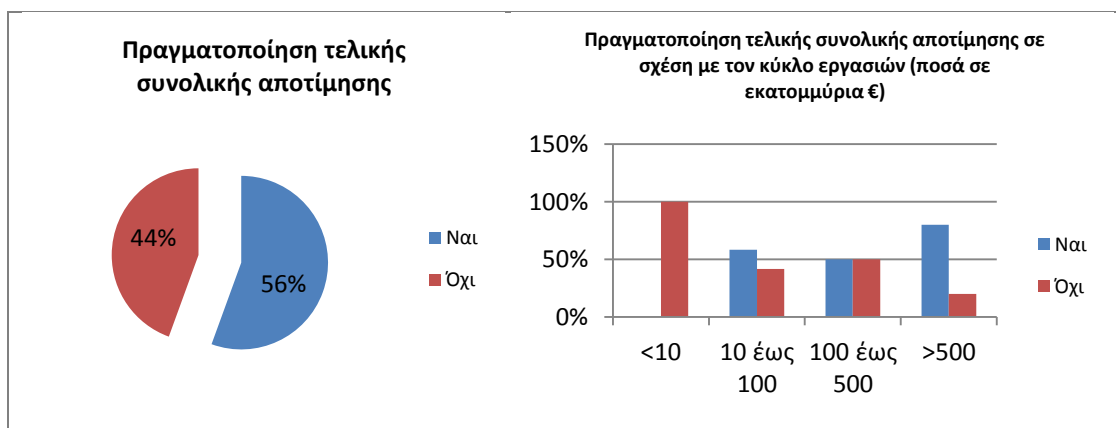


Γράφημα 5.4.4.15 – Υπαρξη επίσημης διαδικασίας καθορισμού risk appetite και risk tolerance

Αν συνδυαστεί το αποτέλεσμα αυτό με το γεγονός της υψηλής αποχής στην ερώτηση αυτή (έφτασε το ποσοστό του 26%), η εικόνα των εταιρειών σε αυτό το σκέλος του ERM είναι αρκετά αρνητική. Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν το ERM για την πραγματοποίηση της αναγνώρισης και του ποιοτικού και ποσοτικού υπολογισμού των κινδύνων, όμως δεν προχωρούν στην ουσία της διαχείρισής τους. Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται στην επόμενη ερώτηση.

5.4.4.9 Πραγματοποίηση τελικής συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Στην ερώτηση αυτή οι συμμετέχοντες παρείχαν μια σημαντική πληροφορία σχετικά με την ολοκληρωμένη λειτουργία του ERM στην εταιρεία τους, διότι η τελική συνολική οικονομική αποτίμηση των κινδύνων που παρακολουθούνται είναι υποχρεωτική για την παραπέρα διαχείρισή τους. Στο επόμενο γράφημα φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των Εταιρειών πραγματοποιεί την αποτίμηση αυτή.

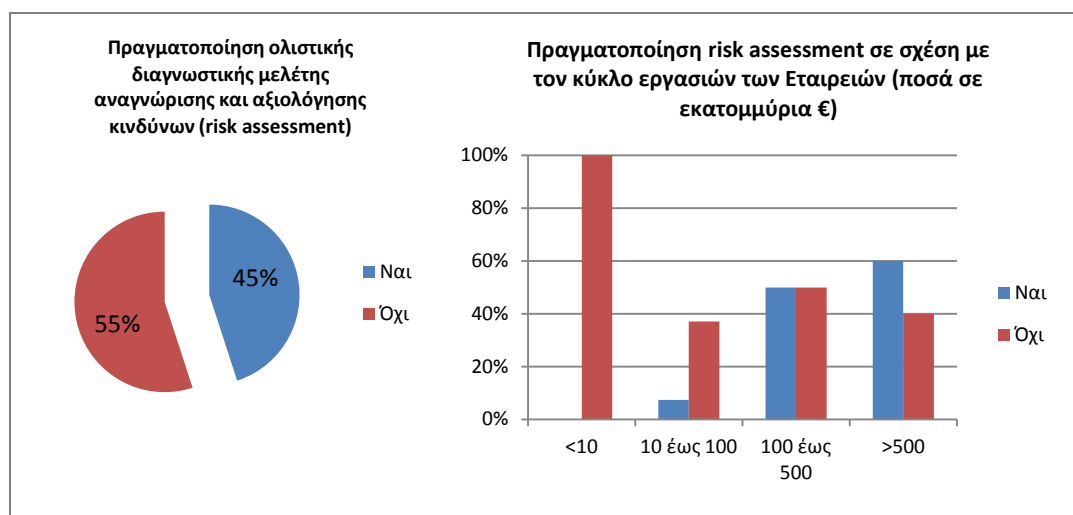


Γράφημα 5.4.4.15 – Πραγματοποίηση τελικής συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των εντοπισθέντων κινδύνων

Όπως παρατηρείται, οι εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών προχωρούν σχεδόν εξολοκλήρου στην τελική συνολική οικονομική αποτίμηση των κινδύνων που έχουν εντοπίσει, σε αντίθεση με τις εταιρείες χαμηλότερου κύκλου εργασιών, όπου τα δεδομένα αντιστρέφονται.

5.4.4.10 Πραγματοποίηση ολιστικής διαγνωστικής μελέτης αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment)

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Ουσιαστικά οι συμμετέχοντες ρωτούνταν εάν έχει πραγματοποιηθεί risk assessment στην εταιρεία τους. Σε περίπτωση θετικής απάντησης, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν πότε πραγματοποιήθηκε τελευταία φορά, στοιχείο που ήταν και το ζητούμενο σε αυτή την ερώτηση. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι το ποσοστό των Εταιρειών που έχουν πραγματοποιήσει ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων, είναι μικρότερο από εκείνες που δεν έχουν πραγματοποιήσει.



Γράφημα 5.4.4.16 – Πραγματοποίηση risk assessment

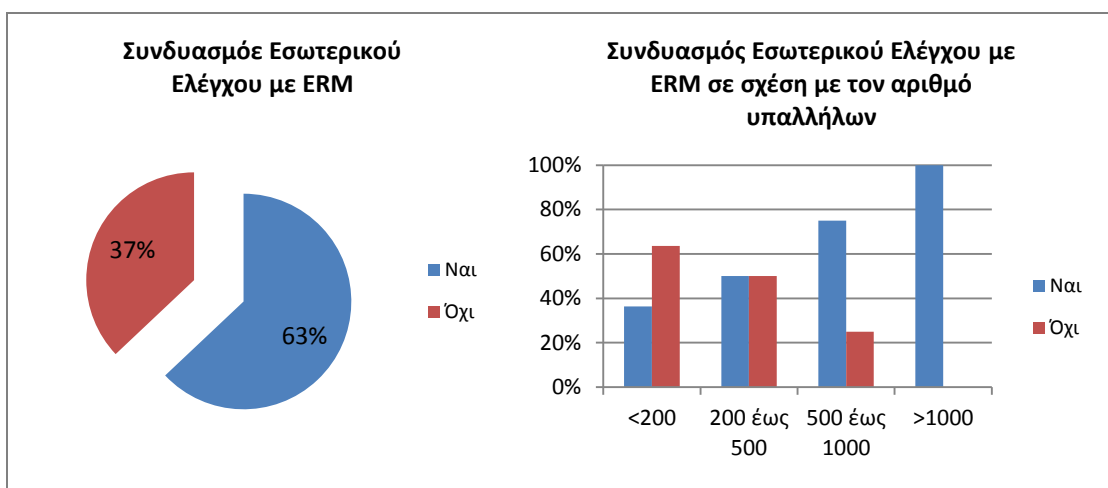
Η συμπεριφορά των εταιρειών μεταβάλλεται και εδώ σε σχέση με τον κύκλο εργασιών τους. Όσο αυξάνει το μέγεθος του κύκλου εργασιών, βελτιώνονται οι επιδόσεις των εταιρειών.

Σε ότι αφορά στη συχνότητα της πραγματοποίησης του risk assessment, το 55% των εταιρειών δήλωσε ότι την πραγματοποίησε το 2011, το 33% το 2010 και το 11% την πραγματοποίησε το 2012. Διακρίνεται, τελικά, μία μη συγκροτημένη προσπάθεια από ένα μεγάλο ποσοστό των εταιρειών σε ότι αφορά αυτό το σκέλος του ERM. Η βέλτιστη πρακτική είναι, εκτός προφανώς από την ίδια την πραγματοποίηση ολιστικής διαγνωστικής μελέτης

αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων, η πραγματοποίησή της με τη μεγαλύτερη δυνατή συχνότητα. Μόνο μια εταιρεία δήλωσε ότι ακολούθησε αυτή την πρακτική.

5.4.4.11 Συνδυασμός της παρακολούθησης κινδύνων με το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Ο Εσωτερικός Έλεγχος σε μια εταιρεία είναι βασικό και αναπόσπαστο στοιχείο της εύρυθμης λειτουργίας της. Για το λόγο αυτόν η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προϋπόθεση για την εισαγωγή κάθε εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (νόμος 3016 του 2002). Η δεδομένη ύπαρξή του λοιπόν στις εισηγμένες εταιρείες είναι επιθυμητό να είναι συνδεδεμένη με τη λειτουργία του ERM, αφού μάλιστα μια μεγάλη κατηγορία κινδύνων, εκείνοι της λειτουργικής φύσεως, εμπίπτουν στο αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου. Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται ο συνδυασμός του ERM με τον Εσωτερικό Έλεγχο στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις.



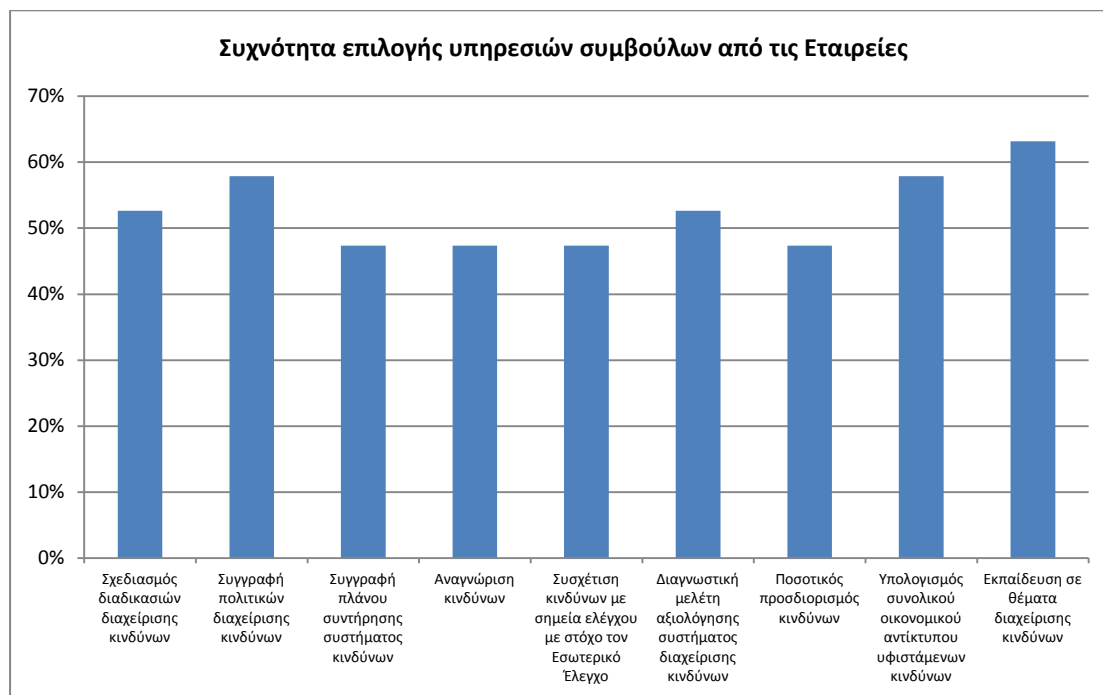
Γράφημα 5.4.4.16 – Συνδυασμός της παρακολούθησης κινδύνων με το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές εισηγμένες

Ενώ λοιπόν θα περιμέναμε στενότερη συνεργασία εσωτερικού Ελέγχου και ERM, υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εταιρειών στο οποίο αυτό δεν ισχύει. Αν, όμως, δούμε τα αποτελέσματα σύμφωνα με τον αριθμό υπαλλήλων κάθε εταιρίας, θα διαπιστώσουμε ότι όσο ανεβαίνει ο αριθμός των υπαλλήλων (και πιθανώς η οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου), τόσο ανεβαίνει το ποσοστό των εταιρειών που επιτυγχάνουν τη συνεργασία, ώσπου στις επιχειρήσεις με ανθρώπινο δυναμικό άνω των 1000 ατόμων, το ποσοστό αυτό φτάνει το 100%.

5.4.4.12 Ανάθεση Υπηρεσιών σε Εξωτερικούς Συμβούλους

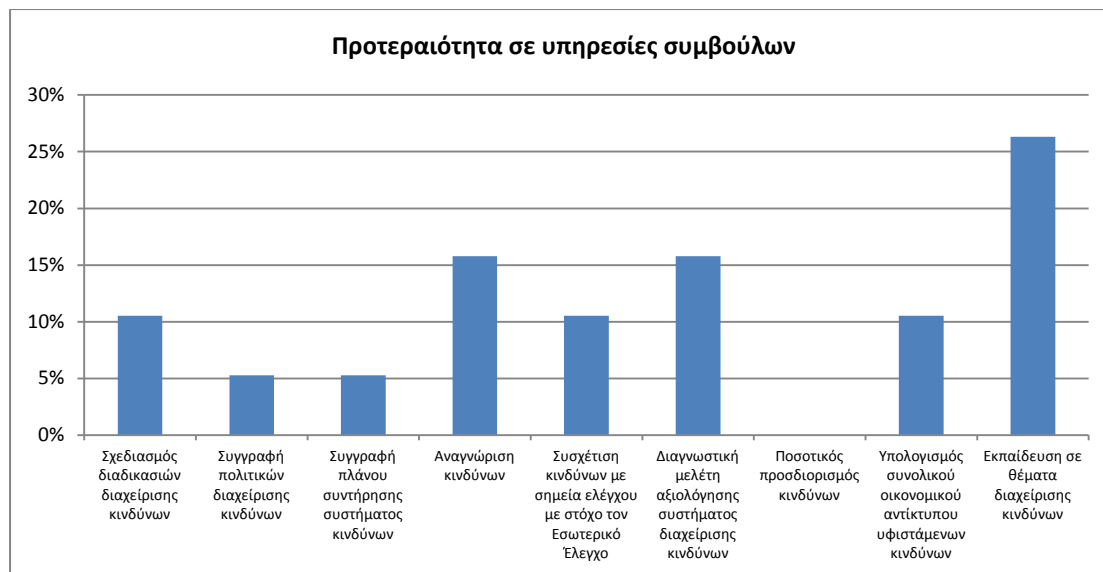
Αυτό το σκέλος της έρευνας αποτελούνταν από τρεις ερωτήσεις σχετικές με την ανάθεση υπηρεσιών σε εξωτερικούς συμβούλους. Η πρώτη ερώτηση ήταν ερώτηση κατάταξης, κλειστού τύπου, μη υποχρεωτικής απάντησης, με αντικείμενο την κατάταξη των υπηρεσιών που θα ήταν διατεθειμένη μια εταιρεία να αναθέσει σε εξωτερικούς συμβούλους. Οι κατάταξη όλων των υπηρεσιών δεν ήταν υποχρεωτική. Η δεύτερη ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής μη υποχρεωτικής απάντησης με αντικείμενο διερεύνησης του ρόλου που θα επιθυμούσε η εταιρεία να δώσει στους εξωτερικούς συμβούλους. Η τρίτη ερώτηση ήταν και εκείνη κατάταξης, κλειστού τύπου, μη υποχρεωτικής απάντησης, με αντικείμενο αυτή τη φορά το κριτήριο επιλογής μιας εταιρείας συμβούλων για την παροχή υπηρεσιών στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Οι ερωτήσεις αυτές ουσιαστικά έβαλαν σε μια διαδικασία αξιολόγησης το ήδη υπάρχον ERM των εταιρειών από τους ίδιους τους ερωτώμενους, οι οποίοι αναλογιζόμενοι τα περιθώρια αλλαγών, βελτίωσης αλλά κυρίως ενσωμάτωσης κρίσιμων για την ορθή λειτουργία του ERM πρακτικών, απάντησαν στις παραπάνω ερωτήσεις.



Γράφημα 5.4.4.17 – Συχνότητα επιλογής συγκεκριμένων υπηρεσιών συμβούλων από τις εισηγμένες επιχειρήσεις

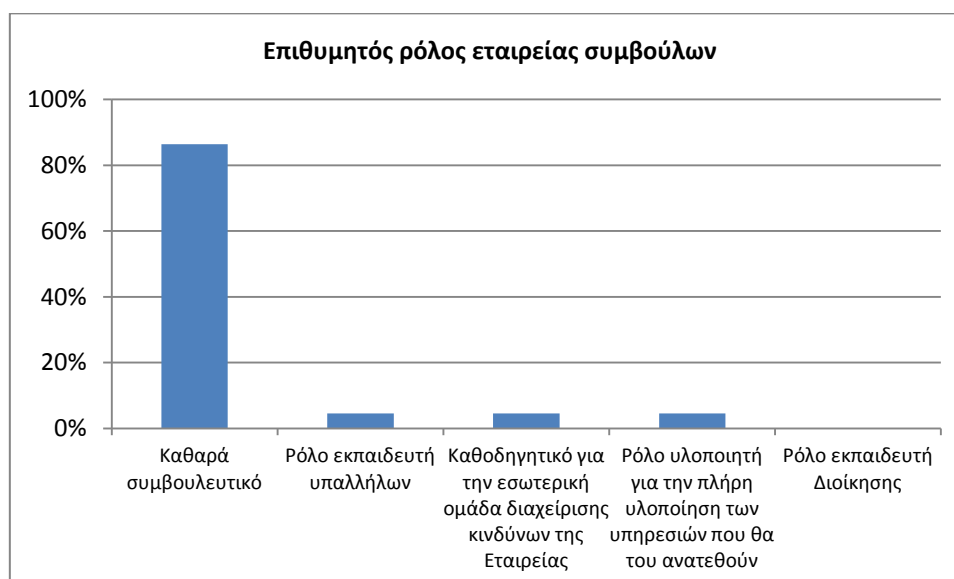
Έτσι, από το παραπάνω γράφημα εξάγεται το συμπέρασμα ότι η συχνότερη προτίμηση των εταιρειών ήταν η Εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, επιλογή που κατετάγη πρώτη και σε προτεραιότητα από τις εταιρείες, όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα.



Γράφημα 5.4.4.18 – Προτεραιότητα σε συγκεκριμένες υπηρεσίες συμβούλων

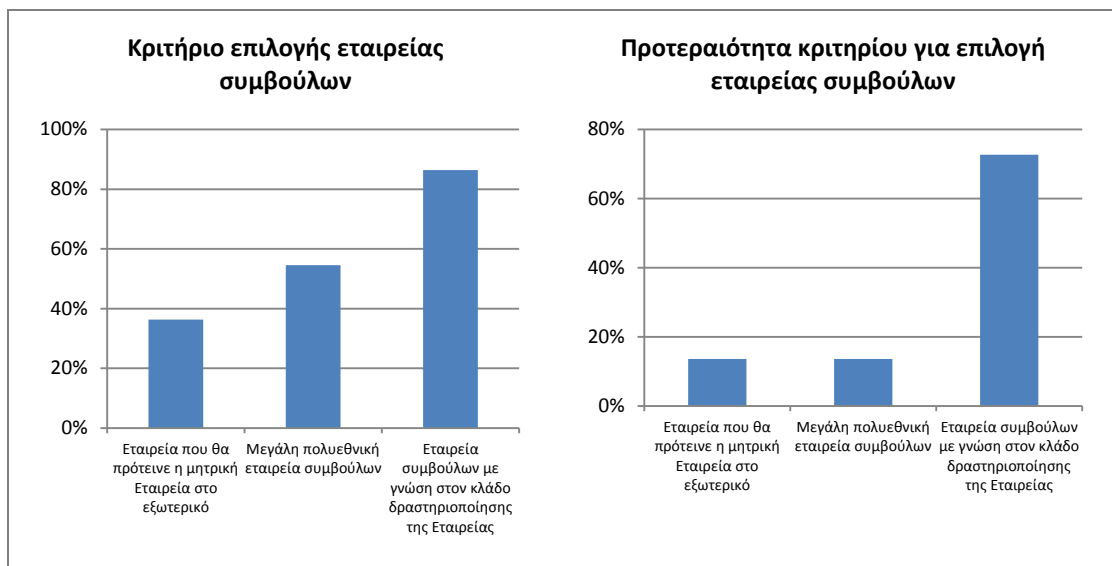
Το γεγονός αυτό, καθώς και η υψηλή κατάταξη υπηρεσιών όπως η Αναγνώριση κινδύνων και η Διαγνωστική μελέτη αξιολόγησης συστήματος διαχείρισης κινδύνων, καταδεικνύουν το αρχικό στάδιο στο οποίο βρίσκονται οι περισσότερες ελληνικές εισηγμένες εταιρείες σε σχέση με τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες δηλώνουν στο σύνολό τους σχεδόν ότι θα επιθυμούσαν να δώσουν ρόλο καθαρά συμβουλευτικό για το ERM σε μια εταιρεία συμβούλων, χωρίς να επιλέγουν να της δώσουν έναν πιο συγκεκριμένο και εξειδικευμένο ρόλο. Και αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί από το αρχικό στάδιο που βρίσκεται το ERM στην πλειοψηφία των εταιρειών, καθώς σε αντίθετη περίπτωση θα επιλέγονταν συγκεκριμένες και στοχευμένες υπηρεσίες.



Γράφημα 5.4.4.19 – Επιθυμητός ρόλος εταιρείας συμβούλων

Τέλος, στο επόμενο γράφημα φαίνεται η συχνότητα που επελέγη από τους συμμετέχοντες το κάθε κριτήριο επιλογής μιας εταιρείας συμβούλων.



Γράφημα 5.4.4.20 – Κριτήρια επιλογής εταιρείας συμβούλων

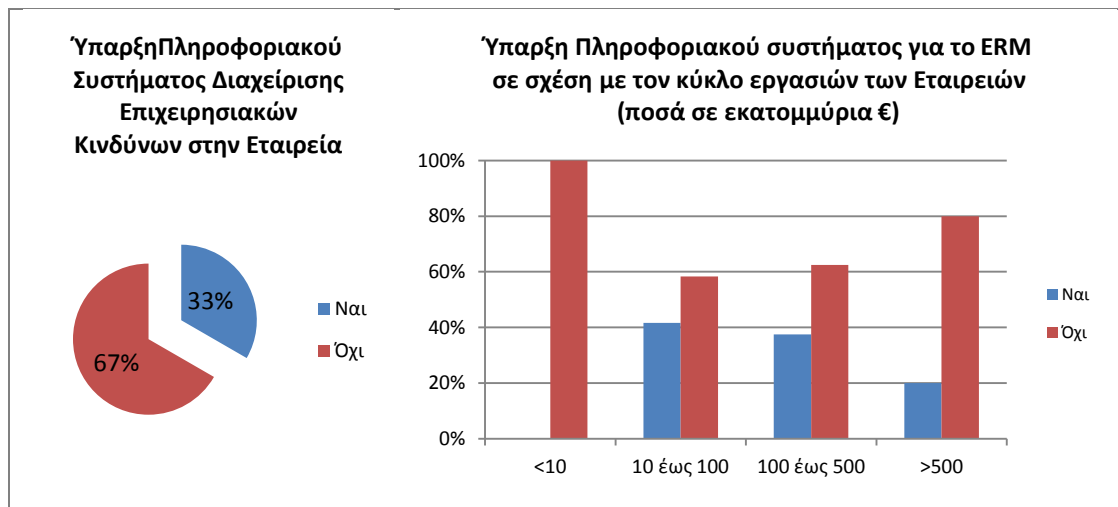
Είναι φανερό η μεγάλη συχνότητα επιλογής του κριτηρίου της εμπειρίας στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας, επιλογή η οποία και κατετάγη ως πιο σημαντική. Η προτίμηση αυτή των εταιρειών μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι περισσότεροι κίνδυνοι που διαχειρίζονται έχουν σχέση με τον κλάδο της δραστηριοποίησής τους. Αυτό, όμως, δεν αναιρεί το γεγονός ότι οι κίνδυνοι Στρατηγικής φύσεως υπάρχουν και σε διεθνές επίπεδο και σε κλάδους άσχετους με το αντικείμενο δραστηριοποίησης, ενώ μπορεί ο αντίκτυπός τους να είναι πολλές φορές μεγαλύτερος από κινδύνους σχετικούς με τη δραστηριοποίηση της εταιρείας.

5.4.5 Πληροφοριακά συστήματα και αναφορές Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου

5.4.5.1 Ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Σε περίπτωση θετικής απάντησης εμφανιζόταν δεύτερη ερώτηση για τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος της εταιρείας. Ακολουθούσε ερώτηση κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης σχετική με την ύπαρξη συστήματος για παρακολούθηση των κινδύνων σε πραγματικό χρόνο (real time). Οι απαντήσεις που

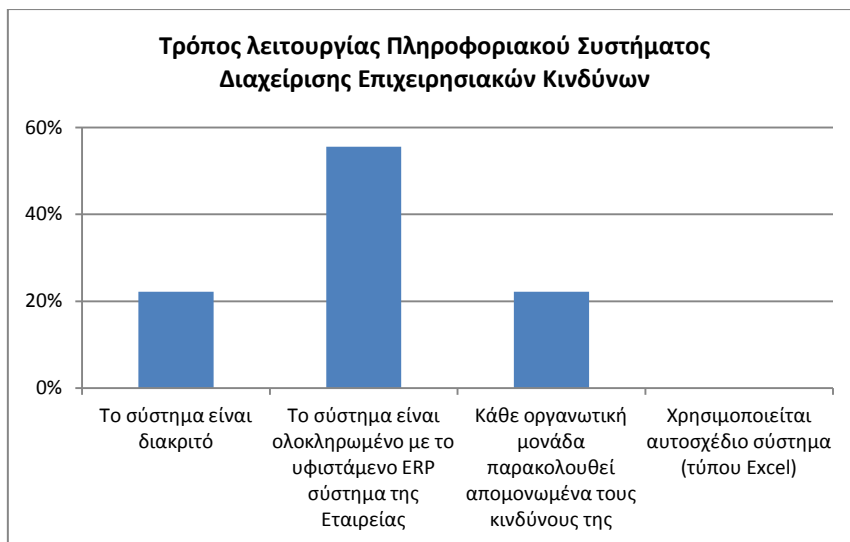
δόθηκαν επιβεβαίωσαν την έλλειψη Πληροφοριακών Συστημάτων για το ERM των εταιρειών, όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 5.4.5.1 – Ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες

Το 67% των εταιρειών δεν εκμεταλλεύονται κάποιο πληροφοριακό σύστημα για την Διαχείριση των Επιχειρησιακών τους Κινδύνων, παρά το γεγονός της λειτουργίας πληροφοριακών συστημάτων σε όλες τις επιχειρήσεις και επιπλέον της ύπαρξης πολλών εξειδικευμένων για ERM τέτοιων συστημάτων. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι και η λειτουργία τέτοιων συστημάτων κυρίως σε εταιρείες με μεσαίο κύκλο εργασιών, αν και θα μπορούσε να εξηγηθεί το φαινόμενο αυτό με την αποχή που σημειώθηκε σε αυτή την ενότητα των ερωτήσεων. Ακόμα χαμηλότερο ήταν το ποσοστό των εταιρειών που χρησιμοποιεί σύστημα για παρακολούθηση των κινδύνων σε πραγματικό χρόνο (real time). Το ποσοστό των εταιρειών που απάντησαν θετικά ήταν μόλις 22%, με τις υπόλοιπες να μην εκμεταλλεύονται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει καταφέρει να το ολοκληρώσει με το ήδη υπάρχον σύστημα ERP (Enterprise Resource Planning - Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων) της εταιρείας, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.

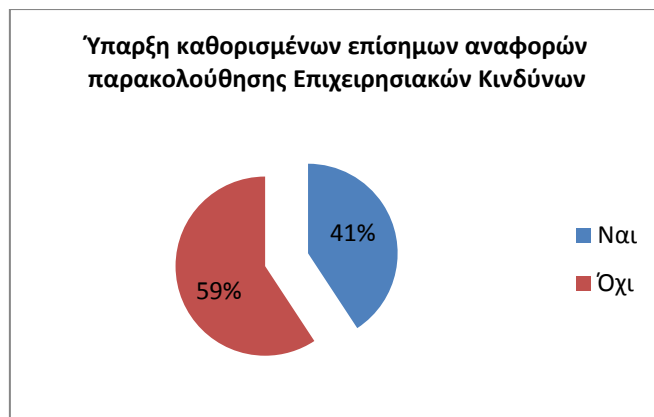


Γράφημα 5.4.5.2 – Τρόπος λειτουργίας Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Ένα μικρότερο ποσοστό των εταιρειών έχει διακριτό σύστημα, ενώ σε επίσης μικρό ποσοστό γίνεται ξεχωριστή παρακολούθηση κινδύνων ανά οργανωτική μονάδα. Το γεγονός αυτό δεν είναι επιθυμητό, καθώς για τη σωστή λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων απαιτείται η συνολική αντιμετώπιση των κινδύνων και όχι η απομονωμένη παρακολούθησή τους ανά οργανωτική μονάδα. Αυτό είναι ένα σύνηθες φαινόμενο στις εταιρείες, οι οποίες αναθέτουν στα επιμέρους τμήματά τους την παρακολούθηση κινδύνων που τα αφορούν, με τελικό αποτέλεσμα την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ αυτών και επομένως της ελλιπούς αντιμετώπισης των κινδύνων από την ίδια την εταιρεία. Το πρόβλημα αυτό φαίνεται πιο έντονα στην ερώτηση που ακολουθεί.

5.4.5.2 Υπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Η ερώτηση αυτή ήταν κλειστού τύπου, απλής επιλογής (Ναι / Όχι) και μη υποχρεωτικής απάντησης. Οι επίσημες αναφορές είναι ένα βασικό στοιχείο της ύπαρξης του ERM σε μια εταιρία, διότι η δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της λειτουργίας του είναι απαιτητό να γίνεται γνωστή, πρώτα από όλους, στους έχοντες συμφέρον στην Εταιρεία (shareholders και stakeholders). Εξίσου σημαντικό είναι, όμως, να γνωρίζει το κάθε στέλεχος μιας εταιρείας τη δράση του τμήματος που έχει αναλάβει το ERM, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια επίσημων αναφορών. Στο γράφημα που ακολουθεί φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών δεν διαθέτει επίσημες αναφορές παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων.

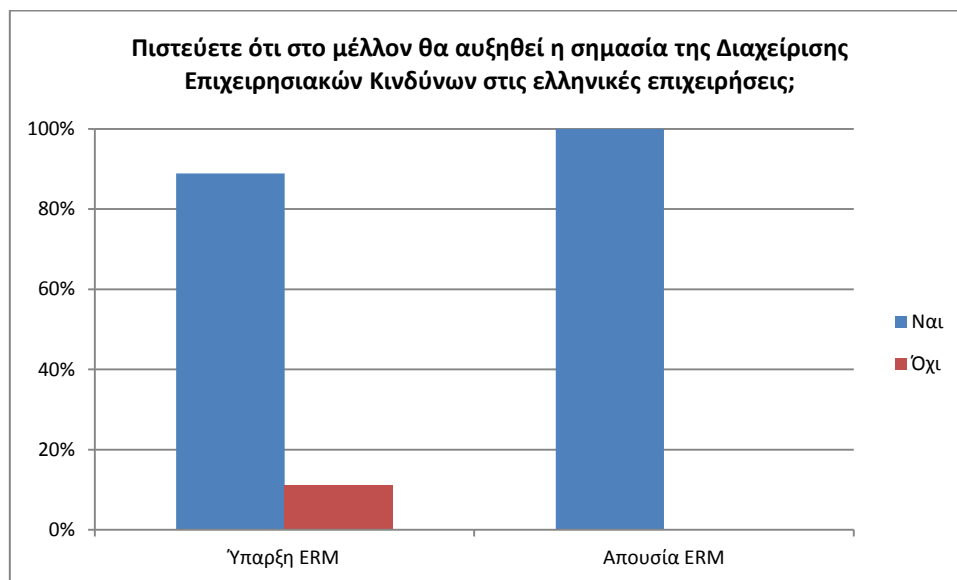


Γράφημα 5.4.5.3 – Υπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται εύκολα αν συνδυαστεί με το αποτέλεσμα στην ερώτηση για την ύπαρξη διαδικασιών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, όπου το ποσοστό των εταιρειών που είχε απαντήσει ότι δεν είχε γραπτές, επίσημες αναφορές ήταν και εκεί 59%.

5.4.6 Το μέλλον του ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν σχετική με το μέλλον της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Έχει ενδιαφέρον να δούμε τη συμπεριφορά των Εταιρειών που δηλώνουν ότι ήδη την πραγματοποιούν σε αντιδιαστολή με εκείνες που δεν πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 5.4.6 – Το μέλλον του ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις

Ενώ λοιπόν οι εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν ERM θεωρούν στο σύνολό τους ότι η σημασία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές επιχειρήσεις θα αυξηθεί στο μέλλον, δεν συμβαίνει το ίδιο με τις εταιρείες που ήδη χρησιμοποιούν ERM. Το

αποτέλεσμα αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί εύκολα αν αναλογιστούμε τα μέχρι τώρα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία αποκαλύπτουν βασικές ελλείψεις στη λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα των ελλείψεων αυτών είναι ο περιορισμός της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας του ERM, το οποίο τελικά δεν προσφέρει στις εταιρείες το έργο για το οποίο έχει δημιουργηθεί. Έτσι, τα αποτελέσματα της προβληματικής λειτουργίας του σε ορισμένες επιχειρήσεις οδηγούν σε μια αμφισβήτηση της σημασίας του στο μέλλον, ειδικά σε μια περίοδο έντονων μεταβολών στον επιχειρηματικό κόσμο, στη χειρότερη οικονομική συγκυρία των τελευταίων χρόνων.

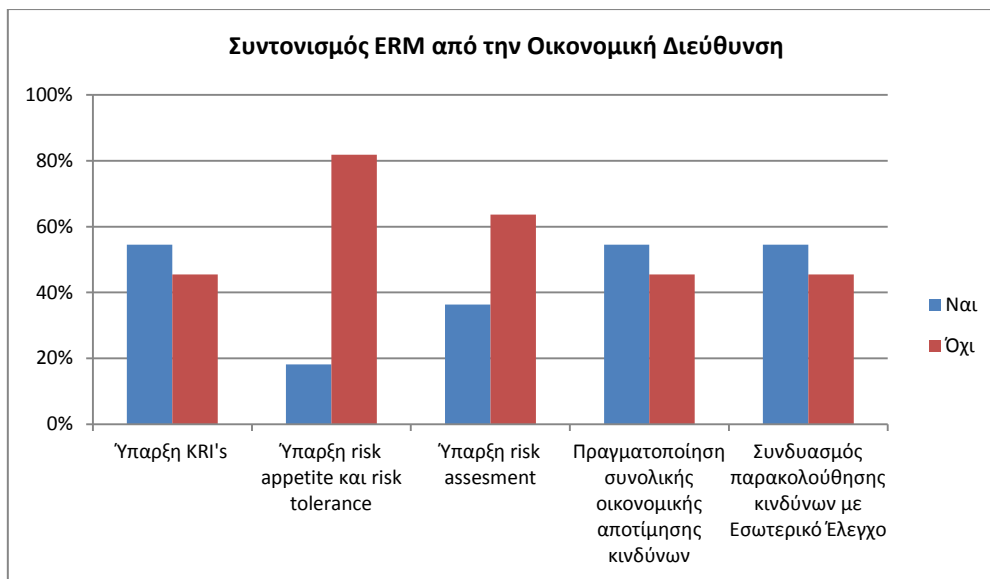
5.4.7 Συνδυαστική επεξεργασία των απαντήσεων

Σε αυτό το σκέλος της επεξεργασίας των απαντήσεων θα εξεταστεί η συμπεριφορά των Εταιρειών σχετικά με σημαντικές παραμέτρους της λειτουργίας του ERM. Θα διερευνηθεί, δηλαδή, η αντιμετώπιση διαφορετικών ζητημάτων και συστατικών του ERM από τις εταιρείες εκείνες που έχουν την ίδια απάντηση σε συγκεκριμένες ερωτήσεις της έρευνας.

5.4.7.1 Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει το ERM.

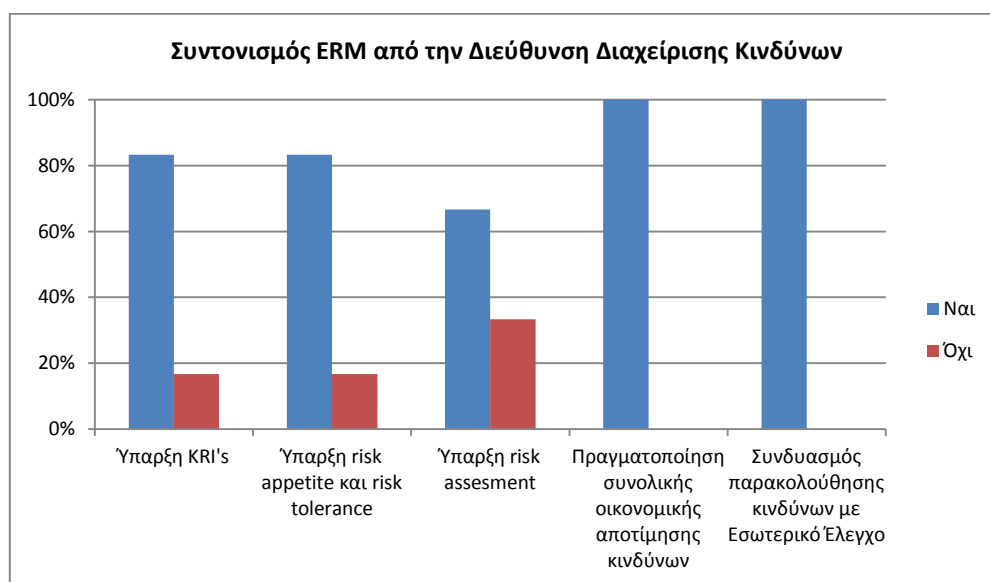
Θα εξετάσουμε το αν οι εταιρείες έχουν διαφορετική αντίληψη για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, ανάλογα με το ποιά εταιρική Διεύθυνση έχει αναλάβει να συντονίζει το ERM. Οι Διευθύνσεις που θα μας απασχολήσουν θα είναι η Οικονομική Διεύθυνση και η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, δηλαδή οι Διευθύνσεις με τον συχνότερο συντονισμό του ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις.

Περιμένουμε, όπως είναι φυσικό, να υπάρχει διαφορετική οπτική σε σημαντικά ζητήματα, όπως η προτεραιότητα των κινδύνων που παρακολουθούνται, η ύπαρξη ή όχι των KRI's, risk management policy και risk maintenance plan, risk appetite και risk tolerance, risk assessment, της συνολικής οικονομικής αποτίμησης των κινδύνων καθώς και της χρήσης των κινδύνων που παρακολουθούνται σε συνδυασμό με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Το γράφημα που ακολουθεί δείχνει τη συμπεριφορά των εταιρειών στις οποίες το συντονισμό έχει αναλάβει η Οικονομική Διεύθυνση.



Γράφημα 5.4.7.1 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει το ERM / Οικονομική Διεύθυνση

Φαίνονται, λοιπόν, σημαντικές ελλείψεις στη λειτουργία του ERM, κυρίως στους τομείς της ύπαρξης ή όχι επίσημης διαδικασίας καθορισμού όρεξης κινδύνων (risk appetite) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (risk tolerance). Ακολουθεί το γράφημα με τη συμπεριφορά των εταιρειών που συντονίζουν το ERM μέσω της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων.

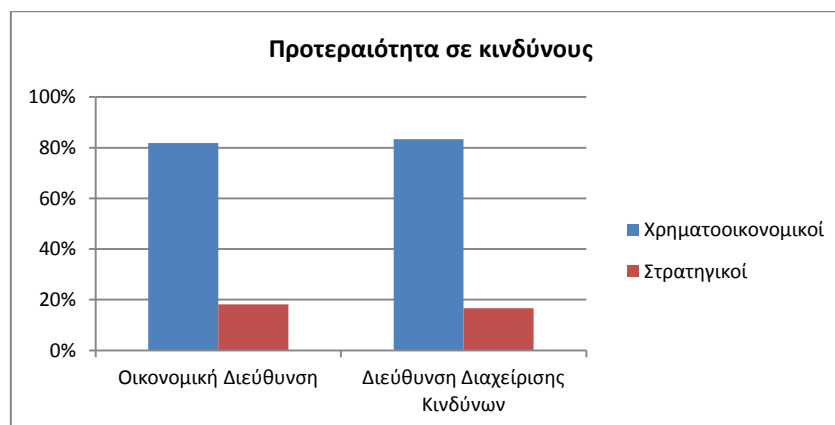


Γράφημα 5.4.7.2 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει το ERM / Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων

Όπως φαίνεται από τα γραφήματα η διαφορά μεταξύ των δύο περιπτώσεων είναι παραπάνω από ορατή, αποδεικνύοντας ότι ο συντονισμός του ERM από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων είναι αποτελεσματικότερος, με προσήλωση στις βέλτιστες πρακτικές

της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός της πλήρους εκμετάλλευσης των κινδύνων που παρακολουθούνται από τον Εσωτερικό Έλεγχο των εταιρειών που συντονίζουν το ERM μέσω της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων, σε αντίθεση με εκείνες που το ρόλο συντονιστή του ERM έχει αναλάβει η Οικονομική Διεύθυνση.

Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι και στις δυο περιπτώσεις, οι κίνδυνοι των οποίων η αντιμετώπιση έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα για τις εταιρείες είναι οι ίδιοι και σε ίδιο ποσοστό εμφάνισης, όπως φαίνεται στο επόμενο γράφημα.



Γράφημα 5.4.7.3 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την Εταιρική Διεύθυνση που συντονίζει το ERM / Προτεραιότητα σε κινδύνους

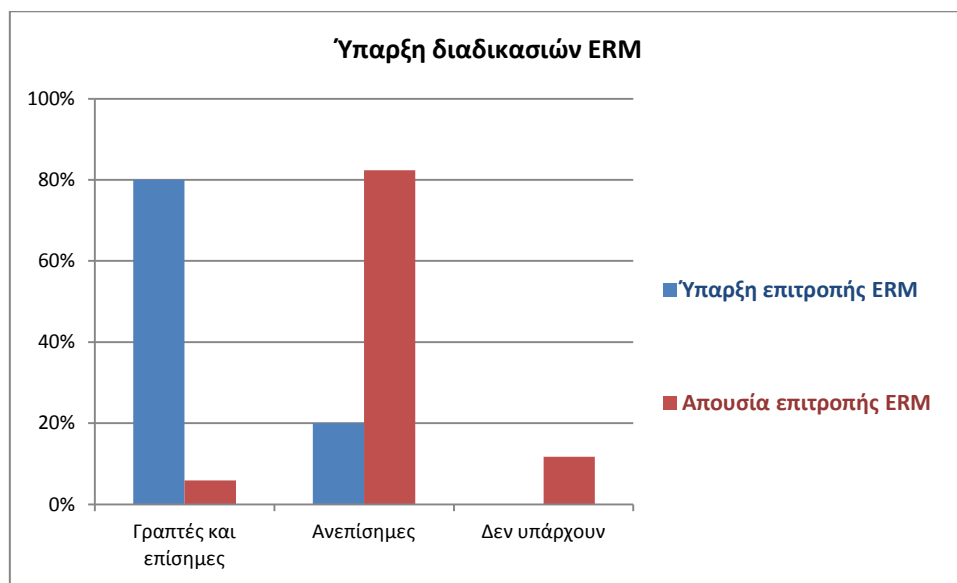
Οι εταιρείες που έχουν συστήσει Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων και έχουν αναθέσει σε αυτή τον συντονισμό του ERM έχουν σε ποσοστό 50% κύκλο εργασιών μεταξύ €100.000.000 και €500.000.000 και σε ποσοστό 50% έχουν κύκλο εργασιών άνω των €500.000.000, ενώ στο σύνολό τους έχουν ανθρώπινο δυναμικό που αριθμεί πάνω από 1000 άτομα. Φαίνεται λοιπόν ότι αυτές οι εταιρείες έχουν μια αρκετά πιο συγκροτημένη προσέγγιση του ERM από τις υπόλοιπες, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην αντίληψη της αναγκαιότητας ύπαρξης σωστού συντονισμού από μια Διεύθυνση με αρμοδιότητες σχετικές με τη Διαχείριση Κινδύνων.

5.4.7.2 Συμπεριφορά των Εταιρειών σε σχέση με την ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Η ύπαρξη Επιτροπής ERM σε μια εταιρεία που πραγματοποιεί Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία του ERM κυρίως της οργανωμένης λειτουργίας της λόγω των καθορισμένων αρμοδιοτήτων που έχουν εκείνοι που την απαρτίζουν, αλλά και λόγω της εξειδίκευσης που συνήθως έχουν πάνω στο αντικείμενο της Διαχείρισης Κινδύνων. Θα εξεταστεί η συμπεριφορά των εταιρειών

ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι μιας τέτοιας επιτροπής, σε σχέση με τις διαδικασίες ERM, τον τρόπο αναγνώρισης των κινδύνων, τα risk management policy και risk maintenance plan, το risk assessment, το συνδυασμό παρακολούθησης κινδύνων με τον Εσωτερικό Έλεγχο της εταιρείας, την ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος ERM καθώς και την ύπαρξη επίσημων αναφορών Διαχείρισης επιχειρησιακών Κινδύνων.

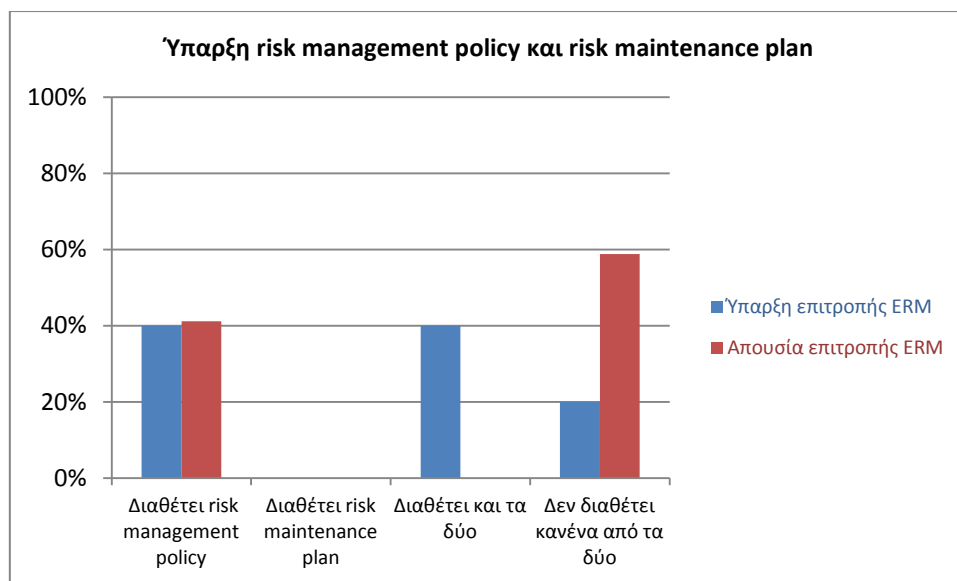
Το πρώτο που παρατηρείται από το επόμενο γράφημα είναι ότι η πλειοψηφία των εταιρειών που διαθέτουν Επιτροπή ERM, χρησιμοποιούν γραπτές και επίσημες διαδικασίες ERM, πρωταρχικό γνώρισμα σωστά οργανωμένης διαδικασίας.



Γράφημα 5.4.7.4 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την ύπαρξη επιτροπής ERM / Διαδικασίες ERM

Οι υπόλοιπες εταιρείες που δεν διαθέτουν Επιτροπή ERM, διαθέτουν στην πλειοψηφία τους ανεπίσημες διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, ενώ σε ένα μικρό αλλά υπαρκτό ποσοστό τους δεν έχουν καν διαδικασίες ERM. Το γεγονός της έλλειψης επίσημων διαδικασιών, εκτός από ένδειξη ατελούς οργάνωσης του ERM, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αποτελεί και ένδειξη υπολειτουργίας του διότι δεν υπάρχει τυποποίηση και επομένως επαναληψιμότητα διαδικασιών στη Διαχείριση Κινδύνων.

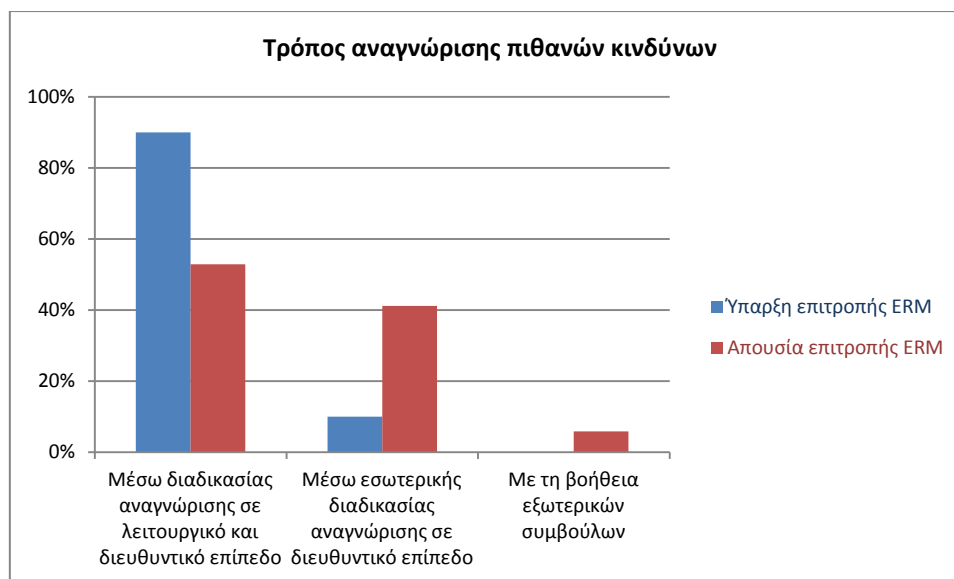
Οι διαφορές ανάμεσα στις δύο κατηγορίες εταιρειών συνεχίζονται στο κομμάτι της πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων και στο πλάνο συντήρησής τους (risk management policy and maintenance plan), όπου οι εταιρείες που διαθέτουν Επιτροπή ERM εμφανίζουν μια αισθητά καλύτερη ενσωμάτωση των παραπάνω, έναντι των εταιρειών που δεν διαθέτουν Επιτροπή ERM.



Γράφημα 5.4.7.5 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την ύπαρξη επιτροπής ERM / risk management policy και risk maintenance plan

Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται πως μόνο οι εταιρείες που έχουν συστήσει Επιτροπή ERM διαθέτουν πολιτική διαχείρισης κινδύνων μαζί με πλάνο συντήρησης κινδύνων (risk management policy and maintenance plan). Και τα δύο αυτά συστατικά του ERM απαιτούν την ύπαρξη οργάνωσης στη λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, πράγμα που επιτυγχάνεται με τη σωστά δομημένη Επιτροπή ERM. Ένα μικρό ποσοστό των εταιρειών με Επιτροπή ERM εμφανίζεται, βέβαια να μη διαθέτει risk management policy και risk maintenance plan). Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από τυχούσα υπολειτουργία της ίδιας της Επιτροπής ERM στις εταιρείες που δηλώνουν ότι την έχουν ήδη συστήσει.

Η επόμενη σύγκριση αναφέρεται στον τρόπο αναγνώρισης των πιθανών κινδύνων. Οι κίνδυνοι θα πρέπει να αναγνωρίζονται με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή του λειτουργικού επιπέδου, αποφεύγοντας την μονόπλευρη οπτική των πολύ υψηλόβαθμων στελεχών. Σε αυτή την κατεύθυνση έχει πρωταρχικό ρόλο η Επιτροπή ERM, καθώς είτε με συνεντεύξεις των Υπευθύνων των διαφόρων εταιρικών τομέων ή διευθύνσεων σε αυτήν, είτε με την εμπλοκή των στελεχών της σε πιο παραγωγικές διαδικασίες στην επιχείρηση, πετυχαίνει τη σε βάθος και με λεπτομέρεια καταγραφή των πιθανών κινδύνων που αφορούν στη δραστηριότητα της εταιρείας, τους κατηγοριοποιεί και στη συνέχεια αναφέρει τα αποτελέσματα σε υψηλότερο επίπεδο. Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η διαδικασία αναγνώρισης των πιθανών κινδύνων ανάλογα με την ύπαρξη Επιτροπής ERM.

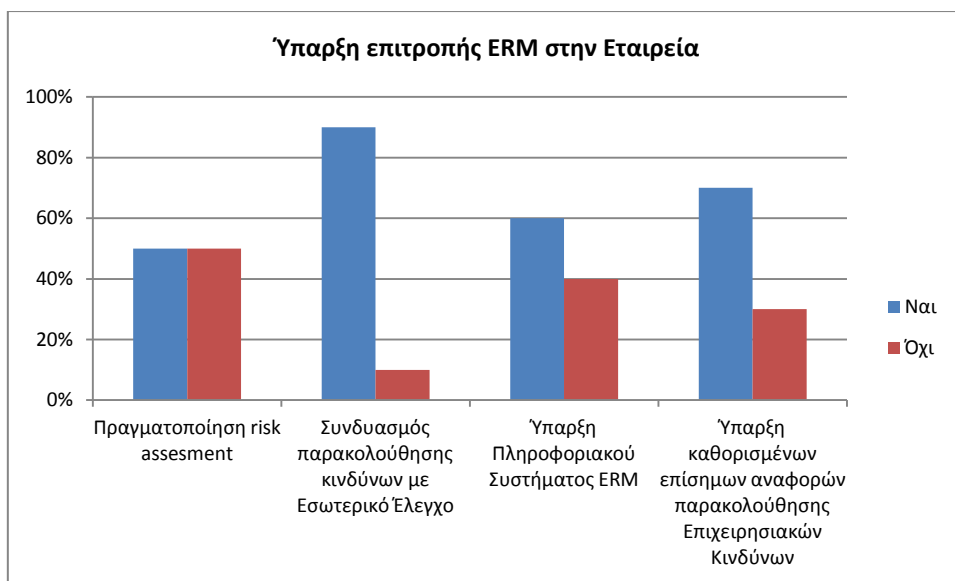


Γράφημα 5.4.7.6 – Συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με την ύπαρξη επιτροπής ERM / Τρόπος αναγνώρισης πιθανών κινδύνων

Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι εταιρείες που έχουν Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων ακολουθούν στη μεγάλη τους πλειοψηφία τη διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων που περιγράφηκε παραπάνω, δηλαδή σε λειτουργικό και διευθυντικό επίπεδο. Αντίθετα, οι υπόλοιπες εταιρείες ακολουθούν εσωτερική διαδικασία σε διευθυντικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την ελλιπή αναγνώριση των κινδύνων που τους αφορούν.

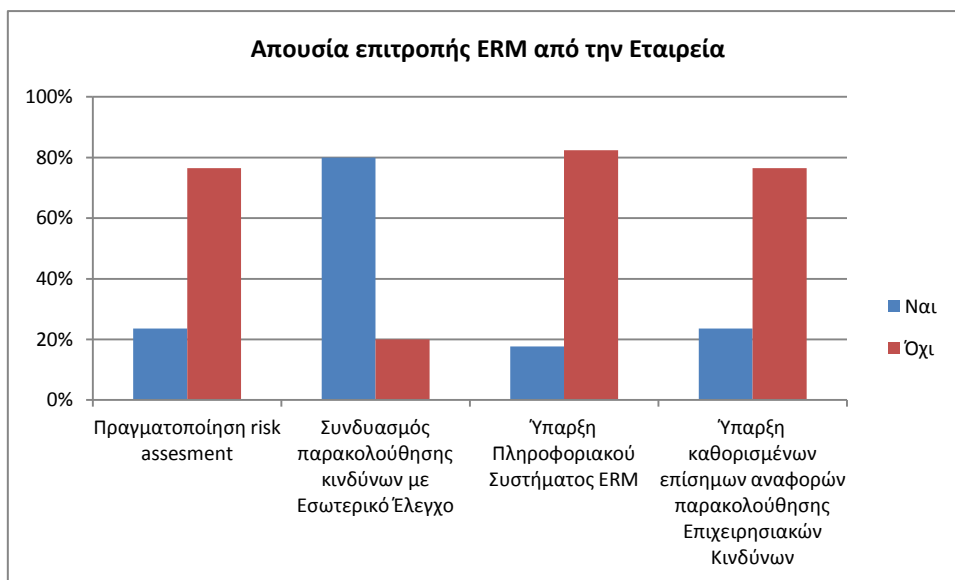
Στο τελευταίο σκέλος της σύγκρισης της λειτουργίας του ERM με λειτουργία ή μη της Επιτροπής ERM, θα εξετάσουμε επιμέρους στοιχεία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Σε εταιρείες με Επιτροπή ERM επιτυγχάνεται, όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί, πολύ υψηλό ποσοστό παρακολούθησης κινδύνων σε συνδυασμό με τον Εσωτερικό Έλεγχο της επιχείρησης, γεγονός που ισχύει όμως και στις υπόλοιπες εταιρείες (σε ποσοστό 80% έναντι 90% των επιχειρήσεων με Επιτροπή ERM). Το στοιχείο αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες, έχοντας κατά κανόνα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου όπως αναλύθηκε και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αντίστοιχης ερώτησης, ξεκινούν την παρακολούθηση των κινδύνων από το τμήμα αυτό και έτσι επιτυγχάνεται το πολύ θετικό στοιχείο των υψηλών ποσοστών.

Επίσης, στις εταιρείες με λειτουργία Επιτροπής ERM επιτυγχάνεται η ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος ERM σε αρκετά υψηλά ποσοστά, γεγονός που μπορεί να πιστωθεί στην Επιτροπή και στην εξειδίκευση που διαθέτει.



Γράφημα 5.4.7.7 – Ύπαρξη επιτροπής ERM και επιμέρους επιδόσεις εισηγμένων επιχειρήσεων

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των εταιρειών με Επιτροπή ERM είναι, όπως φαίνεται στο προηγούμενο γράφημα, η ύπαρξη σε ποσοστό 70% καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Όπως φαίνεται στο επόμενο γράφημα, οι υπόλοιπες εταιρείες σε ποσοστό 76% δεν έχουν επίσημες αναφορές, στερούμενες της ενημέρωσης για την πορεία της παρακολούθησης των κινδύνων.



Γράφημα 5.4.7.8 – Απουσία επιτροπής ERM και επιμέρους επιδόσεις εισηγμένων επιχειρήσεων

Οι εταιρείες που δεν έχουν συστήσει Επιτροπή ERM υστερούν, επίσης, στο σκέλος της αξιολόγησης των κινδύνων. Καθώς η ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment) είναι μια διαδικασία που απαιτεί εξειδίκευση και οργάνωση και επομένως ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, οι

εταιρείες που δεν διαθέτουν τέτοια επιτροπή πραγματοποιούν risk assessment σε ποσοστό μόλις 24%, έναντι ποσοστού 50% των εταιρειών εκείνων που διαθέτουν Επιτροπή ERM.

Από τα γραφήματα που προηγήθηκαν βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα ότι όσες Εταιρείες συνέστησαν και έθεσαν σε λειτουργία την - αναγκαία για τη λειτουργία του ERM – Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, ενσωματώνουν πιο ολοκληρωμένα το ίδιο το ERM και τις βέλτιστες πρακτικές του. Είναι δεδομένο ότι και μόνο η ύπαρξη τέτοιας επιτροπής υποδηλώνει τη δέσμευση και την αποφασιστικότητα των Εταιρειών για σωστή λειτουργία του ERM.

6. Κατάταξη εταιρειών σε επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM Maturity Levels)

Το τελικό στάδιο της έρευνας για το ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις ήταν μια πρώτη προσπάθεια κατάταξής τους σε Επίπεδα Ωριμότητας (Maturity Levels) σε ότι αφορά στη λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Ακολούθησε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων για να ελεγχθεί μέθοδος κατάταξης των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση επιχειρησιακών Κινδύνων.

6.1 Γενικά Στοιχεία για το Μοντέλο Ωριμότητας

[18] Το Μοντέλο Ωριμότητας (Maturity Model) είναι ένα μοντέλο αξιολόγησης διαδικασιών το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά στα τέλη της δεκαετίας του 1980 στο Πανεπιστήμιο Carnegie Mellon με την ονομασία Capability Maturity Model -CMM (Μοντέλο Ωριμότητας Δυνατοτήτων), αρχικά για την αξιολόγηση διαδικασιών στην ανάπτυξη λογισμικού και στη συνέχεια για οποιαδήποτε διαδικασία, όπως στην περίπτωση του ERM. Η δημιουργία του Maturity Model ικανοποίησε την ανάγκη παρακολούθησης και εν τέλει βαθμολόγησης μιας διαδικασίας από εκείνους που έχουν συμφέρον να την αξιολογήσουν, είτε πρόκειται για τους ίδιους τους ανθρώπους που συμμετέχουν στη διαδικασία είτε από εκείνους που ωφελούνται από την επιτυχή περάτωσή της. Προσφέρει, έτσι, τη δυνατότητα σύγκρισης οργανισμών ή Εταιρειών που ακολουθούν την ίδια διαδικασία, αφού τους κατατάσσει σε Επίπεδα Ωριμότητας.

Ο σκοπός του Μοντέλου Ωριμότητας είναι η κατάταξη ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας που πραγματοποιεί μια διαδικασία, σε ένα εκ των πέντε Επιπέδων Ωριμότητας (Maturity Levels) που απαρτίζουν την κλίμακα κατάταξης του Μοντέλου. Τα πέντε αυτά Επίπεδα μπορούν να θεωρηθούν σαν μια ομάδα επιπέδων που περιγράφουν το κατά πόσο οι πρακτικές, οι συμπεριφορές και οι διαδικασίες εντός του οργανισμού μπορούν να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα αξιόπιστα και με βιώσιμο τρόπο, με χαμηλότερη επίδοση την κατάταξη στο Επίπεδο 1.

Η γενική μορφή των Επιπέδων, ανεξάρτητα από το ποιά διαδικασία αξιολογείται, είναι η παρακάτω:

1. Αρχικό – Το αρχικό στάδιο χρήσης μιας καινούριας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας, χωρίς τη χρήση εγγράφων για την υποστήριξή της
2. Επαναλαμβανόμενο – Υπάρχουν έγγραφα ώστε να υπάρχει τουλάχιστον η δυνατότητα να επαναληφθούν τα ίδια βήματα στη διαδικασία
3. Ορισμένο – Η διαδικασία είναι καθορισμένη και επιβεβαιωμένη σαν μια διαδικασία που ανήκει στην Εταιρεία
4. Διαχειρίσιμο – Η διαδικασία διαχειρίζεται ποσοτικά σε συνάρτηση με προκαθορισμένα μετρήσιμα μεγέθη
5. Βέλτιστο – Η διαχείριση της διαδικασίας περιλαμβάνει σκόπιμα τεχνικές για τη βελτίωση της διαδικασίας

Με βάση αυτή τη γενική αρχή γίνεται ο ορισμός των επιπέδων ωριμότητας για μοντέλα που αφορούν σε όλες τις διαδικασίες. Για την κατάταξη ενός οργανισμού που ακολουθεί την αξιολογούμενη διαδικασία σε ένα από τα παραπάνω επίπεδα υπάρχει ποικιλία τεχνικών και προσεγγίσεων, ανάλογα με το αντικείμενο της διαδικασίας. Πάντα, όμως, λαμβάνονται υπόψη προαπαιτούμενα που προκύπτουν από την περιγραφή του κάθε επιπέδου.

6.2 Μοντέλο Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Το ERM Maturity Model είναι ένα αντίστοιχο μοντέλο αξιολόγησης, αυτή τη φορά για τη διαδικασία του ERM, κατατάσσοντας τις εταιρείες που το πραγματοποιούν σε Επίπεδα Ωριμότητας (τα γνωστά ERM Maturity Levels). Ουσιαστικά πρόκειται για ένα εργαλείο αξιολόγησης της διαδικασίας του ERM, το οποίο υιοθετείται από όλους τους μεγάλους οργανισμούς που εξειδικεύονται στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Κάθε οργανισμός που αξιολογεί και κατατάσσει μια εταιρεία σε ένα Επίπεδο Ωριμότητας διαθέτει το δικό του Μοντέλο Ωριμότητας, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, όμως, όλα τα ERM Maturity Models βασίζονται στο παραπάνω σχέδιο που παρατέθηκε, διότι όλα ακολουθούν τη βασική ιδέα του Μοντέλου Ωριμότητας Δυνατοτήτων (Capability Maturity Model –CMM). Έτσι, τα Μοντέλα Ωριμότητας Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων έχουν πέντε επίπεδα ωριμότητας (ERM Maturity Levels), που με τη σειρά τους βασίζονται στα επίπεδα ωριμότητας του CMM. Τελευταία, γνωστοί οίκοι αξιολόγησης (Standards and Poor's) υιοθέτησαν δικό τους ERM Maturity Model που και πάλι βασίζεται στο CMM, έχει όμως τέσσερα Επίπεδα Ωριμότητας.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οφέλη από τη χρήση ενός τέτοιου εργαλείου αξιολόγησης αποκομίζουν τόσο οι Εταιρείες που πραγματοποιούν Διαχείριση

Επιχειρησιακών Κινδύνων, όσο και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και έχοντες συμφέρον από τη λειτουργία των Εταιρειών αυτών. Το κυριότερο αυτών είναι η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση, με καθορισμένους στόχους μέσα από το ERM Maturity Model ούτως ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στην προσπάθεια αλλά και ένας ορατός και καλά ορισμένος στόχος.

6.3 Το Μοντέλο Ωριμότητας στην παρούσα έρευνα

Το παρόν Μοντέλο Ωριμότητας δημιουργήθηκε για την κατάταξη των Εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές εισηγμένες, ως προς την ενσωμάτωση και την εκτέλεση της διαδικασίας του ERM. Ο βασικός του στόχος, πέρα από την κατάταξη κάθε μιας Εταιρείας ξεχωριστά σε Επίπεδο Ωριμότητας, είναι να εμφανίσει το γενικότερο επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το ERM στην Ελλάδα μέσα από ένα καθορισμένο σύστημα αξιολόγησης και κατάταξης.

Το Μοντέλο Ωριμότητας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα προσπάθεια είναι επίσης βασισμένο στις αρχές του Capability Maturity Model. Αποτελείται από πέντε Επίπεδα Ωριμότητας, τα οποία ξεκινούν από το πρώτο (Χαμηλότερο Επίπεδο Ωριμότητας) και καταλήγουν στο πέμπτο (Υψηλότερο Επίπεδο Ωριμότητας). Για την ονομασία τους και τα απαιτούμενα λειτουργικά χαρακτηριστικά του ERM για την κατάταξη των Εταιρειών, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τα αντίστοιχα μοντέλα των εταιρειών Aon, Ernst&Young και Deloitte. Για την κατάταξη των Εταιρειών σε Maturity Levels χρησιμοποιήθηκαν οι απαντήσεις που έδωσαν αυτές στο ερωτηματολόγιο και που ήδη έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα.

6.3.1 Επίπεδα Ωριμότητας

Κάθε Επίπεδο Ωριμότητας έχει καθορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία υπαγορεύουν συγκεκριμένες πρακτικές στη λειτουργία του ERM, και τα οποία καθορισμένα χαρακτηριστικά είναι ουσιαστικά τα απαιτούμενα για την κατάταξη μιας Εταιρείας στο κάθε Maturity Level. Στην περίπτωση μας αυτό μεταφράστηκε στη χρήση επιλεγμένων ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο, οι οποίες ερευνούσαν την ύπαρξη ή μη των καθορισμένων κάθε φορά απαιτούμενων χαρακτηριστικών κατάταξης. Ανάλογα με την απάντηση, λοιπόν, που έδωσαν οι Εταιρείες σε εκείνες τις ερωτήσεις, έγινε η κατάταξή τους σε Maturity Levels.

Ακολουθεί η περιγραφή των Επιπέδων Ωριμότητας που χρησιμοποιήθηκαν [15], [19],[20], [21].

1.Βασικό

Το πρώτο Επίπεδο Ωριμότητας είναι το επίπεδο εκείνο που κατατάσσονται όλες οι Εταιρείες όταν ξεκινούν την εφαρμογή του ERM, ή η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων της Εταιρείας τους βρίσκεται σε αρχικό/βασικό στάδιο. Χαρακτηρίζεται από την έλλειψη εγγράφων σχετικών με τη διαδικασία του ERM, την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας και εκείνων που αναλαμβάνουν τη λειτουργία του ERM καθώς και από την έλλειψη επισιμότητας του ERM στην εταιρεία. Επίσης, το ERM έχει μια γενική φιλοσοφία στη λειτουργία του, αποφεύγοντας να συγκεκριμενοποιήσει τους στόχους του και οι δραστηριότητες που κανονικά γίνονται υπό την αιγίδα του είναι πολύ περιορισμένες και μόνο για συγκεκριμένους σκοπούς.

2. Ανερχόμενο

Στο δεύτερο Επίπεδο Ωριμότητας το ERM είναι καθορισμένο στη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά οι διαδικασίες του συνήθως ορίζονται ανεπίσημα. Εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των Εταιρικών Διευθύνσεων για θέματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, με την κάθε Διεύθυνση να διαχειρίζεται ξεχωριστά τους κινδύνους της. Οι δυνατότητες για αναγνώριση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων υπάρχουν, αλλά είναι περιορισμένες, ενώ υπάρχει ενασχόληση με περιορισμένους τύπους κινδύνων.

3.Καθιερωμένο

Στο τρίτο Επίπεδο Ωριμότητας οι Εταιρείες εφοδιάζουν το καθιερωμένο σε αυτές, πλέον, ERM με ορισμένες και έγγραφες αρχές λειτουργίας και διαδικασίες. Οι αρχές λειτουργίας του ERM και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί γίνονται γνωστές και χρησιμοποιούνται σε όλο το εύρος της Εταιρείας, με την επικοινωνία μεταξύ των Εταιρικών Διευθύνσεων ως προς το ERM να είναι εγκατεστημένη. Είναι επαρκείς οι δυνατότητές του για την αναγνώριση, τον υπολογισμό, τη διαχείριση, την αναφορά και την παρακολούθηση των κινδύνων. Το ERM ασχολείται με όλους τους τύπους κινδύνων.

4.Ανώτερο

Σε αυτό το Επίπεδο Ωριμότητας οι δυνατότητες του ERM για την αναγνώριση, τον υπολογισμό, τη διαχείριση, την αναφορά και την παρακολούθηση των κινδύνων είναι συνεπείς. Οι αρχές λειτουργίας του πληρούνται στο ακέραιο, αφού υπάρχει δέσμευση και αποφασιστικότητα για αυτό από τη Διοίκηση της Εταιρείας. Υπάρχει μόνιμη και συνεπής εφαρμογή των πολιτικών και των τεχνικών που απαιτούνται σε όλο το εύρος της Εταιρείας.

Οι κίνδυνοι τηρούνται εν είδει χαρτοφυλακίου σε επιχειρησιακό επίπεδο και συσχετίζονται δια μέσου των Εταιρικών Διευθύνσεων.

5.Βέλτιστο

Στο επίπεδο αυτό η λειτουργία του ERM είναι σε βέλτιστο επίπεδο. Όλες οι αρχές της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι ενσωματωμένες στη Διοίκηση της Εταιρείας, επηρεάζοντας αποφασιστικά τη λήψη των αποφάσεων. Είναι πολύ ανεπτυγμένη η ικανότητα της αναγνώρισης, του υπολογισμού, της διαχείρισης, της αναφοράς και της παρακολούθησης των κινδύνων, ενώ συμβαίνει σε όλο το εύρος της Εταιρείας. Η διαδικασία αυτή είναι δυναμική και ικανή να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενους κινδύνους και ποικίλες επιχειρησιακές ανάγκες. Έτσι, υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών χάρη στην ικανότητα, τελικά, της εκμετάλλευσης των κινδύνων.

6.4 Μέθοδος κατάταξης - Πίνακας κατάταξης Εταιρειών

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να καταγραφεί η αντιμετώπιση των βασικών στοιχείων του ERM από το κάθε Επίπεδο Ωριμότητας. Από την ανάλυση αυτή θα επισημανθούν οι ερωτήσεις που θα συμμετέχουν στην κατηγοριοποίηση των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας, μαζί με τις απαντήσεις που θα πρέπει να έχουν δοθεί ανά Επίπεδο Ωριμότητας.

Οργάνωση

Η οργάνωση του ERM είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του οικοδομήματος του ERM, καθώς με τη σωστή οργάνωση το ERM έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει σε πλαίσια που επιτρέπουν την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάταξη των εταιρειών σε Maturity Levels σε ότι αφορά στην οργανωτική κατάσταση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων ήταν οι παρακάτω:

- Η Διοίκηση της Εταιρείας χρησιμοποιεί βασικούς δείκτες κινδύνου (Key Risk Indicators ή KRIs) για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στρατηγικής της;
- Εφόσον χρησιμοποιεί δείκτες κινδύνου, διασυνδέει τους κινδύνους αυτούς με ποσοτικές σχέσεις αίτιου – αιτιατού (cause & effect relationships);
- Ποιές Διευθύνσεις της Εταιρείας συμμετέχουν στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων;
- Υπάρχει Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στην Εταιρεία;
- Αν ναι, σε τι διοικητικό επίπεδο αναφέρεται;

Στο *Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας*, η οργάνωση του ERM είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο, με βασικές ελλείψεις που φανερώνουν την έλλειψη συντονισμού και επομένως την αδυναμία

τέλεσης βασικών ενεργειών. Επομένως, στο επίπεδο αυτό κατατάσσονταν αυτόματα όσες εταιρείες δήλωσαν πως δεν έχουν συστήσει Επιτροπή Διαχείρισης κινδύνου ή πως δεν χρησιμοποιούν Βασικούς Δείκτες Κινδύνου (KRIs).

Στο *Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας*, το οργανωτικό σκέλος του ERM βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, μην παρέχοντας τα απαιτούμενα μέσα για την ολοκληρωμένη λειτουργία του ERM, αλλά έχοντας κάνει αρκετά βήματα βελτίωσης σε σχέση με το προηγούμενο επίπεδο. Επομένως για την κατάταξη στο Επίπεδο αυτό είναι απαιτούμενη η ύπαρξη Επιτροπής Διαχείρισης κινδύνου αλλά και η χρησιμοποίηση Βασικών Δεικτών Κινδύνου (KRIs).

Στο *Καθιερωμένο Επίπεδο Ωριμότητας*, η οργάνωση του ERM είναι σε πολύ καλό επίπεδο, θέτοντας τη βάση για μια εγκατεστημένη διαδικασία ERM στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων λαμβάνει χώρα οργανωμένα σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Εκτός, λοιπόν, από τα απαιτούμενα στοιχεία του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας, προστίθενται σαν απαιτούμενα κατάταξης στο Καθιερωμένο Επίπεδο Ωριμότητας και η διασύνδεση των KRIs με ποσοτικές σχέσεις αιτίου- αιτιατού, η συμμετοχή της πλειοψηφίας των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM και η αναφορά της Επιτροπής ERM στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Στο *Ανώτερο Επίπεδο Ωριμότητας* αλλά και στο *Βέλτιστο Επίπεδο Ωριμότητας*, η οργάνωση του ERM είναι υποδειγματική, διευκολύνοντας σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία του ERM και επιτρέποντάς της να εξελιχθεί, αποφεύγοντας οποιοδήποτε οργανωτικό εμπόδιο. Στις απαιτήσεις κατάταξης σε αυτά τα επίπεδα, πέραν από τις προηγούμενες, προστίθεται η υποχρεωτική συμμετοχή όλων των Εταιρικών Διευθύνσεων, καθώς και η αναφορά της Επιτροπής ERM στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Διαδικασίες

Οι Διαδικασίες του ERM και οι ερωτήσεις που τις αφορούν έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στη διαδικασία της κατάταξης σε Επίπεδα Ωριμότητας. Ο λόγος είναι ότι το ERM ουσιαστικά προσδιορίζεται μέσα από τις διαδικασίες που εκτελούνται υπό την αιγίδα του. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάταξη των εταιρειών σε Maturity Levels σε ότι αφορά στις Διαδικασίες της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων ήταν οι παρακάτω:

- Η Εταιρεία διαθέτει διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων;
- Η Εταιρεία διαθέτει πολιτική διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (risk management policy) και πλάνο συντήρησης (risk maintenance plan);

- Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων.
- Κάθε πότε πραγματοποιείται αξιολόγηση των κινδύνων;
- Υπάρχει επίσημη διαδικασία καθορισμού όρεξης κινδύνων (risk appetite) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (risk tolerance);
- Η Εταιρεία πραγματοποιεί μία τελική συνολική οικονομική αποτίμηση όλων των κινδύνων που έχει εντοπίσει;
- Η Εταιρεία έχει πραγματοποιήσει ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment);
- Αν ναι, ποιά χρονολογία την πραγματοποίησε για τελευταία φορά;
- Υφίστανται καθορισμένες επίσημες αναφορές παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Κινδύνων;

Στο *Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας*, οι διαδικασίες του ERM είναι σε βασικό στάδιο, με κύριο χαρακτηριστικό την έλλειψη εγγράφων σχετικών με τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η αδυναμία υπολογισμού βασικών παραμέτρων για τη λειτουργία του ERM. Επομένως, στο επίπεδο αυτό κατατάσσονταν αυτόματα όσες εταιρείες δήλωσαν πως είτε δεν έχουν επίσημες Διαδικασίες ERM, είτε πως δεν διαθέτουν πολιτική διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (risk management policy) ή πλάνο συντήρησης (risk maintenance plan), ή, τέλος, πως δεν έχουν ορίσει επίσημη διαδικασία καθορισμού όρεξης κινδύνων (risk appetite) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (risk tolerance).

Στο *Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας*, οι Διαδικασίες του ERM είναι ορισμένες ανεπίσημα, όμως έχουν υπάρχουν σε ορατό επίπεδο, ακολουθούνται από την εταιρεία αλλά πρέπει να φτάσουν σε στάδιο επαναληψιμότητας. Επομένως για την κατάταξη στο Επίπεδο αυτό είναι απαιτούμενη η ύπαρξη τουλάχιστον ανεπίσημων Διαδικασιών ERM. Επίσης, θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί ένα εκ των risk management policy ή risk maintenance plan αλλά και να έχει οριστεί το risk appetite και το risk tolerance της εταιρείας.

Στο *Καθιερωμένο Επίπεδο Ωριμότητας*, οι Διαδικασίες του ERM είναι καθιερωμένες με αρκετές δυνατότητες, θέτοντας τη βάση για την παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι Διαδικασίες της Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι επίσημα ορισμένες με έγγραφες αναφορές, έχοντας τη δυνατότητα σωστής αξιολόγησης των κινδύνων και υιοθετώντας μεθόδους διαχείρισης αυτών. Εκτός, λοιπόν, από τον ορισμό του risk appetite και το risk tolerance της εταιρείας, είναι απαιτούμενη για την κατάταξη στο Καθιερωμένο Επίπεδο Ωριμότητας η ύπαρξη επίσημων γραπτών Διαδικασιών ERM, καθώς

και να υπάρχει ενσωμάτωση και πολιτικής διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων αλλά και πλάνου συντήρησης κινδύνων. Επιπλέον, θα πρέπει οι κίνδυνοι να υπολογίζονται με όλους τους τρόπους (Ποιοτικά, Ποσοτικά και Οικονομικά), η μέγιστη χρονική περίοδος αξιολόγησης των κινδύνων να είναι οι 3 μήνες, να έχει πραγματοποιηθεί ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment), όπως και η τελική συνολική οικονομική αποτίμηση όλων των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

Στο *Ανώτερο Επίπεδο Ωριμότητας*, οι Διαδικασίες του ERM βρίσκονται σε πλήρως λειτουργικό επίπεδο, με το χαρακτηριστικό της επαναληψιμότητας να είναι παρόν. Οι Διαδικασίες του ERM έχουν ενσωματωθεί πλήρως στις εταιρικές διαδικασίες, αποτελώντας ένα κομμάτι της λειτουργίας της εταιρίας. Στις απαιτήσεις κατάταξης σε αυτό το Επίπεδο Ωριμότητας, πέραν από τις προηγούμενες, προστίθεται η απαίτηση της μέγιστη χρονικής περιόδου ενός μήνα για την αξιολόγηση των κινδύνων, η χρονολογία πραγματοποίησης του τελευταίου risk assessment να είναι την ίδια χρονική περίοδο της διεξαγωγής της έρευνας για το ERM, ενώ θα πρέπει να υπάρχουν και καθορισμένες επίσημες αναφορές παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Στο *Βέλτιστο Επίπεδο Ωριμότητας*, οι Διαδικασίες του ERM έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους. Είναι εύκολα προσαρμόσιμες σε μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και παρέχουν την σιγουριά της πλήρους διαχείρισης του ρίσκου, ούτως ώστε η εταιρεία να μπορεί να βασιστεί πλήρως σε αυτές για την αύξηση της αξίας της. Στόχος πλέον είναι κυρίως η βελτίωση των Διαδικασιών. Εκτός από τις προηγούμενες απαιτήσεις κατάταξης, προστίθεται και η απαίτηση της καθημερινής αξιολόγησης των κινδύνων, ενώ η χρονολογία πραγματοποίησης του τελευταίου risk assessment θα πρέπει να είναι έως ένα μήνα προ της περιόδου διεξαγωγής της έρευνας για το ERM.

Στρατηγική

Το σκέλος της Στρατηγικής μιας εταιρείας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την σωστή λειτουργία του ERM. Άλλωστε, η ουσία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι η παροχή στην διοίκηση μιας εταιρείας ενός εργαλείου με ρόλο επικουρικό για την λήψη των αποφάσεων της διοίκησης. Για να μπορέσει να φτάσει η διοίκηση, λοιπόν, μιας εταιρείας να εμπιστευθεί το ERM για τη χάραξη της Στρατηγικής της, θα πρέπει η ίδια η εταιρεία να βρίσκεται σε ένα υψηλό Επίπεδο Ωριμότητας σε ότι αφορά στη λειτουργία του ERM. Επομένως, για εταιρείες που κατατάσσονται στα δύο πρώτα Επίπεδα Ωριμότητας, το Βασικό και το Ανερχόμενο, η Στρατηγική της εταιρείας δεν θα πρέπει να συγχέεται με το ERM, αφού η λειτουργία του δεν θα παρέχει τα επαρκή στοιχεία για τη χάραξή της. Οι

ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάταξη των εταιρειών στα τρία τελευταία Maturity Levels σε ότι αφορά τη Στρατηγική και τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων ήταν οι παρακάτω:

- Λόγος χρήσης του συστήματος ERM που διαθέτει η Εταιρεία σας;
- Ποιές κατηγορίες κινδύνων παρακολουθούνται από την Εταιρεία σας;

Στο *Καθιερωμένο Επίπεδο Ωριμότητας* και στο *Ανώτερο Επίπεδο Ωριμότητας*, η σωστή λειτουργία του ERM ήδη αποδεικνύει τις δυνατότητές του και επιτρέπει στη διοίκηση της εταιρείας που το χρησιμοποιεί να το εκμεταλλευτεί για να λάβει αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, οι οποίες όμως αφορούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητές της σχετικές με ορισμένους κινδύνους και όχι σε γενικό πλαίσιο εταιρικής στρατηγικής. Επομένως, στο επίπεδο αυτό κατατάσσονταν οι εταιρείες που δήλωσαν ότι οι παρακολουθούνται όλοι οι τύποι επιχειρησιακών κινδύνων, επιτρέποντας στην διοίκηση να λάβει υπόψη της τις αναφορές του ERM για τους κινδύνους που θα επιλέξει.

Στο *Βέλτιστο Επίπεδο Ωριμότητας*, το ERM αναλαμβάνει το ρόλο που του αρμόζει, παρέχοντας στην εταιρεία ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων της διοίκησης. Η εταιρεία εκμεταλλεύεται πλήρως το ERM για να χαράξει τη στρατηγική που ακολουθεί, βασιζόμενη στα αποτελέσματα του ERM, ενώ το ERM συμβάλλει με αυτόν τον τρόπο στην αύξηση της αξίας της εταιρείας. Εκτός, λοιπόν, από τις προηγούμενες απαιτήσεις κατάταξης στα χαμηλότερα Επίπεδα, προστίθεται και η απαίτηση της χρήσης του ERM για τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας.

Πληροφορική

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων αποτελούν ένα σημαντικό εφόδιο στη λειτουργία κάθε συστήματος ERM. Για την υιοθέτησή τους προαπαιτείται η εδραιωμένη παρουσία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, λόγω της ολοκληρωμένης εικόνας που προσφέρουν και ιδίως λόγω της εξάρτησής τους από την τροφοδοσία τους με σωστά δεδομένα. Επομένως, δεν κρίνεται απαραίτητη η παρουσία τους για την κατάταξη εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας κάτω από εκείνο του Ανώτερου Επιπέδου. Από την άλλη, στα υψηλά Επίπεδα Ωριμότητας είναι απαραίτητη η ύπαρξη τέτοιων συστημάτων διότι προσφέρουν μια συνολική εικόνα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, ενώ διευκολύνουν την επαναληψιμότητα των διαδικασιών και την έκδοση αναφορών για τη δραστηριότητα του ERM. Επομένως, οι ερωτήσεις που έλαβαν μέρος στη διαδικασία κατάταξης σε Maturity Levels σε ότι αφορά στα Πληροφοριακά Συστήματα ήταν οι παρακάτω:

- Η Εταιρεία διαθέτει Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων;
- Υφίσταται σύστημα παρακολούθησης κινδύνων πραγματικού χρόνου (real time);

Στο *Ανώτερο Επίπεδο Ωριμότητας*, η διαδικασία του ERM λειτουργεί σε όλο το εύρος της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη αρκετές παραμέτρους και ενσωματώνοντας πρακτικές και διαδικασίες από όλες τις Εταιρικές Διευθύνσεις. Η ύπαρξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος ERM κρίνεται αναγκαία, διότι δρα συγκεντρωτικά ως προς τις διαδικασίες που ακολουθούνται και επιπλέον διευκολύνει την επαναληψιμότητά τους. Επομένως, σε ότι αφορά στα Πληροφοριακά Συστήματα ERM, το κριτήριο για την κατάταξη εταιρειών στο Επίπεδο αυτό ήταν η ύπαρξη Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στην εταιρεία.

Στο *Βέλτιστο Επίπεδο Ωριμότητας*, οι δυνατότητες του ERM είναι στο μέγιστο επίπεδο, με τον στόχο της συνεχούς προσπάθειας για τη βελτίωση της λειτουργίας του να κυριαρχεί. Ένα σημαντικό βοήθημα σε αυτή την κατεύθυνση είναι η ύπαρξη συστήματος παρακολούθησης κινδύνων σε πραγματικό χρόνο. Το σύστημα αυτό επιτρέπει την άμεση αντίδραση της εταιρείας και την ελαχιστοποίηση της δέσμευσης πόρων του ERM για την διαχείριση των κινδύνων καθώς η τελευταία καθίσταται ευκολότερη, με αποτέλεσμα την ταυτόχρονη απελευθέρωση πόρων του συστήματος με σκοπό τη διάθεσή τους για τη βελτίωσή του, αλλά και την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κινδύνων. Επομένως, για την κατάταξη σε αυτό το επίπεδο, επιπρόσθετα με την απαίτηση για το προηγούμενο, υπάρχει και εκείνη της ύπαρξης συστήματος real time παρακολούθησης κινδύνων.

6.4.1 Μέθοδος κατάταξης των εταιρειών και πίνακας κατάταξης

Με βάση τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το ERM μιας Εταιρείας για να καταταγεί αυτή σε ανάλογο Επίπεδο Ωριμότητας, έγινε η κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας. Για την κατάταξη Εταιρείας σε Επίπεδο Ωριμότητας έπρεπε να πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις του Επιπέδου όπως περιγράφηκε και όπως φαίνεται στον πίνακα 6.1, δηλαδή να έχει δώσει τις επιθυμητές απαντήσεις σε όλες τις απαραίτητες ερωτήσεις. Σε αντίθετη περίπτωση κατατασσόταν στο αμέσως προηγούμενο Επίπεδο Ωριμότητας.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι όσες Εταιρείες δήλωσαν ότι πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, κατετάγησαν τουλάχιστον στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας. Ένα γνώρισμα του Βασικού Επιπέδου Ωριμότητας είναι ουσιαστικά η καταγραφή ελλείψεων στο ERM. Αυτή η φιλοσοφία διατηρήθηκε και στην μέθοδο κατάταξης των Εταιρειών στο Βασικό Επίπεδο, από την άποψη ότι αν έδιναν απαντήσεις

που φανέρωναν έλλειψη σε βασικά λειτουργικά σκέλη του ERM, οι Εταιρείες κατατάσσονταν στο Βασικό Επίπεδο. Ουσιαστικά, επομένως, οι ερωτήσεις κατάταξης για το Βασικό Επίπεδο ήταν ερωτήσεις αποκλεισμού από τα υπόλοιπα Επίπεδα Ωριμότητας.

	Λόγος χρήσης ERM από την Εταιρεία	Υπαρξη KRIs στη λειτουργία του ERM	Διασύνδεση των KRIs με ποσοτικές σχέσεις απώλει- αιτιατού	Πλήθος Εταρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στο ERM	Υπαρξη επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	Διοικητικό επίπεδο αναφοράς επιτροπής Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	Υπαρξη διαδικασιών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	Υπαρξη risk management policy και risk maintenance plan	Κατηγορίες κινδύνων που παρακολουθούνται από την Εταιρεία	Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων	Συχνότητα πραγματοποίησης αξιολόγησης των κινδύνων	Υπαρξη risk appetite & risk tolerance	Πραγματοποίηση τελικής συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των εντοπισθέντων κινδύνων	Πραγματοποίηση risk assessment	Χρονολογία τελευταίας πραγματοποίησης	Υπαρξη πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων	Υπαρξη συστήματος παρακολούθησης κινδύνων πραγματικού χρόνου (real time)	Υπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων
1.Βασικό		όχι			όχι		όχι	όχι				όχι						
2.Ανερχόμενο		ναι			ναι		Ανεπίσημες	1 απτ				ναι						
3.Καθιερωμένο		ναι	ναι	όλες / πλαιοψηφία	ναι	Δ.Σ. / Σύμβουλος	επίσημες	ναι	όλες	όλοι	max 3μηνια	ναι	ναι	ναι				
4.Ανώτερο		ναι	ναι	όλες	ναι	Δ.Σ.	επίσημες	ναι	όλες	όλοι	max μήνας	ναι	ναι	ναι	min 2012	ναι		ναι
5.Βέλτιστο	Χάραξη στρατηγικής Εταιρείας	ναι	ναι	όλες	ναι	Δ.Σ.	επίσημες	ναι	όλες	όλοι	καθημερινά	ναι	ναι	ναι	1 μήνα προ έρευνας	ναι	ναι	ναι

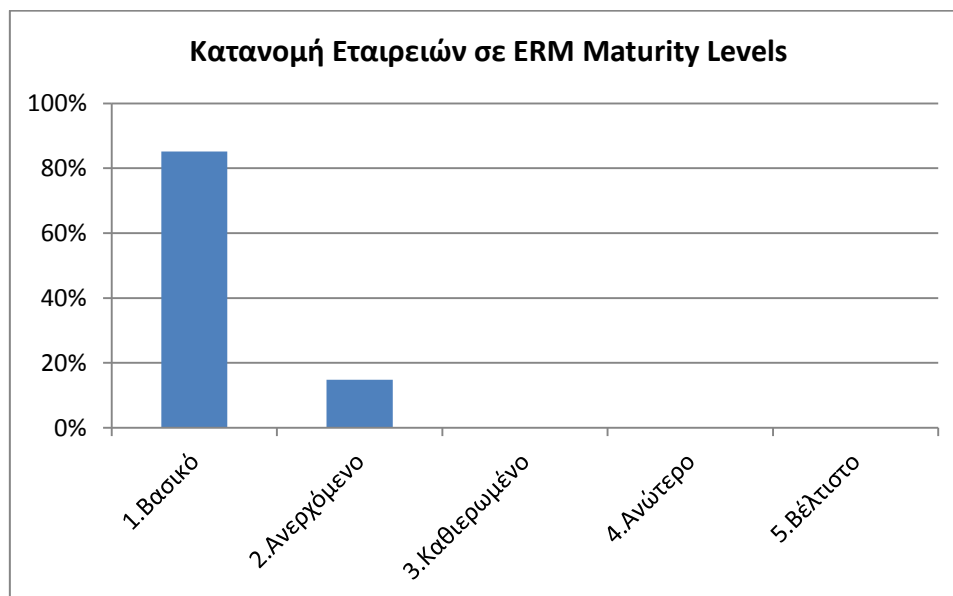
Πίνακας 6.1 – Μέθοδος κατάταξης εταιρειών σε ERM Maturity Levels

Όπως φαίνεται, οι ερωτήσεις που συμμετείχαν ήταν 18, με μεγάλο εύρος σε ότι αφορά στη λειτουργία του ERM. Στην αριστερή στήλη φαίνονται τα Επίπεδα Ωριμότητας όπως έχουν ήδη παρουσιαστεί. Υπενθυμίζεται ότι π.χ. για να καταταγεί μια Εταιρεία στο Ανώτερο Επίπεδο Ωριμότητας θα πρέπει να έχει δώσει κατά τη συμμετοχή της στην έρευνα και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου όλες τις επιθυμητές απαντήσεις, όπως αυτές καταγράφονται στον παρόντα Πίνακα.

6.5 Κατάταξη των Εταιρειών – Αποτελέσματα

Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί και κατά την παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, το ERM στις ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο στην πλειοψηφία των Εταιρειών. Επομένως είναι αναμενόμενο η πλειοψηφία των Εταιρειών να καταταγεί στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας. Το γεγονός αυτό από μόνο του δεν είναι αρνητικό, αφού η Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων εισήλθε βεβιασμένα στις περισσότερες επιχειρήσεις λόγω της δυσχερούς οικονομικής συγκυρίας στη λειτουργία πολλών επιχειρήσεων. Εξάλλου, ήταν αρκετές οι Εταιρείες που φάνηκε ότι έχουν δυνατότητες και προοπτική για μελλοντική άνοδο σε Επίπεδο Ωριμότητας, αρκεί να είναι προσηλωμένες σε αυτό τον στόχο (εδώ βρίσκεται και η προστιθέμενη αξία ενός εργαλείου σαν το Μοντέλο Ωριμότητας, διότι μια Εταιρεία με εφόδιο το Μοντέλο αυτό μπορεί να θέσει συγκεκριμένους στόχους σε ότι αφορά στις απαιτήσεις που πρέπει να καλύψει ούτως ώστε να ανεβεί σε υψηλότερο Επίπεδο Ωριμότητας, με ό,τι αυτό συνεπάγεται).

Η κατάταξη των Εταιρειών σε ERM Maturity Levels φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 6.1 – Κατανομή ελληνικών εισηγμένων εταιρειών σε ERM Maturity Levels

Όπως φαίνεται, το 85% των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων εταιρειών (24 εταιρείες από τις 27) που δήλωσαν ότι διαθέτουν ERM κατατάσσεται στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Οι εταιρείες που κατατάσσονται στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας είναι 4. Η εικόνα αυτή των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων συμβαδίζει, όπως αναφέρθηκε, με την εικόνα που αποκομίσαμε από την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το

αρχικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται, ούτως ή άλλως, η ενσωμάτωση του ERM στις ελληνικές Εταιρείες.

Φαίνεται όμως, παράλληλα, ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης για τις Εταιρείες που βρίσκονται στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας, όταν μάλιστα υπάρχουν Εταιρείες που ήδη έχουν μια πολύ καλή εικόνα σε ότι αφορά στο ERM και που είχαν πολύ λίγες ελλείψεις για να καταταγούν σε επόμενο Επίπεδο. Άλλωστε, σε αντίστοιχες έρευνες που γίνονται σε παγκόσμια κλίμακα, συμπεραίνεται εμφανής διαφορά στην κατάταξη των Εταιρειών με την πάροδο των χρόνων, με τα αποτελέσματα σε αρχικά στάδια υιοθέτησης του ERM να πλησιάζουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Σε κάθε περίπτωση, η κατάταξη αυτή είναι μια εικόνα της παρούσας κατάστασης και θα έχει αρκετό ενδιαφέρον μια σύγκριση με μια μελλοντική, μετά την πάροδο τριών ετών, όπως είναι και η διεθνής πρακτική.

6.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην κατάταξη σε Επίπεδο Ωριμότητας

Όπως παρατηρήθηκε και στην απλή ανάλυση των αποτελεσμάτων, υπάρχουν ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εταιρειών τα οποία έχουν επίδραση σε ότι αφορά στις επιδόσεις τους στην ενσωμάτωση του ERM και επομένως στην κατάταξή τους σε Maturity Levels. Με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων SPSS (χρήση της Cross Tabulation Analysis), έγινε η ανάλυση της επιρροής κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού στην τελική κατάταξη των εταιρειών σε Maturity Levels. Το δείγμα που τελικά χρησιμοποιήθηκε για τις αναλύσεις ήταν 27 εταιρείες, διότι χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι εταιρείες που δήλωσαν ότι πραγματοποιούν ERM.

6.6.1 Κλάδος Δραστηριοποίησης

Ο Κλάδος Δραστηριοποίησης είναι το πρώτο δημογραφικό χαρακτηριστικό που αναμένεται να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εταιρειών σε ότι αφορά στην ωριμότητα του προγράμματος ERM που διαθέτουν. Αν και η δυσμενής οικονομική συγκυρία έχει επηρεάσει όλους τους κλάδους, υπάρχουν ορισμένοι που βρίσκονται σε πιο δυσχερή θέση, επιχειρώντας σε πιο αβέβαιο περιβάλλον επηρεαζόμενοι πιο άμεσα από τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα αυτή την εποχή.

Στον πίνακα 6.2 φαίνονται οι κατατάξεις σε Επίπεδα Ωριμότητας των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, ανά κλάδο δραστηριοποίησης. Όπως διακρίνεται εύκολα και όπως είχε επισημανθεί κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων, ο κλάδος με τις

υψηλότερες κατατάξεις σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, είναι ο Τραπεζικός Κλάδος.

Πίνακας 6.2 – Κατάταξη εταιρειών σε ERM maturity levels ανά κλάδο δραστηριοποίησης

Κλάδος	Maturity Level		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Ακίνητη Περιουσία	1	0	1
Βιομηχανικά Προϊόντα και Υπηρεσίες	2	0	2
Κατασκευές και Υλικά Κατασκευών	2	0	2
Προσωπικά και Οικιακά Αγαθά	5	0	5
Πρώτες Ύλες	2	0	2
Ταξίδια και Αναψυχή	1	0	1
Τεχνολογία	1	0	1
Τράπεζες	2	4	6
Τρόφιμα και Ποτά	3	0	3
Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	1	0	1
Χημικά	2	0	2
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	1	0	1
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, στο ERM Maturity Level *Ανερχόμενο* κατατάσσονται μόνο τραπεζικά ιδρύματα. Η εξήγηση σε αυτό το φαινόμενο είναι σχετικά απλή: λόγω της υπάρχουσας νομοθεσίας οι τράπεζες υποχρεώθηκαν να ενσωματώσουν τεχνικές Διαχείρισης Κινδύνων πολύ νωρίτερα από εταιρείες που ανήκουν σε άλλους κλάδους, με αποτέλεσμα την ωριμότερη αντιμετώπιση του ERM από αυτές. Επίσης, βρέθηκαν περισσότερο και νωρίτερα εκτεθειμένες σε πιστωτικά γεγονότα που συνέβησαν στο παρελθόν, με αποτέλεσμα την εκ του αποτελέσματος αντίληψη της χρησιμότητας και της σπουδαιότητας ενός σωστά σχεδιασμένου και λειτουργικού προγράμματος ERM.

6.6.2 Κύκλος Εργασιών

Το δεύτερο δημογραφικό χαρακτηριστικό των εταιρειών που επηρεάζει την κατάταξή τους στα ERM Maturity Levels είναι ο Κύκλος Εργασιών τους. Όπως έχει ήδη φανεί και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχει προηγηθεί, οι εταιρείες παρουσίασαν μια διαφορετική συμπεριφορά ανά κατηγορία κύκλου εργασιών σε σχέση με την ενσωμάτωση βέλτιστων πρακτικών στη διαδικασία του ERM. Αυτό αποτυπώνεται και στην κατάταξή τους σε Επίπεδα Ωριμότητας, με τις εταιρείες που δήλωσαν ότι είχαν κύκλο εργασιών άνω των €500.000.000 να κατατάσσονται σε ποσοστό 60% σε Επίπεδα Ωριμότητας άνω του Βασικού.

Πίνακας 6.3 - Κατάταξη εταιρειών σε ERM maturity levels ανά κατηγορία κύκλου εργασιών

Κύκλος Εργασιών (ποσά σε εκατομμύρια €)	Maturity Level		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
< 10	2	0	2
10 έως 100	12	0	12
100 έως 500	7	1	8
>500	2	3	5
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Στον πίνακα 6.3 φαίνεται ότι οι εταιρείες που είχαν κύκλο εργασιών έως €100.000.000 κατατάσσονται αποκλειστικά στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας. Ουσιαστικά παρατηρείται μια καλύτερη επίδοση των εταιρειών με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από €100.000.000. Στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας παρατηρείται κατάταξη μόνο εταιρειών που έχουν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των €100.000.000. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην εκτίμηση ότι στις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες το ERM αντιμετωπίζεται με μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και προσήλωση μόνο από εκείνες τις εταιρείες που διαθέτουν μεγάλο κύκλο εργασιών. Η αντίληψη των ελληνικών εταιρειών σε αυτό το ζήτημα είναι στη λάθος κατεύθυνση, αφού το σωστά ενσωματωμένο ERM οδηγεί σε αύξηση της αξίας της εταιρείας ανεξάρτητα από το μέγεθος του κύκλου εργασιών της.

6.6.2 Πλήθος προσωπικού

Το τρίτο δημογραφικό χαρακτηριστικό των εταιρειών που επηρέασε την κατάταξή τους σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων είναι ο αριθμός του προσωπικού που απασχολούν. Οι εταιρείες με μεγάλο πλήθος υπαλλήλων είναι εκείνες που βρίσκονται σε πιο ευάλωτη θέση σχετικά με κινδύνους που παρακολουθούνται από τον Εσωτερικό Έλεγχο μιας εταιρείας. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι δυσκολότερο να διαχειριστούν σε εταιρείες με πολύ μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, με αποτέλεσμα οι εταιρείες αυτές να έχουν ήδη σε πιο ανεπτυγμένη μορφή από τις υπόλοιπες τον Εσωτερικό τους Έλεγχο. Το γεγονός αυτό προδιαθέτει την καλύτερη κατάταξη σε ERM Maturity Levels.

Πίνακας 6.4 - Κατάταξη εταιρειών σε ERM maturity levels ανά πλήθος προσωπικού

Προσωπικό εταιρείας	Maturity Level		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
<200	11	0	11
200 έως 500	4	0	4
500 έως 1000	4	0	4
> 1000	4	4	8
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Από τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 6.4 επιβεβαιώνεται αυτή η εκτίμηση, καθώς στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας κατατάσσονται μόνο εταιρείες με αριθμό υπαλλήλων άνω των 1000.

Τελικά, αν λάβουμε υπόψη μας το μέγεθος του Κύκλου Εργασιών μιας εταιρείας καθώς και τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί αυτή, ούτως ώστε να καταλήξουμε στον προσδιορισμό του μεγέθους μιας εταιρείας, τότε φθάνουμε αβίαστα στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με μεγάλο μέγεθος έχουν προσεγγίσει με πιο ώριμη οπτική τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Υπάρχουν ακόμα αρκετές μεγάλες εταιρείες που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο σε σχέση με το ERM, όμως οι μικρότερες εταιρείες είναι εκείνες που στο σύνολό τους αντιμετωπίζουν το όλο ζήτημα πιο επιφανειακά και επομένως δεν επωφελούνται από την Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

6.7 Αντιμετώπιση των επιμέρους στοιχείων του ERM από το Μοντέλο Ωριμότητας

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, το κάθε Επίπεδο Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων αντιμετωπίζει διαφορετικά τα τέσσερα βασικά στοιχεία του ERM, δηλαδή το σκέλος της Οργάνωσης, των Διαδικασιών, της Στρατηγικής και της Πληροφορικής. Περιμένουμε, λοιπόν, να υπάρχει διαφορά στη συμπεριφορά των εταιρειών σε σχέση με τα τέσσερα αυτά στοιχεία, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας στο οποίο έχουν καταταγεί. Για την επισημάνση των διαφορών αυτών θα χρησιμοποιηθούν οι ερωτήσεις που έχουν ήδη κατηγοριοποιηθεί στην προηγούμενη ενότητα με βάση την Οργάνωση, τις Διαδικασίες, την Στρατηγική και την Πληροφορική.

Οργάνωση

Η αντιμετώπιση του ζητήματος της οργάνωσης του ERM από τις εταιρείες, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας που έχουν τοποθετηθεί, θα εξεταστεί με τη βοήθεια των ερωτήσεων που υπάγονται στα οργανωτικά θέματα και που αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.4. Ακολουθούν οι πίνακες που προέκυψαν από την Cross Tabulation analysis με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικών αναλύσεων SPSS.

Το πρώτο θέμα που εξετάζεται στον πίνακα 6.5 είναι η ύπαρξη KRIs στο πρόγραμμα ERM των εταιρειών.

Πίνακας 6.5 – Επίπεδα Ωριμότητας και Οργάνωση ERM – ύπαρξη KRIs

Υπαρξη KRIs στην λειτουργία του ERM	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	13	0	13
Ναι	10	4	14
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Παρατηρείται ότι όλες οι εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας διαθέτουν KRIs, σε αντίθεση με τις εταιρείες του Βασικού Επιπέδου που διαθέτουν σε ποσοστό 43%.

Στο ζητούμενο εάν οι KRIs συνδυάζονται με σχέσεις αιτίου – αιτιατού, τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο ξεκάθαρα όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.6.

Πίνακας 6.6 – Επίπεδα Ωριμότητας και Οργάνωση ERM –KRIs και cause & effect relations

Σύνδεση KRIs με σχέσεις αιτίου - αιτιατού	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	10	2	12
Ναι	6	2	8
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	16	4	20

Μόνο οι μισές από τις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας συσχετίζουν με αυτό τον τρόπο τους βασικούς δείκτες κινδύνου τους, με το ποσοστό στις εταιρείες του Βασικού Επιπέδου να αγγίζει το 60%. Επομένως υπάρχουν εταιρείες στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας που χρησιμοποιούν σωστότερα τους KRIs από εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου. Το πλήθος των εταιρειών που συμμετέχουν στις διαδικασίες του ERM, ανάλογα με το Maturity Level κάθε εταιρείας φαίνεται στον πίνακα 6.7.

Πίνακας 6.7 – Επίπεδα Ωριμότητας και Οργάνωση ERM – Συμμετοχή εταιρικών Διευθύνσεων

Πλήθος εταιρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στο ERM	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
1	5	1	6
2	5	0	5
3	4	0	4
4	1	0	1
5	0	1	1
6	3	0	3
7	2	1	3
8	2	0	2
10	1	0	1
11	0	1	1
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Το ζητούμενο εδώ είναι η όσο το δυνατόν υψηλότερη συμμετοχή, με την καλύτερη επίδοση να είναι η συμμετοχή όλων των Διευθύνσεων, δηλαδή και των 11. Όπως φαίνεται, το 75% των εταιρειών του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας εμπλέκει πάνω από 5 εταιρικές διευθύνσεις στη λειτουργία του ERM, με τη μοναδική εταιρεία που τις εμπλέκει όλες να ανήκει σε αυτό το Επίπεδο.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η ύπαρξη ή όχι της Επιτροπής ERM στις εταιρείες που χρησιμοποιούν ERM, καθώς και το εταιρικό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται αυτή. Το πρώτο ζητούμενο φαίνεται στον πίνακα 6.8 και ακολουθεί, στον πίνακα 6.9 το δεύτερο ζητούμενο.

Πίνακας 6.8 – Επίπεδα Ωριμότητας και Οργάνωση ERM – Ύπαρξη επιτροπής ERM

Ύπαρξη επιτροπής ERM	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	17	0	17
Ναι	6	4	10
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.9 – Επίπεδα Ωριμότητας και Οργάνωση ERM – Επίπεδο αναφοράς Επιτροπής ERM

Επίπεδο αναφοράς Επιτροπής ERM	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	
Στο Διοικητικό Συμβούλιο	3	3	6
Στο Διευθύνοντα Σύμβουλο	2	1	3
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	5	4	9

Από τους δύο αυτούς πίνακες εξάγεται το συμπέρασμα της καλύτερης οργάνωσης του ERM από τις εταιρείες στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας, ενώ παράλληλα εξηγούνται και τα αποτελέσματα στους προηγούμενους πίνακες. Όπως φαίνεται, οι εταιρείες που ανήκουν στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας έχουν συστήσει Επιτροπή ERM σε ποσοστό 100%, ενώ παράλληλα η επιτροπή αυτή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο σε ποσοστό 75%. Από την άλλη, οι εταιρείες του Βασικού Επιπέδου, έχουν σοβαρές οργανωτικές ελλείψεις, αφού

σε ποσοστό 74% δεν διαθέτουν Επιτροπή ERM, ενώ όσες από αυτές διαθέτουν, σε ποσοστό μόνο 40% δηλώνουν ότι αυτή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Συμπέρασμα

Στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας, οι εταιρείες θα πρέπει να θέσουν σαν πρώτο στόχο τη σύσταση Επιτροπής ERM. Μέσω της Επιτροπής αυτής θα ενισχυθεί το οργανωτικό σκέλος της Διαχείρισης Κινδύνων, επιτρέποντας στις εταιρείες να εμπλέξουν περισσότερες Εταιρικές Διευθύνσεις στο ERM, και επομένως να επιτευχθεί η σωστή ανάπτυξη των KRIs.

Στο Ανερχόμενο Επίπεδο η προσπάθεια θα πρέπει να επικεντρωθεί στην σύνδεση των KRIs με σχέσεις αίτιου – αιτιατού. Τα οργανωτικά προβλήματα είναι λυμένα σε μεγάλο βαθμό σε αυτό το Επίπεδο Ωριμότητας, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στο πλήθος των Εταιρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στο ERM.

Διαδικασίες

Η αντιμετώπιση του ζητήματος των διαδικασιών του ERM από τις εταιρείες, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας που έχουν τοποθετηθεί, θα εξεταστεί με τη βοήθεια των ερωτήσεων που υπάγονται στα διαδικαστικά θέματα και που αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.4. Ακολουθούν οι πίνακες που προέκυψαν από την Cross Tabulation analysis με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικών αναλύσεων SPSS.

Το πιο σημαντικό κομμάτι των διαδικασιών ERM είναι η ύπαρξη γραπτών και επίσημων διαδικασιών.

Πίνακας 6.10– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Ύπαρξη διαδικασιών ERM

Ύπαρξη διαδικασιών ERM	Επίπεδο Ωριμότητας	
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο
Όχι	2	0
Ναι-Ανεπίσημες	16	0
Ναι-Γραπτές και Επίσημες	5	4
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4

Στον πίνακα 6.10 φαίνεται ότι οι εταιρείες στο Ανερχόμενο Επίπεδο διαθέτουν εξολοκλήρου γραπτές και επίσημες διαδικασίες ERM, ενώ εκείνες του Βασικού Επιπέδου μόλις σε ποσοστό 22%.

Η ύπαρξη ή μη πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και πλάνου συντήρησης αυτών είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετη με την ύπαρξη γραπτών διαδικασιών ERM.

Πίνακας 6.11– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Ύπαρξη risk management policy & risk maintenance plan

Ύπαρξη risk management policy & risk maintenance plan	Επίπεδο Ωριμότητας	
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο
Ναι	1	3
Διαθέτει πολιτική διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων	10	1
Όχι	12	0
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4

Στον πίνακα 6.11 φαίνεται ότι το 75% των εταιρειών του Ανερχόμενου Επιπέδου διαθέτει και τα δύο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των εταιρειών του Βασικού Επιπέδου είναι μόλις 4%.

Στους επόμενους τέσσερις πίνακες φαίνεται ο τρόπος υπολογισμού των κινδύνων από τις εταιρείες, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας στο οποίο έχουν καταταγεί.

Πίνακας 6.12– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Υπολογισμός κινδύνων /Ποιοτικός

Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων - Ποιοτικός	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	10	2	12
Ναι	13	2	15
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.13– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Υπολογισμός κινδύνων /Ποσοτικός

Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων - Ποσοτικός	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	9	0	9
Ναι	14	4	18
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.14– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Υπολογισμός κινδύνων /Οικονομικός

Τρόπος υπολογισμού των κινδύνων - Οικονομικός	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	7	0	7
Ναι	16	4	20
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Φαίνεται, λοιπόν, από τους παραπάνω πίνακες, μια υστέρηση στον τρόπο υπολογισμού των κινδύνων από τις εταιρείες στο Βασικό Επίπεδο. Οι εταιρείες σε αυτό το Επίπεδο δεν υπολογίζουν με όλους τους τρόπους τους κινδύνους, με τον ποιοτικό υπολογισμό να συγκεντρώνει τις λιγότερες επιλογές. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες στο Ανερχόμενο Επίπεδο είναι σε πολύ καλύτερο επίπεδο υπολογίζοντας τους κινδύνους πρακτικά με όλους τους τρόπους, αν και το 50% αυτών δεν τους υπολογίζει ποιοτικά.

Η συχνότητα του υπολογισμού των κινδύνων είναι το επόμενο σημείο που υπάρχουν διαφορές στα δύο Επίπεδα.

Πίνακας 6.15– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Συχνότητα αξιολόγησης των κινδύνων

Συχνότητα αξιολόγησης των κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Καθημερινά	4	0	4
Κάθε μήνα	3	3	6
Κάθε τρίμηνο	6	1	7
Κάθε εξάμηνο	4	0	4
Κάθε Έτος	2	0	2
Τυχαία	1	0	1
Ποτέ	3	0	3
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Ενώ στο Βασικό Επίπεδο το 17% των εταιρειών αξιολογεί τους κινδύνους καθημερινά, το αντίστοιχο ποσοστό για τις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου είναι 0%. Αυτό αποτελεί ένα αναπάντεχο εύρημα, τη στιγμή που οι εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου αξιολογούν τους κινδύνους κάθε μήνα σε ποσοστό 75% και κάθε τρίμηνο σε ποσοστό 15%, ενώ οι εταιρείες του Βασικού Επιπέδου δεν έχουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, καθώς η πλειοψηφία τους αξιολογεί τους κινδύνους με περίοδο άνω του τριμήνου.

Η διαδικασίες καθορισμού όρεξης κινδύνων και ανοχής σε αυτούς αναδεικνύουν και αυτές την διαφορά μεταξύ των εταιρειών των δύο Επιπέδων Ωριμότητας.

Πίνακας 6.16– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Υπαρξη διαδικασίας risk appetite & risk tolerance

Υπαρξη διαδικασίας risk appetite & risk tolerance	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	19	0	19
Ναι	4	4	8
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Ενώ όλες οι εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας διαθέτουν τέτοιες διαδικασίες, οι εταιρείες του Βασικού Επιπέδου τις διαθέτουν σε ποσοστό μόλις 17%, στερούμενες ενός στοιχειώδους εργαλείου για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Η τελική συνολική οικονομική αποτίμηση των κινδύνων είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία με μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας. Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.17, όλες οι εταιρείες του Ανερχόμενου επιπέδου Ωριμότητας είναι ικανές να την πραγματοποιήσουν.

Πίνακας 6.17– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Πραγματοποίηση συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των εντοπισμένων κινδύνων

Πραγματοποίηση συνολικής οικονομικής αποτίμησης όλων των εντοπισμένων κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	12	0	12
Ναι	11	4	15
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Οι εταιρείες που ανήκουν στο Βασικό Επίπεδο, όμως, την πραγματοποιούν σε ποσοστό 48%, ένα αρκετά μεγάλο νούμερο σε σχέση με τη δυσκολία της διαδικασίας αυτής .

Μια άλλη διαδικασία με εξίσου πολύπλοκα χαρακτηριστικά είναι η ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων. Στον πίνακα 6.18 φαίνεται η πραγματοποίησή της από τις εταιρείες σε σχέση με τα Επίπεδα Ωριμότητας που βρίσκονται.

Πίνακας 6.18– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Πραγματοποίηση risk assessment

Πραγματοποίηση risk assessment	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	15	1	16
Ναι	6	3	9
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	21	4	25

Και εδώ παρατηρείται μια διαφοροποίηση σε σχέση με τα δύο Επίπεδα, αφού risk assessment πραγματοποιείται από το 75% των εταιρειών του Ανερχόμενου Επιπέδου, ενώ το ποσοστό για το Βασικό Επίπεδο πέφτει στο 26%. Η τελευταία φορά που πραγματοποίησαν οι εταιρείες risk assessment είναι πιο κοντά στην χρονολογία της διεξαγωγής της έρευνας για τις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 6.19– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Πραγματοποίηση risk assessment τελευταία φορά

Τελευταία φορά πραγματοποίησης risk assessment	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
2010	2	0	2
2011	3	2	5
2012	1	1	2
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	6	3	9

Παρόλα αυτά, το πρόβλημα της μη πρόσφατης διεξαγωγής ολιστικής διαγνωστικής μελέτης αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων είναι υπαρκτό και στα δύο Επίπεδα, με το Βασικό να έχει τις εταιρείες με την παλαιότερη πραγματοποίηση risk assessment.

Το τελευταίο σκέλος των διαδικασιών είναι οι επίσημες αναφορές παρακολούθησης κινδύνων. Σε αυτό το σημείο υπάρχει δυσκολία και στα δύο Επίπεδα Ωριμότητας, με το κυριότερο πρόβλημα να υπάρχει στο Βασικό Επίπεδο.

Πίνακας 6.20– Επίπεδα Ωριμότητας και Διαδικασίες ERM – Ύπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων

Ύπαρξη καθορισμένων επίσημων αναφορών παρακολούθησης Επιχειρησιακών Κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	14	2	16
Ναι	9	2	11
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Στο Ανερχόμενο Επίπεδο, μόνο οι μισές εταιρείες εκδίδουν επίσημες αναφορές παρακολούθησης κινδύνων, διαδικασία που έχουν σίγουρα τη δυνατότητα να ακολουθήσουν.

Συμπέρασμα

Στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας οι εταιρείες χρειάζονται ουσιαστικά τη διαμόρφωση των διαδικασιών της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Η σημαντικότερη διαδικασία που πρέπει να δημιουργηθεί είναι η μέθοδος παραγωγής γραπτών και επίσημων διαδικασιών ERM. Στη συνέχεια, θα πρέπει οπωσδήποτε να καθοριστούν πλαίσια λειτουργίας του ERM, δηλαδή υπολογισμός και υιοθέτηση risk appetite και risk tolerance των εταιρειών του Βασικού Επιπέδου, ενώ θα πρέπει να επιβληθεί ο υπολογισμός των κινδύνων με όλους τους τρόπους, με έμφαση στον Ποιοτικό υπολογισμό. Παράλληλα, θα πρέπει να συνταχθεί πολιτική διαχείρισης κινδύνων και πλάνο συντήρησης αυτών, ούτως ώστε με την ολοκλήρωση των παραπάνω δράσεων οι εταιρείες να είναι έτοιμες για την πραγματοποίηση του risk assessment, διαδικασία που συμπεριλαμβάνει τον Ποιοτικό υπολογισμό των κινδύνων. Στη συνέχεια, θα πρέπει να καθιερωθεί συχνή πραγματοποίησή του.

Στο Ανερχόμενο Επίπεδο, οι εταιρείες χρειάζονται μια καθοδήγηση σε διαδικασίες που υπάρχουν αλλά επιδέχονται βελτίωσης. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίζουν τους κινδύνους τους και Ποιοτικά, πέρα από τους δύο άλλους τρόπους. Επίσης, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για να καθιερωθεί η συχνότερη η αξιολόγηση των κινδύνων και η πραγματοποίηση του risk assessment. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με αυστηροποίηση των διαδικασιών σε χρονικά ζητήματα.

Στρατηγική

Η αντιμετώπιση του ζητήματος της Στρατηγικής σε σχέση με το ERM από τις εταιρείες, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας που έχουν τοποθετηθεί, θα εξεταστεί με τη βοήθεια των ερωτήσεων που υπάγονται στο σκέλος της στρατηγικής αντιμετώπισης και που αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.4. Ακολουθούν οι πίνακες που προέκυψαν από την Cross Tabulation analysis με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικών αναλύσεων SPSS.

Το πρώτο κομμάτι που έχει ενδιαφέρον είναι η συμπεριφορά των εταιρειών ως προς τη χρήση που δίνει στο ERM, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας στο οποίο βρίσκονται. Αυτό

το στοιχείο φαίνεται στους επόμενους πίνακες, όπου έχουν καταγραφεί οι συμπεριφορές των εταιρειών.

Πίνακας 6.21– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Πεδίο χρήσης ERM/Στρατηγική Εταιρείας

Στρατηγική Εταιρείας	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	13	0	13
Ναι	10	4	14
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.22– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Πεδίο χρήσης ERM/Ποιοτικός προσδιορισμός κινδύνων

Ποιοτικός προσδιορισμός κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	10	0	10
Ναι	13	4	17
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.23– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Πεδίο χρήσης ERM/Ποσοτικός προσδιορισμός κινδύνων

Ποσοτικός προσδιορισμός κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	5	0	5
Ναι	18	4	22
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.24– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Πεδίο χρήσης ERM/Προσδιορισμός συνολικού οικονομικού αντίκτυπου κινδύνων

Προσδιορισμός συνολικού οικονομικού αντίκτυπου κινδύνων	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	8	0	8
Ναι	15	4	19
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.25– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Πεδίο χρήσης ERM/Εσωτερικός Έλεγχος

Εσωτερικός Έλεγχος	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	13	1	14
Ναι	10	3	13
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Όπως φαίνεται στους παραπάνω πίνακες, οι εταιρείες του Βασικού Επιπέδου Ωριμότητας χρησιμοποιούν το ERM κυρίως για τον ποσοτικό προσδιορισμό των κινδύνων και δευτερευόντως για τον προσδιορισμό του συνολικού οικονομικού αντίκτυπου των κινδύνων που παρακολουθούν. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό υπολειτουργίας του ERM, καθώς δεν χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων. Εκείνο που κυρίως διαφέρει σε σχέση με τις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου είναι ότι σε εκείνο το Επίπεδο, όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν το ERM για τη χάραξη της Στρατηγικής τους, δηλαδή οι εταιρείες αυτές δίνουν στο ERM το ρόλο που πρέπει. Από εκεί και πέρα, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας χρησιμοποιούν το ERM για όλους τους παραπάνω λόγους, με εξαίρεση μια εταιρεία που δεν το χρησιμοποιεί για τον Εσωτερικό της έλεγχο.

Το δεύτερο σκέλος της Στρατηγικής σε σχέση με τα Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων έχει να κάνει με την κατάταξη των κινδύνων που παρακολουθούν οι εταιρείες. Το πώς συμπεριφέρονται αυτές ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας που βρίσκονται, φαίνεται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 6.26– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Κατηγορίες κινδύνων που παρακολουθούνται/Χρηματοοικονομικοί

Χρηματοοικονομικοί	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
1	15	3	18
Θέση κατάταξης 2	7	1	8
3	1	0	1
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.27– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Κατηγορίες κινδύνων που παρακολουθούνται/Στρατηγικοί

Στρατηγικοί	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
0	2	0	2
1	6	1	7
Θέση κατάταξης 2	8	0	8
3	3	1	4
4	4	2	6
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Πίνακας 6.28– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Κατηγορίες κινδύνων που παρακολουθούνται/Λειτουργικοί

Λειτουργικοί		Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
		1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Θέση κατάταξης	0	2	0	2
	1	2	0	2
	2	6	3	9
	3	12	1	13
	4	1	0	1
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας		23	4	27

Πίνακας 6.29– Επίπεδα Ωριμότητας και Στρατηγική – Κατηγορίες κινδύνων που παρακολουθούνται/Συμμόρφωσης

Συμμόρφωσης		Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
		1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Θέση κατάταξης	0	4	0	4
	2	2	0	2
	3	4	2	6
	4	12	2	14
	5	1	0	1
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας		23	4	27

Σε αυτό το σημείο διακρίνεται μια προβληματική συμπεριφορά και στα δύο Επίπεδα Ωριμότητας. Το επιθυμητό θα ήταν να παρακολουθούνται κατά προτεραιότητα οι κίνδυνοι Στρατηγικής φύσεως, και αυτό για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι η πολύ μεγαλύτερη επίπτωση που έχουν στα οικονομικά μεγέθη κάθε εταιρείας. Δυστυχώς, επειδή είναι

δύσκολο να υπολογιστούν και πάντως πολύ πιο δύσκολο από εκείνους της Χρηματοοικονομικής φύσεως, προτιμάται από τις εταιρείες η παρακολούθηση των δεύτερων και παραμελείται εκείνη των πρώτων. Ο δεύτερος λόγος της σπουδαιότητας της παρακολούθησής τους, είναι ότι με γνωστούς τους Στρατηγικούς κινδύνους παρέχεται πολύ μεγαλύτερη βοήθεια στη χάραξη της στρατηγικής μιας εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο ότι η μοναδική εταιρεία που έχει κατατάξει πρώτους σε σπουδαιότητα τους Στρατηγικούς κινδύνους ανήκει στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας.

Συμπέρασμα

Στις εταιρείες του Βασικού Επιπέδου Ωριμότητας είναι αναγκαίο να παρασχεθούν γνώσεις για την παρακολούθηση κινδύνων πέρα από εκείνους της Χρηματοοικονομικής φύσεως. Επειδή το ERM σε αυτές τις εταιρείες είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο, αυτό που έχει σημασία είναι η σταδιακή απαγκίστρωση από τη λογική της αποκλειστικής σπουδαιότητας των Χρηματοοικονομικών κινδύνων. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν το ERM και για κινδύνους που δεν παρακολουθούσαν αλλά είχαν αρκετές επιπτώσεις από αυτούς (π.χ. Λειτουργικοί).

Στις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου θα πρέπει να παρασχεθούν γνώσεις για την απόκτηση δυνατότητας παρακολούθησης κυρίως των Στρατηγικών κινδύνων, οι οποίοι θα πρέπει να γίνουν οι πρώτοι σε σπουδαιότητα για τις εταιρείες, για τους λόγους που έχουν αναφερθεί.

Πληροφορική

Η αντιμετώπιση του σκέλους της Πληροφορικής στις εταιρείες σε σχέση με το ERM, ανάλογα με το Επίπεδο Ωριμότητας που έχουν αυτές τοποθετηθεί, θα εξεταστεί με τη βοήθεια των ερωτήσεων που υπάγονται στα θέματα Πληροφορικής και που αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.4. Ακολουθούν οι πίνακες που προέκυψαν από την Cross Tabulation analysis με τη βοήθεια του λογισμικού στατιστικών αναλύσεων SPSS.

Στον πίνακα 6.30 διακρίνονται οι εταιρείες που διαθέτουν Πληροφοριακό σύστημα για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Πίνακας 6.30– Επίπεδα Ωριμότητας και Πληροφορική – Διαθεσιμότητα Πληροφοριακού συστήματος ERM

	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	1.Βασικό	2.Ανερχόμενο	
Όχι	16	2	18
Ναι	7	2	9
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	23	4	27

Είναι φανερό ότι οι εταιρείες σε μεγάλο βαθμό και ανεξάρτητα από το Επίπεδο Ωριμότητας που βρίσκονται, δεν εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που μπορεί να παράσχει ένα Πληροφοριακό σύστημα για το ERM.

Η κατάσταση επιδεινώνεται σε ότι αφορά στη διαθεσιμότητα συστήματος παρακολούθησης κινδύνων σε πραγματικό χρόνο.

Πίνακας 6.31– Επίπεδα Ωριμότητας και Πληροφορική – Διαθεσιμότητα συστήματος Real Time παρακολούθησης κινδύνων

	Επίπεδο Ωριμότητας		Σύνολο εταιρειών
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	
Όχι	14	4	18
Ναι	6	0	6
Σύνολο / Επίπεδο Ωριμότητας	20	4	24

Όπως φαίνεται και στον πίνακα, οι εταιρείες που διαθέτουν τέτοιο σύστημα είναι μόλις το 22% αυτών, και μάλιστα όλες βρίσκονται στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας.

Συμπέρασμα

Ο τομέας της πληροφορικής σε σχέση με το ERM είναι σε πολύ αρχικό στάδιο για τις εταιρείες, ανεξάρτητα από το Επίπεδο Ωριμότητας που κατατάσσονται. Στις εταιρείες του Βασικού Επιπέδου θα πρέπει να γίνει προμήθεια πληροφοριακού συστήματος για το ERM, με εκπαίδευση του προσωπικού για να μπορεί μέσω του συστήματος αυτού να εξελίξει και

το ίδιο το ERM. Στις εταιρείες του Ανερχόμενου Επιπέδου Ωριμότητας, θα πρέπει να γίνει προμήθεια συστήματος Real Time παρακολούθησης των κινδύνων ούτως ώστε να μειωθεί ο χρόνος αντίδρασής τους σε έντονα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

6.8 Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες (Two Step Cluster Analysis)

6.8.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

Για τη στατιστική τμηματοποίηση των εταιρειών που χρησιμοποιούν ERM ως προς τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάταξή τους στα δύο πρώτα Επίπεδα Ωριμότητας, δηλαδή ως προς την ύπαρξη KRIs, την ύπαρξη Επιτροπής ERM, την ύπαρξη επίσημων Διαδικασιών ERM και την ύπαρξη risk management policy, risk maintenance plan και την ύπαρξη καθορισμένων risk appetite και risk tolerance, επιλέχθηκε η μέθοδος της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες (Two Step Cluster Analysis). Η μέθοδος αυτή αποτελεί επέκταση της κλασικής ανάλυσης κατά συστάδες (cluster analysis) και χρησιμοποιείται όταν κάποιες από τις μεταβλητές δεν είναι αριθμητικές ή υπάρχει υποψία ότι οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών δεν είναι γραμμικές. [2]

Η τεχνική της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που αποσκοπεί στον προσδιορισμό συστάδων ομοειδών παρατηρήσεων με βάση μια ομάδα κατηγορικών ή/και συνεχών μεταβλητών (χαρακτηριστικών). Με την υπόθεση ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, παρέχεται η δυνατότητα χειρισμού κατηγορικών και συνεχών μεταβλητών, με τις πρώτες να ακολουθούν πολυωνυμική κατανομή και τις δεύτερες κανονική κατανομή.

Η μέθοδος της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες χρησιμοποιεί τις τυποποιημένες τιμές των συνεχών μεταβλητών, οι οποίες θα πρέπει πρώτα να τυποποιηθούν για να χρησιμοποιηθούν από το λογισμικό. Ως μέτρο ομοιότητας μεταξύ των συστάδων χρησιμοποιείται ο λογάριθμος μέγιστης πιθανοφάνειας των αποστάσεων, όπου όλες οι μεταβλητές υποτίθεται ότι είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και μάλιστα οι συνεχείς ότι κατανέμονται κανονικά, ενώ οι κατηγορικές ότι κατανέμονται πολυωνυμικά. Ως μέτρο ομοιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ευκλείδεια απόσταση, αλλά μόνο όταν όλες οι μεταβλητές είναι συνεχείς.

Κατά την πρώτη φάση της ανάλυσης η διαδικασία ξεκινά με τη δημιουργία ενός «δέντρου» (ομάδας) των χαρακτηριστικών της συστάδας (CF), του οποίου ο σχηματισμός ξεκινά με την ένταξη της πρώτης παρατήρησης στη «ρίζα» του δέντρου σε κάποιο «κόμβο» (σημείο

σύγκλισης) ο οποίος αφορά σε όλες τις πληροφορίες ως προς τις μεταβλητές της πρώτης παρατήρησης. Κάθε διαδοχική παρατήρηση, με τη χρησιμοποίηση ως κριτηρίου ομοιότητας του μέτρου απόστασης, προστίθεται σε υπάρχοντα κόμβο ή σχηματίζει νέο κόμβο με βάση την ομοιότητα με τους προϋπάρχοντες κόμβους. Ένας κόμβος με πολλές περιπτώσεις συνιστά σύνθεση των πληροφοριών ως προς τις μεταβλητές για τις συγκεκριμένες περιπτώσεις. Κατά τη δεύτερη φάση οι κόμβοι του δέντρου των χαρακτηριστικών των συστάδων ομαδοποιούνται με βάση τον αλγόριθμο της συσσωρευτικής ταξινομικής τεχνικής, κατά τρόπο ανάλογο με εκείνο στην ιεραρχική ανάλυση σε συστάδες, όπου οι συστάδες σχηματίζονται με την ομαδοποίηση διαδοχικά των κόμβων σε όλο και μεγαλύτερες συστάδες, μέχρις ότου όλοι οι κόμβοι καταστούν μέλη μιας και μόνο συστάδας. Η συσσωρευτική ταξινομική τακτική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία εύρους λύσεων μεταξύ των οποίων θα εντοπιστεί η «άριστη» λύση με βάση το κριτήριο πληροφόρησης κατά Bayes (BIC) του Schwartz ή με βάση το κριτήριο πληροφόρησης Akaike (AIC).

Η συσσωρευτική ταξινομική τακτική οδηγεί στην δημιουργία των συστάδων, όπου το δέντρο (CF) έχει ολοκληρωθεί, σε σημείο που να μη δέχεται πλέον οποιαδήποτε νέα παρατήρηση σε οποιονδήποτε από τους κόμβους του, ούτε κάθε κόμβος να μπορεί να διαχωριστεί. Ωστόσο, εφόσον είναι επιθυμητό από τον ερευνητή, είναι δυνατός ο χειρισμός των παρατηρήσεων με ακραίες τιμές, με την ενσωμάτωση κάποιων από αυτές – στο βαθμό που είναι αυτό δυνατό, σε κόμβους που θεωρούνται «φτωχοί», με την έννοια ότι έχουν λιγότερες από ένα καθορισμένο ποσοστό παρατηρήσεις ως προς το μέγιστο αριθμό σε αυτούς και την επαναδημιουργία του δέντρου (CF), αλλιώς γίνεται απόρριψη κάποιων από τις ακραίες αυτές τιμές.

Η επιλογή του άριστου αριθμού συστάδων γίνεται αυτομάτως με βάση το κριτήριο πληροφόρησης κατά Bayes (BIC) του Schwartz ή με βάση το κριτήριο πληροφόρησης Akaike (AIC). Το καθένα από αυτά τα κριτήρια υπολογίζεται για κάθε δυνητικό αριθμό συστάδων, μικρότερες τιμές δε αυτών δηλώνουν καλύτερα σχετικά μοντέλα – λύσεις του προγράμματος και συνεπώς ως άριστη λύση του αριθμού των συστάδων επιλέγεται εκείνη στην οποία αντιστοιχεί η μικρότερη τιμή του BIC ή του AIC. Όμως επειδή η τιμή του οποιουδήποτε από τα παραπάνω κριτήρια συνεχίζει να μειώνεται με την αύξηση του αριθμού των συστάδων, η βελτίωση αυτή που επιτυγχάνεται είναι υπέρ του βαθμού πολυπλοκότητας των λύσεων με μεγάλο αριθμό συστάδων. Έτσι, κάθε ένα από τα παραπάνω κριτήρια παρέχει συμπληρωματικές πληροφορίες που βοηθούν στην επιλογή

του άριστου αριθμού των συστάδων, όπως, για παράδειγμα, αξιολογούνται οι μεταβολές σε δύο διαδοχικές τιμές του κριτηρίου BIC ή AIC, η σχέση της μεταβολής (λόγος) του BIC ή του AIC που αφορά στις μεταβολές σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη στη λύση των δύο συστάδων και η σχέση (αναλογία) των αποστάσεων που αφορούν στον τρέχοντα αριθμό των συστάδων ως προς τον προηγούμενο.

Τα διαγράμματα που αφορούν στη σημασία καθεμιάς από τις μεταβλητές, αναφέρονται ξεχωριστά δε κάθε συστάδα, όπου οι μεταβλητές εμφανίζονται κατά σειρά σημασίας του στον άξονα Υ (τεταγμένη). Εντός του καθενός διαγράμματος οι κάθετες γραμμές οριοθετούν τις κριτικές τιμές για τον προσδιορισμό της σημαντικότητας καθεμιάς μεταβλητής. Εφόσον μια μεταβλητή θεωρηθεί στατιστικά σημαντική, η τιμή του στατιστικού χ^2 (για τις κατηγορικές μεταβλητές) ή του t-Student (για τις συνεχείς μεταβλητές) βρίσκεται εκτός των ορίων που ορίζουν οι κάθετες γραμμές, προς τη θετική ή την αρνητική κατεύθυνση (για τις συνεχείς μεταβλητές). Αρνητική τιμή του t-Student δηλώνει ότι η αντίστοιχη μεταβλητή γενικά λαμβάνει τιμές μικρότερες των μέσων τιμών εντός της συστάδας και θετική τιμή του t-Student δηλώνει ότι η αντίστοιχη μεταβλητή γενικά λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες των μέσων τιμών εντός της συστάδας [SPSS] .

6.8.2 Αποτελέσματα Διβηματικής Ανάλυσης κατά συστάδες

Για την Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικών αναλύσεων SPSS. Οι μεταβλητές που επελέγησαν για την ομαδοποίηση των εταιρειών ήταν εκείνες που ουσιαστικά επηρέασαν την κατάταξή τους στα δύο πρώτα Επίπεδα Ωριμότητας, το Βασικό και το Ανερχόμενο, καθώς εκεί είχαμε την μεγαλύτερη συγκέντρωση εταιρειών. Οι μεταβλητές αυτές ήταν οι (κωδικοποιημένες) παρακάτω ερωτήσεις:

- Ύπαρξη KRIs στην λειτουργία του ERM
- Ύπαρξη επιτροπής ERM
- Ύπαρξη και μορφή διαδικασιών ERM
- Ύπαρξη risk management policy και risk maintenance plan
- Ύπαρξη risk appetite και risk tolerance

Πίνακας 6.32 - Συγκεντρωτικά δεδομένα two step cluster analysis

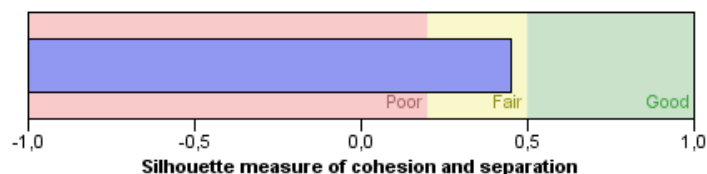
Συγκεντρωτικά δεδομένα two step cluster analysis	Περιπτώσεις					
	Έγκυρες		Μη έγκυρες		Σύνολο	
	N	Ποσοστό	N	Ποσοστό	N	Ποσοστό
Ύπαρξη KRIs στην λειτουργία του ERM	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
Ύπαρξη επιτροπής ERM	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
Ύπαρξη και μορφή διαδικασιών ERM	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
Ύπαρξη risk management policy και risk maintenance plan	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
Ύπαρξη risk appetite και risk tolerance	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%

Με βάση τα παραπάνω, ο διαχωρισμός έγινε σε δύο συστάδες (clusters). Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από το μικρό δείγμα εταιρειών που είχαμε στη διάθεσή μας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη μικρή διαφοροποίηση των απαντήσεων που δόθηκαν και επομένως τη δημιουργία μόνο δύο ομάδων εταιρειών.

Model Summary

Algorithm	TwoStep
Inputs	5
Clusters	2

Cluster Quality



Γράφημα 6.2 – Αξιολόγηση ομαδοποίησης εταιρειών

Ο διαχωρισμός αυτός, όπως φαίνεται και από το γράφημα ποιότητας που εξήγαγε το λογισμικό στατιστικών αναλύσεων SPSS, είναι στο πεδίο του «αποδεκτού», κοντά στο όριο

με το να χαρακτηριστεί «καλός». Παρατηρείται, λοιπόν, με τη βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης, μια διαφοροποιημένη συμπεριφορά των εταιρειών. Υπάρχει μια ομάδα εταιρειών που έχει σημαντικές ελλείψεις στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, ενώ η δεύτερη ομάδα βρίσκεται σε σαφώς καλύτερο επίπεδο.

Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται η συμπεριφορά των ομάδων που δημιουργήθηκαν με την Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες σε σχέση με τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν σαν μεταβλητές για την ομαδοποίηση των εταιρειών. Στην Ομάδα 1 κατατάσσονται 18 εταιρείες και στην Ομάδα 2 οι υπόλοιπες 9.

Πίνακας 6.33 –Two step Cluster Analysis και ύπαρξη KRIs στην λειτουργία του ERM

Υπαρξη KRIs στην λειτουργία του ERM	Ομάδα		Σύνολο εταιρειών
	1	2	
Όχι	11	2	13
Ναι	7	7	14
Σύνολο εταιρειών / ομάδα	18	9	27

Φαίνεται λοιπόν ότι η ομάδα 1 έχει 11 εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν KRIs, ενώ στην ομάδα 2 το πλήθος των εταιρειών αυτών είναι μόλις 2.

Πίνακας 6.34 –Two step Cluster Analysis και ύπαρξη επιτροπής ERM

Υπαρξη επιτροπής ERM	Ομάδα		Σύνολο εταιρειών
	1	2	
Όχι	16	1	17
Ναι	2	8	10
Σύνολο εταιρειών / ομάδα	18	9	27

Σε αυτή την ερώτηση φαίνεται σαφέστερα ο διαχωρισμός των εταιρειών σε ομάδες, αφού από την Ομάδα 2 μόλις μια εταιρεία δεν διαθέτει επιτροπή ERM,σε αντίθεση με τις 16 από τις 18 εταιρείες της Ομάδας 1 που αντίστοιχα δεν διαθέτουν επιτροπή ERM.

Πίνακας 6.35 –Two step Cluster Analysis και ύπαρξη και μορφή διαδικασιών ERM

Υπαρξη και μορφή διαδικασιών ERM	Ομάδα		Σύνολο εταιρειών
	1	2	
Όχι	2	0	2
Ναι-Ανεπίσημες	16	0	16
Ναι-Γραπτές και Επίσημες	0	9	9
Σύνολο εταιρειών / ομάδα	18	9	27

Και σε αυτή την ερώτηση φαίνεται καθαρά ο διαχωρισμός των εταιρειών σε ομάδες, αφού στην Ομάδα 2 όλες οι εταιρείες διαθέτουν επίσημες και γραπτές διαδικασίες ERM, σε αντίθεση με τις εταιρείες της Ομάδας 1 που δεν διαθέτουν επίσημες και γραπτές διαδικασίες ERM, σε ποσοστό 100%.

Πίνακας 6.36 –Two step Cluster Analysis και ύπαρξη risk management policy και risk maintenance plan

Υπαρξη risk management policy και risk maintenance plan	Ομάδα		Σύνολο εταιρειών
	1	2	
Ναι	0	4	4
Διαθέτει πολιτική διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων	7	4	11
Όχι	11	1	12
Σύνολο εταιρειών / ομάδα	18	9	27

Σε αυτή την ερώτηση οι εταιρείες που δήλωσαν ότι διαθέτουν ταυτόχρονα risk management policy και risk maintenance plan κατετάγησαν στην Ομάδα 2, ενώ οι εταιρείες που δεν διαθέτουν τίποτα από τα δύο κατετάγησαν στην Ομάδα 1.

Πίνακας 6.37 –Two step Cluster Analysis και ύπαρξη risk appetite και risk tolerance

Υπαρξη risk appetite και risk tolerance	Ομάδα		Σύνολο εταιρειών
	1	2	
Όχι	15	4	19
Ναι	3	5	8
Σύνολο εταιρειών / ομάδα	18	9	27

Σε αυτή την ερώτηση, η πλειοψηφία των εταιρειών που έδωσαν θετική απάντηση κατετάγη στην Ομάδα 2, ενώ αντίστοιχα εκείνες που έδωσαν αρνητική απάντηση έχουν καταταγεί σε μεγάλο ποσοστό στην Ομάδα 1.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι με την Διβηματική Ανάλυση κατά Συστάδες οι εταιρείες έχουν χωριστεί σε δύο Ομάδες, με την Ομάδα εταιρειών με την καλύτερη συμπεριφορά σε σχέση με την ενσωμάτωση του ERM να είναι η Ομάδα 2. Σε αυτή την Ομάδα κατατάσσονται οι 9 από τις 27 εταιρείες, δηλαδή το 33% του συνόλου αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα.

6.8.3 Σύγκριση της κατάταξης σε Επίπεδα Ωριμότητας και των αποτελεσμάτων της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες

Μετά την ανάλυση που προηγήθηκε, κρίνεται σκόπιμο να συγκριθούν τα αποτελέσματα της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες, δηλαδή της ομαδοποίησης των εταιρειών μετά από τη στατιστική ανάλυση της συμπεριφοράς τους, με εκείνα της κατάταξής τους σε ERM Maturity Levels με τη μέθοδο που έχει ήδη περιγραφεί.

Οι δύο ομαδοποιήσεις φαίνεται να συμφωνούν ως προς τον αριθμό των Ομάδων / Επιπέδων Ωριμότητας στα οποία έχουν χωριστεί οι εταιρείες. Εκεί που υπάρχει διαφοροποίηση είναι ο αριθμός των εταιρειών που κατατάσσεται σε κάθε Ομάδα και σε κάθε Επίπεδο: ο αριθμός των εταιρειών που κατατάσσονται στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας είναι μεγαλύτερος σε σχέση με εκείνον της Ομάδας 1 (23 εταιρείες έναντι 18), ενώ στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας κατατάσσονται μόλις 4 εταιρείες, με την Ομάδα 2 να διαθέτει 9 εταιρείες.

Αυτό που έχει σημασία, όμως, είναι να διακρίνουμε τις δύο μεθόδους κατάταξης (σε Ομάδες μέσω στατιστικής ανάλυσης και σε Επίπεδα Ωριμότητας). Στην κατάταξη με τη

βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης, λαμβάνονται υπόψη μεταβλητές στις οποίες η μέθοδος δίνει διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των εταιρειών. Έτσι, εταιρείες που βρίσκονται στην Ομάδα 2 εμφανίζονται να μην διαθέτουν είτε επιτροπή ERM, είτε risk management policy και risk maintenance plan είτε risk appetite και risk tolerance. Αντίθετα, ο τρόπος που έγινε η κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας έδωσε σε όλες τις μεταβλητές την ίδια βαρύτητα, δεδομένου ότι οι εταιρείες που δεν διέθεταν οτιδήποτε από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, κατατάσσονταν αυτομάτως στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας ανεξαρτήτως της συμπεριφοράς τους στις υπόλοιπες μεταβλητές / κριτήρια κατάταξης. Έτσι, για παράδειγμα, υπήρξαν εταιρείες που είχαν πιο καλές επιδόσεις από τις υπόλοιπες στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας. Αυτές οι εταιρείες, αν και έχουν καταταγεί χαμηλά, είναι βέβαιο ότι βρίσκονται σε πορεία ανόδου και ότι πλησιάζουν σε συμπεριφορά τις εταιρείες που έχουν καταταγεί στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας. Όμως η μέθοδος κατάταξης και ο καθορισμένος αριθμός των Επιπέδων Ωριμότητας με τα κριτήρια κατάταξης δεν επιτρέπουν τον διαχωρισμό αυτών των εταιρειών.

Αυτήν ακριβώς την κατάσταση έχει διακρίνει η στατιστική ανάλυση. Ουσιαστικά, διακρίνει τις εταιρείες σε εκείνες που βρίσκονται στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας και που έχουν αρκετές ελλείψεις στο ERM (Ομάδα 1) , και σε εκείνες που είναι στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας αλλά τους λείπουν λίγα απαιτούμενα στοιχεία για να ανέβουν Επίπεδο, μαζί με τις εταιρείες που έχουν ήδη καταταγεί στο Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας. Τελικά, η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την κατάταξη των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας.

7. Γενικά Συμπεράσματα της Έρευνας

Στο τέλος της εργασίας αυτής, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια συνολική τελική αποτίμηση και αξιολόγηση των ευρημάτων της έρευνας. Ως η πρώτη λεπτομερής καταγραφή της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις στο σκέλος της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, η έρευνα αυτή αποκάλυψε σημαντικά στοιχεία για τον τρόπο ενσωμάτωσης του ERM στις επιχειρήσεις και την αντίληψη αυτών για τις επιμέρους παραμέτρους του, ενώ έγινε και μια πρώτη προσπάθεια για την κατάταξη των επιχειρήσεων αυτών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Το πρώτο βασικό συμπέρασμα της έρευνας αυτής ήταν η περιορισμένη χρήση του ERM στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις, παρά την οικονομική συγκυρία των τελευταίων τεσσάρων ετών. Οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν ERM είναι αρκετές, ενώ η πλειοψηφία αυτών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων έχουν σοβαρές ελλείψεις σε όλο το φάσμα των επιμέρους συστατικών της. Το τελευταίο, λόγω και της φύσης του ERM σαν μια σύνθετη διαδικασία, έχει σαν αποτέλεσμα τη μη εκπλήρωση του στόχου του ERM, δηλαδή την συνεισφορά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις Διοικήσεις των εταιρειών.

Το σκέλος του ERM στο οποίο εντοπίζονται οι βασικότερες ελλείψεις είναι το Οργανωτικό. Είναι φανερό η έλλειψη αποφασιστικότητας και δέσμευσης των περισσότερων διοικήσεων των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων να ενσωματώσουν το ERM, αποφεύγοντας να δημιουργήσουν το κατάλληλο έδαφος για την ομαλή λειτουργία του και αναθέτοντας τις περισσότερες αρμοδιότητες που έχουν σχέση με αυτό σε Εταιρικές Διευθύνσεις των οποίων το αντικείμενο προκαταλαμβάνει και περιορίζει τη δράση του ERM. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εταιρείες στρέφουν το ενδιαφέρον τους κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους, όταν αποδεδειγμένα και επαναλαμβανόμενα οι κίνδυνοι στρατηγικής φύσεως είναι εκείνοι με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις. Επίσης, δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για την καθολική συμμετοχή των Εταιρικών Διευθύνσεων στο ERM, με προφανές αποτέλεσμα την περιορισμένη απήχηση που έχει αυτό στη λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

Σαν επακόλουθο των βασικών ελλείψεων στο οργανωτικό σκέλος, **υπάρχουν πολλές ελλείψεις και στο διαδικαστικό σκέλος του ERM**, όπου σε αρκετά μεγάλο ποσοστό οι εισηγμένες επιχειρήσεις αρκούνται σε διαδικασίες σχετικές με την αναγνώριση και

παρακολούθηση των κινδύνων, μη διαθέτοντας διαδικασίες για τον ορισμό βασικών παραμέτρων διαχείρισης των κινδύνων, όπως τον καθορισμό των risk appetite και risk tolerance, καθώς και πολιτικής και πλάνων συντήρησης κινδύνων. Το αποτέλεσμα αυτών των ελλείψεων είναι ο περιορισμός της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, η οποία τελικά δεν προσφέρει στις Εταιρείες το έργο για το οποίο έχει δημιουργηθεί, μην αποδίδοντας την προστιθέμενη αξία της στην επιχείρηση.

Το σκέλος με τις μεγαλύτερες ελλείψεις είναι εκείνο των Πληροφοριακών Συστημάτων ERM, όπου επιβεβαιώνεται η έλλειψη διάθεσης από την πλευρά των εταιρειών να επενδύσουν στην ολοκληρωμένη λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν για τις εταιρικές τους διαδικασίες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις σύνθετες διαδικασίες που αποτελούν το ERM, οδηγεί είτε σε ατελή λειτουργία του, είτε σε απασχόληση αρκετών πόρων για την πραγματοποίηση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων με επακόλουθη πολλές φορές την ασύμφορη λειτουργία του ERM.

Όλα τα παραπάνω απεικονίστηκαν και στα αποτελέσματα της κατάταξης των εταιρειών σε Επίπεδα Ωριμότητας στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM Maturity Levels). Σύμφωνα με τη μέθοδο που ακολουθήθηκε, τα Επίπεδα Ωριμότητας ήταν πέντε, με το πρώτο επίπεδο (Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας) να είναι εκείνο με τις κατατασσόμενες σε αυτό εταιρείες να έχουν τις χαμηλότερες επιδόσεις σε ότι αφορά στο ERM, και το πέμπτο (Βέλτιστο Επίπεδο Ωριμότητας) να είναι εκείνο με τις εταιρείες εκείνες που έχουν ενσωματώσει ιδανικά όλες τις βέλτιστες πρακτικές του ERM στη λειτουργία τους. **Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων κατετάγη στο Βασικό Επίπεδο Ωριμότητας**, επιβεβαιώνοντας την εκτίμηση που είχε δοθεί από την ανάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Μόλις τέσσερις εταιρείες από τις 27 που πραγματοποιούν ERM κατετάγησαν στο δεύτερο επίπεδο (Ανερχόμενο Επίπεδο Ωριμότητας), με τις εταιρείες του επιπέδου αυτού να ανήκουν αποκλειστικά στον τραπεζικό κλάδο, γεγονός που αντικατοπτρίζει την καλύτερη αντιμετώπιση που επιφυλάσσει ο κλάδος αυτός στο σκέλος του ERM. **Ο διαχωρισμός των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων σε δύο επίπεδα ανάλογα με την ενσωμάτωση του ERM στη λειτουργία τους επιβεβαιώθηκε και από την ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη μέθοδο της Διβηματικής Ανάλυσης κατά Συστάδες (Two – Step Cluster Analysis)**, η οποία διαχώρισε το δείγμα των εταιρειών σε δύο ομάδες.



Σαν τελικό συμπέρασμα της εργασίας αυτής θα πρέπει να αναφερθεί ότι παρά τις προφανείς ελλείψεις και το αρχικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται το ERM στην Ελλάδα, υπήρξαν εταιρείες που έδειξαν μια τάση προς βελτίωση. Το γεγονός αυτό είναι αρκετά ενθαρρυντικό, όπως και το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες, ακόμα και εκείνες που δεν χρησιμοποιούν ERM, πιστεύουν ότι στο μέλλον η σημασία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων θα αυξηθεί.



8. Παράρτημα

8.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας

8.2 Συνοδευτική Επιστολή (Cover Letter)

Προς : Υπεύθυνο Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου

Αθήνα, Ιούνιος 2012

Αξιότιμη/ε κυρία, κύριε

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας στη Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, την οποία εκπονώ με τη βοήθεια του Επίκουρου Καθηγητή του Ε.Μ.Π κ. Νικόλαου Παναγιώτου, διεξάγω μια έρευνα για την ενσωμάτωση της **Διαχείρισης Επιχειρησιακού Κινδύνου (ERM)** στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις.

Η Διαχείριση Επιχειρησιακού Κινδύνου μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τη σωστή λειτουργία μιας εταιρείας, είτε σε περιόδους κρίσης, είτε σε περιόδους μη κρίσης. Επομένως είναι χρήσιμο, ιδιαίτερα στην παρούσα συγκυρία, να μελετηθεί το ποσοστό ενσωμάτωσης τεχνικών διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων στις ελληνικές εταιρείες. Θα θέλαμε να αποτυπώσετε κι εσείς την δική σας εμπειρία πάνω στο θέμα, ως πλέον αρμόδια/ος λόγω της θέσης που κατέχετε στην επιχείρηση, απαντώντας στο online ερωτηματολόγιο στον σύνδεσμο που ακολουθεί.

Η δική σας συμμετοχή σε αυτήν την έρευνα είναι πραγματικά πολύτιμη για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας θα σας σταλεί μετά την ολοκλήρωσή της, στην ηλεκτρονική διεύθυνση που θα μας υποδείξετε στο πέρας του ερωτηματολογίου.

Ο σύνδεσμος στον οποίο βρίσκεται το ερωτηματολόγιο είναι ο παρακάτω :

<http://147.102.46.111/limesurvey/index.php?sid=49622&lang=el>

(προτεινόμενοι browsers: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera)

Θα θέλαμε να τονίσουμε ότι θα τηρηθεί απόλυτη εμπιστευτικότητα των στοιχείων και των απαντήσεών σας, γεγονός που επιβάλλεται από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών.

**Σας ευχαριστώ πολύ εκ των
προτέρων για τη βοήθειά σας**

Με εκτίμηση



Στέλιος Δεληγιαννάκης

Τελείοφοιτος Μηχανολόγος Μηχανικός Ε.Μ.Π

Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Ο Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών δραστηριοποιείται εδώ και πολλά χρόνια σε θέματα όπως :

- Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Βελτίωση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και μέτρηση της απόδοσης
- Εσωτερικός έλεγχος
- Βελτίωση παραγωγικών συστημάτων
- Διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων
- Διοίκηση έργων οργάνωσης και αναδιοργάνωσης
- Ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας
- Εργονομία και μελέτη εργασίας

Ο Νίκος Παναγιώτου είναι Επίκουρος Καθηγητής στον Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, ενώ παλαιότερα υπήρξε σύμβουλος στην εταιρία συμβούλων KPMG. Διαθέτει διδακτορικό τίτλο στην Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών από το Ε.Μ.Π και MBA από



το Lancaster University. Ασχολείται ενεργά με τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών, την οργάνωση επιχειρήσεων και τη μέτρηση της απόδοσης, τη μελέτη των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, την κατάστρωση λειτουργικών προδιαγραφών και τη Διοίκηση Έργων Πληροφορικής.

Πληροφορίες σχετικά με τον Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας μπορούν να βρεθούν στην Διαδικτυακή σελίδα : <http://simor.mech.ntua.gr>.

8.3 Αποτελέσματα έρευνας απεσταλμένα στους συμμετέχοντες

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (ERM) ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η έρευνα για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management - ERM) στις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκε από τις 5/6/2012 έως τις 28/6/2012. Κατά τη διάρκεια της έρευνας εστάλησαν 172 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε ισάριθμες Εταιρείες. Συμπληρώθηκαν από αυτές 36 ερωτηματολόγια, τα οποία επεξεργάστηκαν στατιστικά για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η συμμετοχή των Εταιρειών στην έρευνα κρίνεται αρκετά ικανοποιητική, βάσει της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου και του χαμηλού βαθμού διεύθυνσης του ERM στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Από τις 36 Εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 27 (ποσοστό 75%) δήλωσαν ότι πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Από τις υπόλοιπες, οι 7 (ποσοστό 19%) δήλωσαν ότι δεν πραγματοποιούν, ενώ σε 2 περιπτώσεις δήλωσαν πως δεν γνώριζαν εάν η Εταιρεία τους πραγματοποιεί Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΗΛΩΣΑΝ ΟΤΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝ ERM

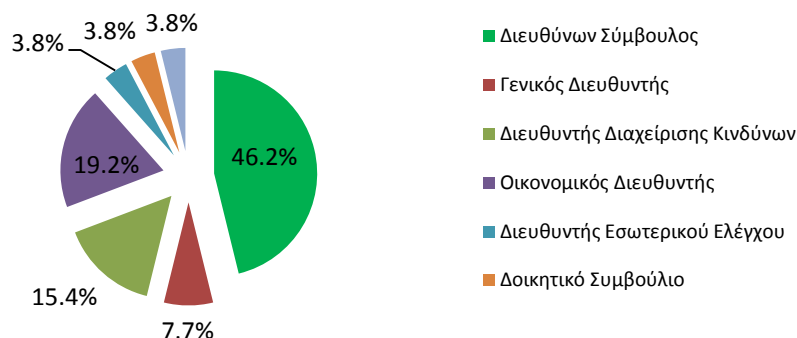
Οι Εταιρείες που δήλωσαν ότι πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων ανήκουν σε όλες τις κατηγορίες των κύκλων εργασιών, με αξιοσημείωτη την καταγραφή Εταιρειών με κύκλο εργασιών άνω των €500.000.000. Αναλυτικότερα, το 7,4% των Εταιρειών παρουσιάζει κύκλο εργασιών κάτω από €10.000.000, το 44,4% έχει κύκλο εργασιών μεταξύ €10.000.000 και €100.000.000, το 29,6% έχει κύκλο εργασιών μεταξύ €100.000.000 και €500.000.000, ενώ το 18,5% έχει κύκλο εργασιών άνω των €500.000.000. Το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτές (88,9%) δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό. Στη συνέχεια ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για τρία βασικά σκέλη της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων από τις Εταιρείες.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Σε ότι αφορά στο σκέλος της Οργανωτικής Αντιμετώπισης του ERM, οι Εταιρείες αναθέτουν ένα μεγάλο μέρος της οργάνωσης και της λειτουργίας στην Οικονομική Διεύθυνση (είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το 37% των Εταιρειών που πραγματοποιούν ERM έχει συστήσει επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων). Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα,

η πλειοψηφία των Εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων αναθέτει τη λειτουργία του ERM στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

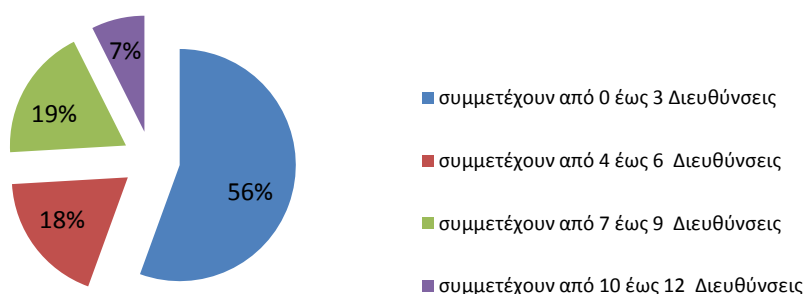
Ο υπεύθυνος του ERM στις ελληνικές εισηγμένες Εταιρείες



Από το παραπάνω γράφημα συμπεραίνεται πως μόνο στο 15,4 % των Εταιρειών κατέχει θέση υπεύθυνου του ERM ο Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, το συντονισμό της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων αναλαμβάνει κατά 75% η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων. Ένα σημαντικό ποσοστό (19,2%) των Εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων αναθέτει τη λειτουργία του ERM στον Οικονομικό Διευθυντή. Ταυτόχρονα, η Οικονομική Διεύθυνση συντονίζει το ERM

στο μεγαλύτερο ποσοστό (40,7%) των Εταιρειών, γεγονός που αντανακλάται και στο ποσοστό συμμετοχής της Διεύθυνσης αυτής (88,9%) στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Αξιοσημείωτη είναι η μειωμένη συμμετοχή των υπόλοιπων Εταιρικών Διευθύνσεων στη λειτουργία του ERM, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.

Πλήθος Εταιρικών Διευθύνσεων που συμμετέχουν στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων



Στο 56% των Εταιρειών συμμετέχουν έως τρεις Εταιρικές Διευθύνσεις στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων. Οι Εταιρικές Διευθύνσεις με τη μεγαλύτερη συχνότητα συμμετοχής είναι η Οικονομική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και η Διεύθυνση Πωλήσεων, ενώ μόλις σε μία Εταιρεία επιτυγχάνεται η συμμετοχή όλων των Εταιρικών Διευθύνσεων στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.

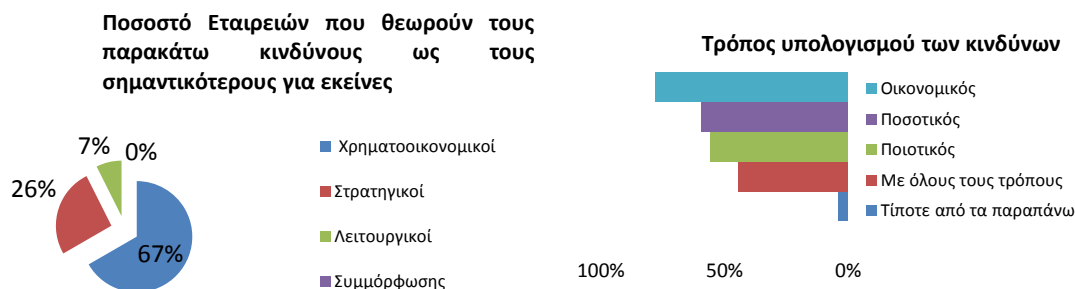
Σε ότι αφορά στο οργανωτικό κομμάτι των διαδικασιών Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, μόνο το 22% των Εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων ακολουθεί κάποιο επίσημο πλαίσιο ERM. Επίσημες γραπτές διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων διαθέτουν σε ποσοστό 33,3%. Το 59% ακολουθεί ανεπίσημες διαδικασίες, ενώ το 7,4% δε διαθέτει καθόλου διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων.

Διακρίνεται, επομένως, μια συγκέντρωση οργανωτικών αρμοδιοτήτων στην Οικονομική Διεύθυνση, αρμοδιότητες οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υποστηρίζονται από επίσημες διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, ενώ παράλληλα αποτυγχάνεται η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων Εταιρικών Διευθύνσεων στις διαδικασίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σαφέστατα τις επιλογές των Εταιρειών ως προς την ιεράρχηση, τον τρόπο υπολογισμού και την παρακολούθηση των κινδύνων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η αναγνώριση και ο υπολογισμός των πιθανών κινδύνων αποτελεί για τις Εταιρείες βασικό τμήμα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Σε ποσοστό 66,6% των Εταιρειών, η αναγνώριση πραγματοποιείται μέσω διαδικασίας αναγνώρισης σε λειτουργικό και διευθυντικό επίπεδο. Ένα ποσοστό 29,6% αναγνωρίζει τους πιθανούς κινδύνους μέσω εσωτερικής διαδικασίας αναγνώρισης σε διευθυντικό επίπεδο, ενώ στο 3,7% των επιχειρήσεων η αναγνώριση γίνεται με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων.

Ο τρόπος διαχείρισης των κινδύνων από τις Εταιρείες που χρησιμοποιούν ERM συμβαδίζει με τα ευρήματα της έρευνας που αφορούν στο οργανωτικό σκέλος, όπου είχε παρατηρηθεί μια συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στην Οικονομική Διεύθυνση. Ο υπολογισμός των κινδύνων είναι κατά προτεραιότητα οικονομικός (σε ποσοστό 77,8%), ενώ σύμφωνα με τις Εταιρείες, οι σημαντικότεροι κίνδυνοι για αυτές είναι οι κίνδυνοι χρηματοοικονομικής φύσεως. Το γεγονός αυτό φαίνεται στα παρακάτω γραφήματα, όπου σε λιγότερες από τις μισές Εταιρείες γίνεται υπολογισμός των κινδύνων με όλους τους τρόπους.



Όπως φαίνεται στα γραφήματα, ένα μικρότερο ποσοστό θεωρεί τους στρατηγικούς κινδύνους σημαντικότερους. Την εικόνα αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει και το γεγονός ότι, από το σχετικά μικρό ποσοστό (62,9%) των Εταιρειών που παρακολουθεί όλες τις κατηγορίες κινδύνων, το 70,5% θεωρεί πρώτους σε βαρύτητα τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, το 23,5% Στρατηγικούς και το 5,9% κατατάσσει πρώτους σε βαρύτητα τους λειτουργικούς κινδύνους.

Επομένως, η μεγάλη συμμετοχή της Οικονομικής Διεύθυνσης στις διαδικασίες του ERM στις περισσότερες των επιχειρήσεων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη Διαχείριση των κινδύνων. Τόσο η ιεράρχηση όσο και ο τρόπος υπολογισμού των κινδύνων αναφέρονται σε κινδύνους σχετικούς με το αντικείμενο της Οικονομικής Διεύθυνσης, περιορίζοντας το ενδιαφέρον των περισσότερων Εταιρειών για τους κινδύνους των άλλων κατηγοριών.

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι το μικρό ποσοστό των Εταιρειών που διαθέτουν ταυτόχρονα πολιτική Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων και πλάνο συντήρησης κινδύνων. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται το ποσοστό των Εταιρειών αυτών, ενώ παρατηρείται και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που δε διαθέτει τίποτα από τα δύο.

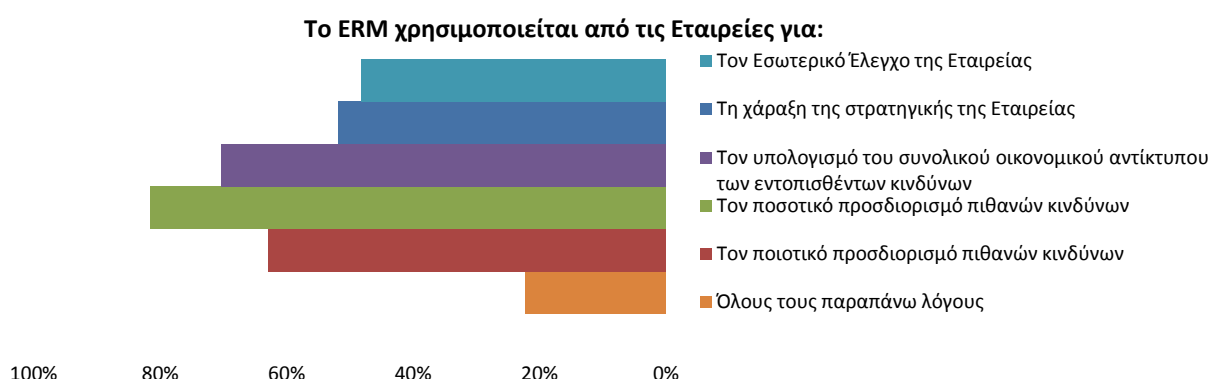
Η Εταιρεία διαθέτει πολιτική διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (risk management policy) και πλάνο συντήρησης (risk maintenance plan);



Η πλειοψηφία των Εταιρειών που πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων διαθέτει μόνο πολιτική Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, χωρίς να ενσωματώνει ένα πλάνο συντήρησης για τους κινδύνους που διαχειρίζεται. Ως συνέπεια, μόνο το 33,3% των Εταιρειών έχει πραγματοποιήσει ολιστική διαγνωστική μελέτη αναγνώρισης και

αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment), ενώ το ποσοστό των Εταιρειών που πραγματοποιεί μία τελική συνολική οικονομική αποτίμηση όλων των κινδύνων που έχει εντοπίσει ανέρχεται σε 55,6%. Μικρό ποσοστό των Εταιρειών (29,6%) παρουσιάζεται να διαθέτει επίσημη διαδικασία καθορισμού όρεξης κινδύνων (risk appetite) και αποδεκτού επιπέδου αποδοχής κινδύνων (risk tolerance).

Η αντιμετώπιση των κινδύνων από τις Εταιρείες καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη χρησιμότητα της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στη λειτουργία των Εταιρειών. Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η χρήση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων από τις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις:



Οι περισσότερες Εταιρείες (81,5%) χρησιμοποιούν το ERM για τον ποσοτικό προσδιορισμό των κινδύνων. Οι Εταιρείες που επωφελούνται από τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων για τη χάραξη της στρατηγικής τους, είναι σημαντικά λιγότερες (51,9%). Ακόμα λιγότερες είναι εκείνες που χρησιμοποιούν το ERM για τους παραπάνω λόγους μαζί με τον Εσωτερικό Έλεγχο της Εταιρείας τους, αν και το 63% των Εταιρειών απάντησε πως χρησιμοποιεί τους κινδύνους που παρακολουθεί σε συνδυασμό με το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που διαθέτει.

Επομένως, στο διαχειριστικό σκέλος των κινδύνων, οι Εταιρείες στην πλειοψηφία τους παρουσιάζονται προσανατολισμένες κυρίως στην αναγνώριση και την ποσοτικοποίηση των κινδύνων, χωρίς τελικά να καθορίζουν σημαντικές παραμέτρους για τη σωστή διαχείριση των κινδύνων που παρακολουθούν. Το αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης είναι ο περιορισμός της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων, η οποία τελικά δεν προσφέρει στις Εταιρείες το έργο για το οποίο έχει δημιουργηθεί.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ERM

Η χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων δεν είναι διαδεδομένη στις ελληνικές εισηγμένες Εταιρείες. Μόλις το 33,3% των Εταιρειών που πραγματοποιεί Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων έχει πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης κινδύνων, εκ των οποίων το 55,6% το έχει ολοκληρώσει με το ήδη υπάρχον ERP σύστημα, το 22,2% χρησιμοποιεί διακριτό σύστημα και σε ποσοστό 11,1% η κάθε οργανωτική μονάδα παρακολουθεί απομονωμένα τους κινδύνους της. Από τις Εταιρείες που χρησιμοποιούν Πληροφοριακά Συστήματα σε συνεργασία με το ERM που διαθέτουν, σε ποσοστό 44,4% έχουν το πλεονέκτημα ενός συστήματος παρακολούθησης κινδύνων πραγματικού χρόνου (real time).

Επομένως η πλειοψηφία των Εταιρειών δεν εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της χρήσης των Πληροφοριακών Συστημάτων στην Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στα ευρήματα της έρευνας τόσο στην Οργανωτική αντιμετώπιση του ERM από τις Εταιρείες, όσο κυρίως και από το σκέλος της Διαχείρισης των κινδύνων. **Η μη ολοκληρωμένη ενσωμάτωση του ERM στην πλειοψηφία των Εταιρειών δεν αναδεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός Πληροφοριακού Συστήματος στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων.**

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΗΛΩΣΑΝ ΟΤΙ ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝ ERM

Οι Εταιρείες που δήλωσαν ότι δεν πραγματοποιούν ERM έχουν - σε σύγκριση με εκείνες που δήλωσαν ότι πραγματοποιούν - μικρότερους κύκλους εργασιών. Το 28,6% αυτών έχει κύκλο εργασιών κάτω από €10.000.000, το 57,1% έχει κύκλο εργασιών μεταξύ €10.000.000 και €100.000.000, ενώ το 14,3% έχει κύκλο εργασιών μεταξύ €100.000.000 και €500.000.000. Τέλος, οι Εταιρείες που δήλωσαν ότι δεν πραγματοποιούν Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων, πιστεύουν στο σύνολό τους (ποσοστό 100%) ότι στο μέλλον θα αυξηθεί η σημασία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

9. Πηγές Στοιχείων

9.1 Βιβλιογραφία

9.1.1 Ελληνική

- Σιάρδος, Γ. (2002), *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης, Μέρος Πρώτο: Διερεύνηση Σχέσεων Μεταξύ Μεταβλητών*, εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη [2]

9.1.2 Ξενόγλωσση

- Sim Segal (2011), *Corporate Value of Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc. [1]
- Anne M. Marchetti (2012), *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*, John Wiley & Sons, Inc. [8]
- Scott M. Smith - Gerald S. Albaum (2005), *Fundamentals of Marketing Research*, SAGE Publications, Inc. [3]
- Robert E Stevens, David L Loudon, Morris E Ruddick, Bruce Wrenn, Philip K Sherwood (2005), *The Marketing Research Guide*, Second Edition, Routledge [4]
- Gregory H. Duckert (2011), *Practical Enterprise Risk Management: A Business Project Approach*, John Wiley & Sons, Inc.

9.2 Αρθρογραφία

9.2.1 Ελληνική

- Οδηγός Έρευνας Αγοράς (2005), Ερευνητική ομάδα URENIO [12]

9.2.2 Ξενόγλωσση

- Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation (2007), Institute of Management Accountants (IMA) [5]
- How Key Risk Indicators can Sharpen Focus on Emerging Risks (December 2010), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO [9]
- Enterprise Risk Management — Integrated Framework (September 2004), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO [10]

- Duncan D. Nulty (June 2008), The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education* Vol. 33, No. 3 [14]
- Global Enterprise Risk management Survey (2010), AON [15]
- Mark C. Paulk, Charles V. Weber, Suzanne M. Garcia, Mary Beth Chrissis, Marilyn Bush (February 1993), Key Practices of the Capability Maturity Model - Version 1.1, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania [18]
- Deloitte, Designing a successful ERM function: A Global Perspective on Risk Management Structure and Governance for the Insurance Industry [19]
- Owen Purcell & Leif Tveide - Ernst & Young (23 March 2011), Measuring and enhancing ERM maturity, IRM Global Risk Management Professional Development Forum [20]
- Maria Ciorciari, Dr. Peter Blattner (2008), Enterprise Risk Management maturity-level assessment tool, ERM Symposium April 14-16, 2008 Chicago [21]

9.3 Διαδικτυακές Πηγές

- <http://www.businessdictionary.com> [6] Λεξικό όρων Διοίκησης Επιχειρήσεων
- <http://www.ready.gov> [7] Διαδικτυακός τόπος πρόληψης κινδύνων
- <http://www.bankofgreece.gr> [11] Διαδικτυακός τόπος Τράπεζας της Ελλάδος
- <http://www.utexas.edu> [13] Διαδικτυακός τόπος University of Texas
- <http://www.qualtrics.com> [16] Διαδικτυακός τόπος εταιρείας στατιστικών αναλύσεων
- <http://txcdk.unt.edu> [17] Διαδικτυακός τόπος University of North Texas
- <http://www.ase.gr> [22] Διαδικτυακός τόπος Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών