



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ
ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»**

ΜΟΥΡΑΤΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ-ANNA

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΟΤΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ - ΕΛΛΑΔΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ, 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το επιστέγασμα μιας τριετούς προσπάθειας όπου απώτερο στόχο είχε την απόκτηση γνώσεων γύρω από το αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα, με κατεύθυνση τη Διαχείριση Κινδύνων και Κεφαλαίων.

Σε αυτό το σημείο οφείλω να ευχαριστήσω ορισμένα άτομα για το σημαντικό ρόλο που έλαβαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω το σεβασμό και την εκτίμηση μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Δότση, για την άψογη συνεργασία και τη βοήθεια που μου προσέφερε μέσω της καθοδήγησης του.

Παράλληλα, ευχαριστώ όσους αφιέρωσαν χρόνο προκειμένου να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο της εργασίας μου, καθώς χωρίς τη συνδρομή τους η εργασία αυτή δε θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί.

Ολοκληρώνοντας, ευχαριστώ το σύντροφό μου, Βασίλη, που μοιράστηκε μαζί μου δύσκολες, ωστόσο όμορφες στιγμές κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εν λόγω διπλωματικής έρευνας, καθώς και την αδερφική μου φίλη Λίγεια για την πολύτιμη βοήθεια και αδιάκοπη υποστήριξη της.

Τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία την αφιερώνω στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στους γονείς μου, Μουράτη Στέφανο και Αντικουλάνη Κυριακή. Η ευγνωμοσύνη που αισθάνομαι για το γεγονός ότι έχω την τύχη να είναι δικοί μου γονείς δεν μπορεί να αποτυπωθεί σε λέξεις. Μου χαρίζουν κάθε μέρα απεριόριστη στήριξη, είναι δίπλα μου σε κάθε εγχείρημα που αναλαμβάνω και χωρίς αυτούς δε θα ήταν δυνατό να φέρω εις πέρας το συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Η ύπαρξη τους αποτελεί την κινητήρια μου δύναμη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική έχει ως σκοπό να εξετάσει κατά πόσο η σωστή διαχείριση κινδύνων μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η εν λόγω έρευνα δομείται σε δύο επίπεδα, στο θεωρητικό και στο πρακτικό. Αντίστοιχα, στο πρώτο επίπεδο της έρευνας λαμβάνει χώρα η συλλογή πληροφοριών μέσω εμπεριστατωμένων πηγών για την αποτελεσματικότερη κατανόηση των εννοιών της διαχείρισης κινδύνου καθώς και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο δεύτερο επίπεδο, στόχος αποτελεί η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω της λήψης απαντήσεων στα εξής ζητήματα: αν συσχετίζονται οι έννοιες «διαχείριση λειτουργικού κινδύνου» και «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» καθώς και αν οι δύο ως άνω έννοιες επηρεάζονται είτε από των αριθμών των εργαζομένων, είτε από τον κλάδο των επιχειρήσεων. Τέλος, εξετάζεται ποιοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συχνότερα σε ποιους κλάδους αλλά και αν υφίσταται διαφοροποίηση των κινδύνων αυτών ως προς τον κάθε κλάδο. Απώτερος σκοπός αποτελεί η συνεισφορά στην αναζήτηση του πώς θα μπορούσε μια εταιρεία στην Ελλάδα, εν μέσω κρίσης, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πιο συγκεκριμένα πώς θα μπορούσε να γίνει αυτό εφαρμόζοντας τη θεωρία του Risk Management.

Η μέθοδος στην οποία βασίστηκε η εν λόγω έρευνα ως προς τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος ήταν η αναζήτηση βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών πηγών μέσω κατάλληλων διαδικτυακών online libraries και hard copies από φυσικές βιβλιοθήκες. Στη συνέχεια, για την πρακτική πτυχή της εργασίας χρησιμοποιήθηκε ως κύριο εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε και απαντήθηκε, μέσω google form, από 59 αρμόδιους. Τέλος, η εξαγωγή συμπερασμάτων στα ως άνω ερωτήματα βασίστηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της συγκριτικής ανάλυσης που έγινε μέσω του προγράμματος SPSS γίνεται φανερό πως υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, ως προς τα επόμενα δύο ζητήματα, τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύουν πως η εξάρτηση που υπάρχει είναι ήσσονος σημασίας, ήτοι τα δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με τις μεταβλητές «διαχείριση λειτουργικού κινδύνου» και «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Καταλήγοντας, οφείλει να τονισθεί πως δεν υφίσταται διαφοροποίηση των κινδύνων που μελετά η έρευνα ως προς τον κάθε κλάδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>Ευχαριστίες</u>	1
<u>Περίληψη</u>	2
<u>Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στο θέμα</u>	5
<u>Κεφάλαιο 2^ο Διαχείριση ρίσκου από τις επιχειρήσεις</u>	7
<u>2.1 Ορισμός του ρίσκου</u>	7
<u>2.2 Διαχείριση ρίσκου</u>	8
<u>2.3 Σχεδιασμός διαχείρισης ρίσκου</u>	10
<u>2.4 Αποκρίσεις από τη διαχείριση ρίσκου στις επιχειρήσεις</u>	14
<u>2.5 Πηγές ρίσκου</u>	18
<u>2.5.1 Τρόποι εκτίμησης του ρίσκου</u>	18
<u>Κεφάλαιο 3^ο Διαχείριση ρίσκου και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	22
<u>3.1 Ορισμός της στρατηγικής</u>	22
<u>3.1.1 Θεωρητική προσέγγιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	22
<u>3.2 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	23
<u>3.3 Μεθοδολογία ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	25
<u>3.4 Εφαρμογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	26
<u>Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία της έρευνας</u>	28
<u>4.1 Δείγμα έρευνας</u>	28
<u>4.2 Στόχος έρευνας</u>	28
<u>4.3 Ερευνητικό σχέδιο</u>	29
<u>4.4 Ερευνητικό εργαλείο</u>	29
<u>4.5 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων</u>	30

<i>4.6 Εργαλεία ανάλυσης</i>	30
<u>Κεφάλαιο 5^ο Περιγραφική Στατιστική</u>	31
<i>5.1 Αποτελέσματα έρευνας</i>	31
<i>5.2 Ερευνητική στατιστική</i>	46
<u>Κεφάλαιο 6^ο Επίλογος</u>	56
<i>6.1 Συμπεράσματα από έρευνα</i>	56
<u>Βιβλιογραφία</u>	58
<u>Παράρτημα</u>	
<i>Ερωτηματολόγιο & Γλωσσάριο</i>	

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στο θέμα

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, λαμβάνοντας παράλληλα υπ' όψιν τους όλα τα θεσμικά και νομικά πλαίσια τα οποία θα της επιτρέψουν μια νόμιμη και προοδευτική πορεία. Προκειμένου λοιπόν να επιβιώσουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι αναγκασμένες να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά, να μειώσουν το κόστος και ταυτόχρονα να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ο προσδιορισμός του ρίσκου είναι ένα από τα βασικά βήματα της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων. Αυτό το βήμα εστιάζει στην αποκάλυψη και τον εντοπισμό των δυνητικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η τεχνογνωσία της Στρατηγικής Ανάλυσης παρέχει πληροφορίες που ενισχύουν με βιώσιμο τρόπο την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και την ευημερία της κοινωνίας. Η Στρατηγική Ανάλυση των Επιχειρήσεων διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις εφόσον αξιοποιήσουν σωστά τους πόρους και τις ικανότητες τους κι εφόσον μελετήσουν αποτελεσματικά το εξωτερικό τους περιβάλλον, μπορούν να οδηγηθούν στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα τους αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ιδιαίτερα στον κλάδο της ναυτιλίας ο οποίος είναι άκρως ανταγωνιστικός, τα παραπάνω θεωρούνται απαραίτητα. Με την ευελιξία, οι επιχειρήσεις κερδίζουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που δημιουργεί η διαφοροποίηση.

Τα τελευταία έτη, η Ελλάδα διανύει μια μεγάλη οικονομική κρίση, που έχει επηρεάσει καθοριστικά όλους τους κλάδους και την ωθεί προς τη χρεοκοπία. Η μικρή παραγωγικότητα και η εξαιρετικά χαμηλή ανταγωνιστικότητα, είναι κάποια από τα αίτια που οδήγησαν την Ελλάδα στην οικονομική παρακμή.

Κάνοντας λόγο για ανταγωνισμό, πρόκειται για τη διαρκή προσπάθεια εφαρμογής νέων πρωτοπόρων ενεργειών που καθιστούν μια επιχείρηση μοναδική. Η εν λόγω εργασία θα αναπτύξει τη διαχείριση των κινδύνων σε σχέση με τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών “Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων” με κατεύθυνση τη Διαχείριση Κινδύνων

και Κεφαλαίων και επικεντρώθηκε στους κινδύνους που υπάρχουν σε μια επιχείρηση καθώς και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, ασχολήθηκε με το κατά πόσο η ενίσχυση στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων επηρεάζει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην Ελληνική αγορά.

Ολοκληρώθηκε μέσα από έξι κεφάλαια, όπου αναλυτικότερα το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στο θέμα της εν λόγω εργασίας, ενώ στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διαχείριση ρίσκου από μέρους των επιχειρήσεων και τι είδους αποκρίσεις αυτή η διαχείριση δύναται να επιφέρει, ήτοι οικονομικά ή στρατηγικά, και κλείνει με αναφορά στις πηγές προέλευσης του ρίσκου. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στην αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου αρχικά γίνεται λόγος για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις πηγές του και έπειτα ακολουθεί αναφορά για την εφαρμογή του. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έρευνα ως μεθοδολογία καθώς και οι τρόποι που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να εκπονηθεί η εργασία αυτή. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω εργασία βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από 59 αρμόδιους διαφορετικών εταιρειών. Στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθεί η καταγραφή των αποτελεσμάτων ενώ τέλος η εργασία καταλήγει με το έκτο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί και τον επίλογο της.

Συμπέρασμα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αποτελεί το γεγονός ότι υφίσταται σημαντική εξάρτηση μεταξύ της ενίσχυσης της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου και της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

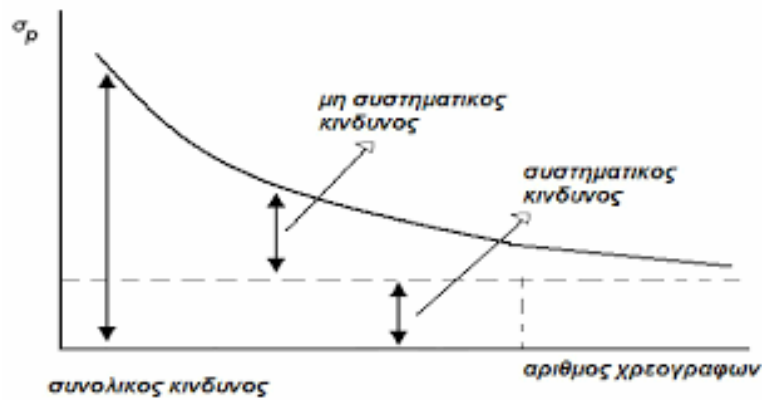
Κεφάλαιο 2^ο Διαχείριση ρίσκου από τις επιχειρήσεις

2.1 Ορισμός του ρίσκου

Η έννοια του ρίσκου ορίζεται ευρέως από την άποψη της αβεβαιότητας, της πιθανότητας, του συμβάντος ή των συνεπειών. Οι ορισμοί για το ρίσκο έχουν αναπτυχθεί σημαντικά δεδομένου ότι η διαχείριση ρίσκου θεωρείται πλέον ουσιαστικό εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης από τις επιχειρήσεις. Με την κοινή λογική, το ρίσκο θεωρείται ως ο αρνητικός αντίκτυπος των αβέβαιων γεγονότων. Σύμφωνα με τον Berg (2010), το ρίσκο αναφέρεται στην αβεβαιότητα που περιβάλλει τα μελλοντικά γεγονότα και τα αποτελέσματά τους. Είναι η έκφραση της πιθανότητας και του αντίκτυπου ενός γεγονότος με πιθανή επίδραση στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο ορισμός καλύπτει διάφορες πτυχές της έννοιας του ρίσκου και δεν αναφέρεται σε ρίσκα ως αρνητικές συνέπειες, αλλά υπονοεί το ρίσκο ως ουδέτερο αποτέλεσμα. Μια πρόσφατη μελέτη χρησιμοποίησε τον όρο «ρίσκο» και για τις «αβεβαιότητες με θετικές επιπτώσεις» (Oliva, 2016).

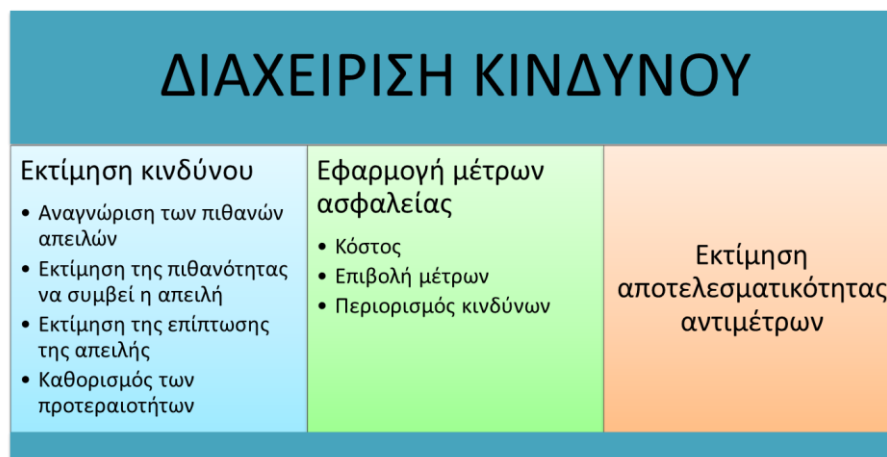
Υπάρχει μία διαφορά μεταξύ της έννοιας του ρίσκου και της έννοιας της αβεβαιότητας. Ενώ η αβεβαιότητα είναι μη υπολογίσιμη, το ρίσκο είναι μετρήσιμο (Cienfuegos, 2013). Μπορεί να μετρηθεί με βάση την πιθανότητα και τα αποτελέσματά του. Το πόσο επικίνδυνο ρίσκο είναι ένα γεγονός εξαρτάται από το πόσο μπορεί να αποκλίνει το τελικό αποτέλεσμα από τους αρχικούς στόχους όπου είχε θέσει ο οργανισμός.

Οι ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας παρουσιάζουν ποικίλες ταξινομήσεις κινδύνων. Σύμφωνα με τους Al-Tamimi και Al-Mazrooei (2007), το ρίσκο μπορεί να ταξινομηθεί σε συστηματικό και μη συστηματικό ρίσκο. Η συγκεκριμένη προσέγγιση χρησιμοποιείται συχνότερα στο χρηματοοικονομικό κλάδο.



Υπάρχουν διάφορες άλλες ταξινομήσεις του ρίσκου, συμπεριλαμβανομένου του χρηματοοικονομικού και μη χρηματοοικονομικού ρίσκου, του θεμελιώδους και ιδιαίτερου ρίσκου, του λειτουργικού και στρατηγικού ρίσκου (Mc Connell, 2008).

2.2 Διαχείριση ρίσκου



Το ιστορικό της διαχείρισης ρίσκου ξεκίνησε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τη διάρκεια της ιστορίας της διαχείρισης του ρίσκου, η έννοια επικεντρώθηκε σημαντικά στον τομέα χρηματοδότησης και ασφάλισης. Έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες στο χρηματοοικονομικό πεδίο, ιδίως όσον αφορά στη διαχείριση ασφαλιστικών ρίσκων. Ωστόσο, η ανάπτυξη της έρευνας για τη διαχείριση ρίσκων δείχνει ότι «ορισμένες πτυχές συνέβαλαν στην αλλαγή αυτής της στενής εφαρμογής του επιστημονικού πεδίου της διαχείρισης ρίσκων» (Cienfuegos, 2013). Σύμφωνα με

τον Cienfuegos (2013), η διαχείριση ρίσκων αποτελεί πλέον μια ευρύτερη προσέγγιση, από «μια περιορισμένη τεχνική λειτουργία σε μια ευρεία και ολοκληρωμένη διαχείριση όλων των ρίσκων ενός οργανισμού» (Hopkinson, 2017).

Η διαχείριση ρίσκων θεωρείται κομβικό σημείο στην επιτυχία ενός οργανισμού, ιδίως σε ένα αβέβαιο και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, οι κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Οι διαχειριστές πρέπει να κατανοήσουν τις πηγές των ρίσκων, τη φύση τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τα διαχειριστούν αποτελεσματικά. Οι Anderson και Terp (2006) χαρακτήρισαν τη διαχείριση ρίσκων ως τη διαδικασία κατανόησης και αποτελεσματικής διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών αβεβαιοτήτων μιας επιχείρησης, εξαλείφοντας, περιορίζοντας και ελέγχοντας τα ρίσκα, ενισχύοντας τα οφέλη και αποφεύγοντας τις ζημιές από την έκθεση. Οι συγγραφείς αναφέρουν επίσης διάφορους στόχους της διαχείρισης ρίσκων σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων της δημιουργίας διαφάνειας (1), της ενίσχυσης της ευαισθητοποίησης σχετικά με τον κίνδυνο (2), της ελαχιστοποίησης της πιθανότητας μελλοντικών απωλειών (3) και της μεγιστοποίησης της πιθανότητας επιτυχίας (4) (Farrell, and Gallagher, 2015).

Από μια άλλη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η διαχείριση ρίσκων είναι μια επιστημονική προσέγγιση στο πρόβλημα της αντιμετώπισης των ρίσκων, δεδομένου ότι ακολουθεί μια γενική εφαρμογή τεχνικών διεργασιών και δομημένης διαδικασίας σε μια σειρά λογικών βημάτων (Cienfuegos, 2013). Ο ορισμός τονίζει τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη του προγράμματος διαχείρισης ρίσκων, το οποίο επιτρέπει στους οργανισμούς να επιτύχουν τις στρατηγικές και τους στόχους τους. Γενικά, η διαχείριση ρίσκων στο σύγχρονο κόσμο δεν περιορίζεται στον εντοπισμό και τον έλεγχο των αρνητικών επιπτώσεων, των αβεβαιοτήτων που συμβαίνουν, αλλά και στην ταυτόχρονη ενίσχυση των πιθανών ευκαιριών. Είναι επίσης σημαντικό να αυξηθεί η συνειδητοποίηση των ρίσκων εντός των οργανισμών, με τη συμμετοχή των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να αποκτηθεί μια καλύτερη εικόνα των πιθανών κινδύνων και των επιπτώσεών τους σε ένα ευρύ σύνολο. Επομένως, η ανάπτυξη μιας γενικής κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων βοηθά και στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων δεν είναι

ένα έργο που ανήκει μόνο στους διαχειριστές των κινδύνων που ορίζει η επιχείρηση αλλά σε όλα τα μέλη της επιχείρησης (Chance, and Brooks, 2015).

2.3 Σχεδιασμός διαχείρισης ρίσκου

Η διαδικασία διαχείρισης ρίσκων αναφέρεται στα λογικά βήματα διαχείρισης ρίσκων ή στον «κύκλο διαχείρισης ρίσκων». Η διαδικασία περιλαμβάνει σημαντικά στάδια για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης ρίσκων. Η βιβλιογραφία παρέχει διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη διαδικασία διαχείρισης ρίσκων. Οι Anderson και Terp (2006) περιγράφουν τη διαδικασία διαχείρισης ρίσκων ως μια «πρόοδο πέντε βημάτων»: (1) προσδιορισμός ρίσκων, (2) αξιολόγηση ρίσκων, (3) έλεγχος ρίσκων, (4) χρηματοδότηση ρίσκων και (5) παρακολούθηση και αναφορά των ρίσκων. Η εν λόγω διαδικασία παρέχει έναν απλό και λογικό τρόπο αντιμετώπισης της διαχείρισης ρίσκων, ο οποίος συμβαδίζει με τους στόχους της.

Η COSO (2004) αναπτύσσει την έννοια της διαχείρισης επιχειρηματικών ρίσκων (ERM), η οποία αποτελείται από οκτώ αλληλένδετες συνιστώσες: (1) εσωτερικό περιβάλλον, (2) καθορισμός στόχων, (3) προσδιορισμός συμβάντων, (4) αξιολόγηση ρίσκων, (5) ανταπόκριση ρίσκων, (6) δραστηριότητες ελέγχου, (7) ενημέρωση και επικοινωνία και (8) παρακολούθηση. Με την ενσωμάτωση της διαχείρισης ρίσκου και της διαχείρισης των επιχειρήσεων, οι οκτώ συνιστώσες επηρεάζουν η μία την άλλη.

Το πρότυπο ISO (AS/NZS ISO 31000: 2009) παρέχει μια περιγραφή της σχέσης μεταξύ των αρχών διαχείρισης κινδύνων, του πλαισίου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων επεκτείνεται από τα βασικά πέντε στάδια σε οκτώ βήματα ακολουθίας. Τα δύο πρόσθετα σημαντικά στοιχεία της τυποποιημένης διαδικασίας διαχείρισης ρίσκων ISO, σε σύγκριση με την παραδοσιακή διαδικασία, είναι ο «προσδιορισμός του πλαισίου» και «η επικοινωνία και η διαβούλευση».

Προσδιορισμός του πλαισίου: Δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των οργανισμών διαφέρουν, ο καθορισμός του πλαισίου είναι σημαντικός για την αναζήτηση της κατάλληλης προσέγγισης του οργανισμού. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες για τον καθορισμό του εσωτερικού και του

εξωτερικού περιβάλλοντος, τον καθορισμό στόχων και την εμβέλεια της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκων. Με τον καθορισμό του πλαισίου, είναι επίσης σημαντικό να αναπτυχθούν τα κριτήρια ρίσκων. Σύμφωνα με τον Berg (2010), τα κριτήρια πρέπει να αντικατοπτρίζουν το καθορισμένο πλαίσιο, συχνά ανάλογα με τις εσωτερικές πολιτικές, τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών. Οι μέθοδοι αξιολόγησης του οργανωτικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν το πλαίσιο SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) και PEST (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον) (Wolke, 2017).

Επικοινωνία και διαβούλευση: Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων απαιτεί επικοινωνία και διαβούλευση μέσω όλων των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τα ρίσκα πρέπει να κοινοποιούνται με τη συμμετοχή εσωτερικών και/ή εξωτερικών διαβουλευσεων για να αποκτηθούν βαθύτερες γνώσεις σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ	
<i>Εργασίες</i>	<i>Προτεινόμενα εργαλεία</i>
➤ Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες	✓ Ανάλυση SWOT
➤ Στόχοι οργανισμών	✓ Ανάλυση PEST
➤ Διάθεση για κίνδυνο	

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	
<i>Εργασίες</i>	<i>Προτεινόμενα εργαλεία</i>
➤ Περιγραφή του ρίσκου	✓ Καταιγισμός ιδεών
➤ Εύρεση της πηγής του ρίσκου ή του παράγοντα ενεργοποίησης του	✓ Συνεντεύξεις, μέθοδος Estimate-Talk-Estimate (ETE)
➤ Πιθανή συνέπεια	✓ Λίστα ελέγχου, ετήσιες εκθέσεις

ΑΝΑΛΥΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	
<i>Εργασίες</i>	<i>Προτεινόμενα εργαλεία</i>
➤ Κατανόηση ρίσκου	✓ Μήτρα ρίσκου
➤ Προσδιορισμός επιπέδου του ρίσκου	✓ Ανάλυση Bow Tie
	✓ Διάγραμμα ροής εργασιών

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	
<i>Εργασίες</i>	<i>Προτεινόμενα εργαλεία</i>
➤ Εξέταση ρίσκου έναντι της διάθεσης για ρίσκο	
➤ Προσδιορισμός της αποδοχής	

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΡΙΣΚΟΥ	
<i>Εργασίες</i>	<i>Προτεινόμενα εργαλεία</i>
➤ Αντιμετώπιση	✓ Ασφάλιση
➤ Διαμοιρασμός	✓ Επιλογές χρηματοδότησης
➤ Διατήρηση	✓ Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο
➤ Αποφυγή	

Σχήμα: Διαδικασία διαχείρισης ρίσκων & εργαλεία

Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Αναγνώριση ρίσκου: Με βάση τις πληροφορίες που δόθηκαν στην πρώτη φάση, οι διαχειριστές είναι σε θέση να καθορίσουν τα ρίσκα που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο, τα ρίσκα εντοπίζονται και ταξινομούνται σε διαφορετικές κατηγορίες εξετάζοντας τους παράγοντες που τους επηρεάζουν από όλες τις κατευθύνσεις. Τα εργαλεία που είναι χρήσιμα για τον εντοπισμό του ρίσκου είναι οι συνεντεύξεις, η μέθοδος Delphi, η λίστα ελέγχου, η ετήσια έκθεση κλπ. (Wolke, 2017).

Σύμφωνα με τον Berg (2010), τα δημιουργικά εργαλεία υποστηρίζουν αυτήν την «ομαδική διαδικασία»: *Ανάλυση ρίσκου:* Η ανάλυση ρίσκου περιλαμβάνει την εξέταση της πηγής ρίσκου, της συνέπειας και της πιθανότητας εκτίμησης του εγγενούς ή του μη προστατευμένου ρίσκου, χωρίς να υπάρχουν έλεγχοι (Berg, 2010). Είναι το βήμα όπου οι διαχειριστές χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές για να αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις των κινδύνων και το πόσο πιθανό είναι να συμβούν. Είναι απαραίτητο να κατανοηθούν τα ρίσκα και οι συνέπειές τους. Στην καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα, η ανάλυση κινδύνων μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολύπλοκη διαδικασία όταν μεγάλα ρίσκα ενδέχεται να απαιτούν πιο εξελιγμένη μεθοδολογία (Bromiley et al., 2015).

Αξιολόγηση ρίσκων: Αυτό το βήμα αφορά στη συνολική εκτίμηση του προσδιορισμού, της αναγνώρισης και της ανάλυσης των κινδύνων. Μετά από κάθε βήμα, όταν εντοπίζονται, αναγνωρίζονται και αναλύονται οι κίνδυνοι, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια περιεκτική επισκόπηση, η οποία βοηθά τους διαχειριστές να αξιολογούν πλήρως τη διαδικασία διαχείρισης των ρίσκων τους. Αυτό το βήμα αποσκοπεί στο να λάβει υπόψη τους κρίσιμους παράγοντες και να στηρίξει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Γνωρίζοντας ορισμένες επιπτώσεις και πιθανότητες κινδύνων, οι διαχειριστές μπορούν να αποφασίσουν ποιο ρίσκο απαιτεί περισσότερη προσοχή από άλλα. Η έρευνα χρησιμοποίησε τον όρο «διάθεση ως προς το ρίσκο» για να καθορίσει το ύψος του ρίσκου που οι διαχειριστές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν. Το βήμα της αξιολόγησης του ρίσκου συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αποδεκτού και μη αποδεκτού ύψους ρίσκα.

Αντιμετώπιση ρίσκου: Όταν τα ρίσκα είναι μη αποδεκτά απαιτείται η αντιμετώπισή τους. Ο στόχος αυτού του βήματος δεν είναι η εξάλειψη των ρίσκων

αλλά η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων με οικονομικά αποδοτικές επιλογές για τον οργανισμό. Οι επιλογές που προσφέρονται σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν: την αποφυγή ρίσκου, τη μείωση ρίσκου, τη μεταβίβαση ρίσκου και τη διαφοροποίηση.

Παρακολούθηση και επανεξέταση: Είναι κρίσιμο να παρακολουθούνται και να επανεξετάζονται τα ρίσκα περιοδικά και επίσημα, μετρώντας τα αποτελέσματα της αντιμετώπισης και διασφαλίζοντας ότι το μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν επηρεάζει ή κατά πόσο επηρεάζει την εκτίμηση ρίσκου. Μπορούν επίσης να λαμβάνονται υπόψη νέα ρίσκα κατά την επανεξέταση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο για τον προσδιορισμό μιας επιτυχημένης διαχείρισης ρίσκων σε έναν οργανισμό.

2.4 Αποκρίσεις από τη διαχείριση ρίσκου στις επιχειρήσεις

Η αναγνώριση και η ανάλυση των κινδύνων της επιχείρησης στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων οδηγεί στην απαίτηση αποκρίσεων της ορθής διαχείρισης αυτών των κινδύνων από τη διοίκηση.

Ο Miller (1992) παρείχε ένα πλαίσιο για τον προσδιορισμό και τη διαχείριση πολλών τύπων κινδύνων, από μια ολοκληρωμένη οπτική διαχείρισης κινδύνων. Αναλύοντας τις διάφορες εκθέσεις αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, το πλαίσιο υποδεικνύει ένα ευρύ φάσμα σταθερών στρατηγικών για την αναγνώριση και αντιμετώπιση πολλαπλών αβεβαιοτήτων, παρέχοντας ένα σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της θεωρίας των κινδύνων. Με βάση τις στρατηγικές αποκρίσεις που αντλήθηκαν από την έρευνα του Miller ως θεμελιώδη γνώση, αυτή η μελέτη επιθυμεί να αποκτήσει μια πιο προσεκτική ματιά στην παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων για να προσδιορίσει την εγκυρότητά της στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με τον Miller (1992), οι δυνητικές αποκρίσεις της διοίκησης περιλαμβάνουν οικονομικές και στρατηγικές αποκρίσεις. Οι τεχνικές διαχείρισης του χρηματοοικονομικού ρίσκου μειώνουν την έκθεση των εταιρειών σε συγκεκριμένα ρίσκα χωρίς να αλλάζουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αποκρίσεις γενικά επηρεάζουν την έκθεση μιας επιχείρησης σε ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών αβεβαιοτήτων.

Η βιβλιογραφία έχει δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις χρηματοοικονομικές αποκρίσεις. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις στρατηγικές αποκρίσεις. Ο Miller (1992) ανέφερε τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (ΣΜΕ) και τις ασφαλίσει ως τις βασικές τεχνικές μείωσης του χρηματοοικονομικού ρίσκου. Και τα δύο μέσα αποσκοπούν στη χρηματοοικονομική αντιστάθμιση με το κλείδωμα μιας σταθερής τιμής για την ασφάλιση έναντι ενδεχόμενων ζημιών λόγω αβεβαιότητας στο μέλλον. Σε περίπτωση πιθανής απώλειας περιουσίας, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ασφάλιση για να προστατευθούν από τις ζημιές. Ωστόσο, λόγω της έλλειψης ανάπτυξης της αγοράς και του φτωχού οικονομικού συστήματος, οι δυνατότητες χρησιμοποίησης χρηματοπιστωτικών μέσων για τη μείωση των ζημιών είναι περιορισμένες και σε πολλές περιπτώσεις είναι πιο δαπανηρές από τις τιμές των αναμενόμενων ζημιών.

Η προσοχή μετατοπίζεται στις στρατηγικές αποκρίσεις. Οι περιβαλλοντικές αβεβαιότητες, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αβεβαιοτήτων, της κυβερνητικής πολιτικής, των μακροοικονομικών, κοινωνικών και φυσικών αβεβαιοτήτων, είναι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επιχείρηση. Πέντε κατηγορίες διαχειριστικών αποκρίσεων θεωρούνται ότι είναι ικανές να αντιμετωπίσουν τις περιβαλλοντικές αβεβαιότητες, όπως: η αποφυγή, ο έλεγχος, η συνεργασία, η μίμηση και η ευελιξία.

Η *στρατηγική αποφυγής* αναφέρεται στην απόφαση να αποφευχθούν τα ρίσκα μη υλοποιώντας μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω σοβαρών και ενοχλητικών συνεπειών που θεωρούνται μη αποδεκτές για την επιχείρηση. Όταν επιλέγεται η αποφυγή ρίσκου, εξαλείφονται τυχόν πιθανές απώλειες. Στις διεθνείς επιχειρήσεις, η αποφυγή κινδύνων συμβαίνει όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν να «αποφύγουν την αβεβαιότητα μέσω μιας εξειδικευμένης στρατηγικής συμμετοχής μόνο σε αγορές χαμηλής αβεβαιότητας». Οι εταιρείες που συμμετέχουν ήδη σε μια αγορά υψηλού ρίσκου μπορούν να αποσυρθούν από αυτήν. Οι εταιρείες που δεν συμμετέχουν ακόμη μπορούν να επιλέξουν να μην εισέλθουν στην αγορά. Ενώ η στρατηγική αυτή μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική στην εξάλειψη κινδύνων, δημιουργούνται ανησυχίες για τα ρίσκα που δεν μπορούν να αποφευχθούν. Επιπλέον, εφαρμόζοντας μια στρατηγική αδράνειας, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να χάνουν τις ωφέλιμες ευκαιρίες.

Ο Gregorio (2005) επεσήμανε ότι η περιβαλλοντική αλλαγή είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να αποφύγουν κάποιο ρίσκο, καθώς «η στρατηγική της αποφυγής τονίζει το ρίσκο της αδράνειας» (Hopkin, 2018).

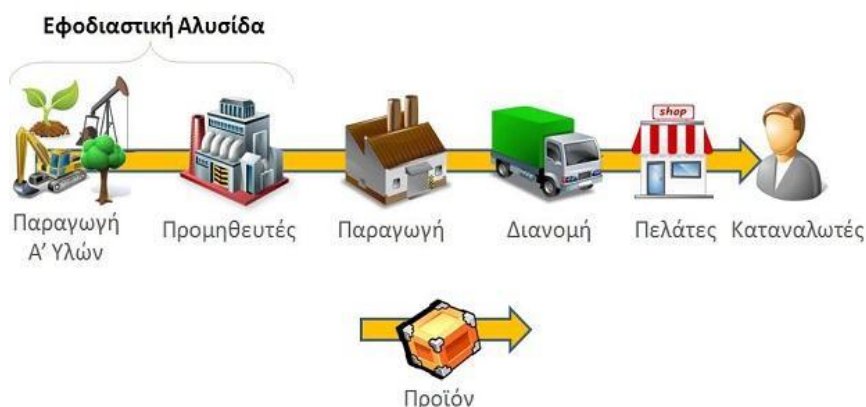
Η *στρατηγική ελέγχου* περιλαμβάνει τη διεξαγωγή πολιτικών δραστηριοτήτων, την απόκτηση ισχύος στην αγορά ή την ανταλλαγή απειλών. Λειτουργώντας στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου υπάρχει μεγάλη ανησυχία για την αστάθεια της πολιτικής και των πολιτικών, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τα ρίσκα και να ενεργούν ανάλογα. Οι πολιτικές δραστηριότητες αφορούν την άσκηση πίεσης ή τη δικτύωση. Η απόκτηση ισχύος στην αγορά είναι μια στρατηγική κίνηση για τον έλεγχο των ανταγωνιστών στην αγορά μετατρέποντας τα ρίσκα σε πιο προβλέψιμες και αναμενόμενες συμπεριφορές. Ένα άλλο παράδειγμα στρατηγικής ελέγχου που αναφέρθηκε από τον Miller επηρεάζει τους πελάτες μέσω της διαφήμισης και της προώθησης.

Όπως πρόσθεσε ο Gregorio, οι στρατηγικές ελέγχου στην τρέχουσα χρονική περίοδο είναι η άσκηση πίεσης, η δωροδοκία, οι συμφωνίες με τα εργατικά σωματεία, οι επενδύσεις του κοινωνικού τομέα, οι φιλανθρωπικές συνεισφορές και οι εκστρατείες δημοσίων σχέσεων. Σε σύγκριση με τη στρατηγική της αποφυγής, ο έλεγχος του ρίσκου επιδιώκει δράσεις, οι οποίες μειώνουν άμεσα τα ρίσκα. Ωστόσο, η στρατηγική αυτή απαιτεί πόρους και ισχύ στην αγορά, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στην εφαρμογή από τις εμπορικές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η *στρατηγική της συνεργασίας* μπορεί να θεωρηθεί ως μια άλλη στρατηγική μετριασμού των κινδύνων, η οποία ταυτόχρονα εκμεταλλεύεται τις πιθανές ευκαιρίες.

Σύμφωνα με τον Miller (1992), οι συνεργατικές αποκρίσεις περιλαμβάνουν πολυμερείς συμφωνίες και όχι μονομερή έλεγχο ως μέσο για την επίτευξη της μείωσης της αβεβαιότητας. Οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές μεθόδους μακροπρόθεσμων συμβάσεων με προμηθευτές και αγοραστές με βάση την ανάπτυξη εταιρικών συμπράξεων. Η συμμετοχή σε επιχειρηματικές ενώσεις μπορεί να ασκηθεί ως μια άλλη μορφή συνεργασίας. Αυτές οι επιχειρηματικές ενώσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δικτύωση των επιχειρήσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη δημιουργία άτυπων κανόνων και κανονισμών, βοηθώντας έτσι τις

επιχειρήσεις να μειώσουν τα μη αναμενόμενα ρίσκα, ιδίως στις συναλλαγές ή τα ρίσκα της αλυσίδας εφοδιασμού.



Η *στρατηγική μίμησης* είναι μια άλλη επιλογή αντιμετώπισης των κινδύνων όταν οι επιχειρήσεις μιμούνται τις στρατηγικές αντίπαλου οργανισμού. Σύμφωνα με τον Miller (1992), οι στρατηγικές μίμησης μπορούν να έχουν τη μορφή στρατηγικών τιμολόγησης και προϊόντων που ακολουθούν εκείνες ενός ηγέτη του κλάδου.

Η τελευταία κατηγορία απόκρισης της διοίκησης των ρίσκων είναι η *ευελιξία*. Έχει αποδειχθεί ως μια κρίσιμη στρατηγική για τις επιχειρήσεις να επιβιώνουν μέσω της προσαρμογής στα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Προκειμένου να προστατευθεί όταν εμφανίζονται αβέβαιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, τις επιλογές εισόδου ή τις γεωγραφικές της αγορές.

Μετά τον Miller (1992) υπήρξαν μερικές έρευνες που υποδηλώνουν καθιερωμένες στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων, ανάλογα με τους διαφορετικούς τύπους κινδύνων και τους στόχους της διοίκησης. Οι βασικές επιλογές αντιμετώπισης κινδύνων περιλαμβάνουν τον έλεγχο κινδύνων (αποφυγή, διαφοροποίηση, μείωση κ.λπ.) και τη χρηματοδότηση των κινδύνων (μεταβίβαση, διατήρηση) (Borghesi & Gaudenzi, 2013). Από ένα αναδυόμενο πεδίο έρευνας, η Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) έλαβε προσοχή από τους μελετητές και τους επαγγελματίες. Στη διαχείριση των κινδύνων, το πλαίσιο της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων πρότεινε τέσσερις σημαντικές ενέργειες της διοίκησης: αποφυγή, μείωση, διαμοιρασμός ή κάλυψη ρίσκου και αποδοχή ρίσκου (Yilmaz,

2009). Και οι δύο προσεγγίσεις παρέχουν αρκετά κρίσιμες συμβουλές στη διοίκηση για τη διαχείριση κινδύνων.

2.5 Πηγές ρίσκου

2.5.1 Τρόποι εκτίμησης του ρίσκου

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος (ERM) μπορεί να εκφραστεί ως πιθανότητα απόκτησης ή απώλειας για τις επιχειρήσεις, ως πιθανή απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα (αρνητικά και θετικά). Δεδομένου ότι ο κίνδυνος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις δραστηριότητες όλων των οργανισμών, είναι απαραίτητο να δοθεί προσοχή στην οργάνωση τους και να ενσωματωθούν στη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης (Milot, 2014).

Η έρευνα της τρέχουσας κατάστασης της διαχείρισης κινδύνων δείχνει ότι η διαχείριση των κινδύνων θεωρείται ολοένα και περισσότερο αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης διαχείρισης των επιχειρήσεων. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν την ανάγκη για ενεργή διαχείριση κινδύνων και αποσκοπούν στη δημιουργία ή την ενίσχυση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Παρά το γεγονός αυτό, υπάρχει ακόμα μια διαισθητική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων στους οργανισμούς (Reason, 2016).

Η διαχείριση κινδύνων επιβαρύνεται σε μεγάλο βαθμό από δυσπιστία και κυρίως από την ανάγκη πρόσβασης σε ευαίσθητες και στρατηγικές πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό. Μέρος της διαχείρισης κινδύνου ενός οργανισμού πρέπει επίσης να είναι ένα σύστημα διαχείρισης των κινδύνων του προϊόντος κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής του (Deresky, 2017).

Οποιοσδήποτε παράγοντας που επηρεάζει το επιθυμητό-αναμενόμενο αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί ως κίνδυνος (τόσο θετικός όσο και αρνητικός).

Ο κίνδυνος τότε εμφανίζεται όταν ο παράγοντας αυτός είναι αβέβαιος και ο αντίκτυπός του είναι σημαντικός για την εταιρεία. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστεί η ίδια η πηγή των κινδύνων.

Με βάση το δεδομένο κύκλο ζωής των προϊόντων, θεωρούνται ως πηγές κινδύνου 5 ομάδες φορέων – ο άνθρωπος, το τεχνικό σύστημα, η γειτονιά (ενεργό και αντιδραστικό), το σύστημα πληροφοριών και το σύστημα διαχείρισης. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες αναλύεται περαιτέρω σε υπο-υποομάδες μέχρι τις μεμονωμένες πηγές κινδύνου.

Από μια άλλη προσέγγιση, οι ενδογενείς πηγές αβεβαιότητας είναι αποτέλεσμα του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι εξωγενείς πηγές αβεβαιότητας προκύπτουν από τρία επίπεδα: τον κλάδο, τον ανταγωνισμό και το εξωτερικό περιβάλλον (Bhosale, et al.,2018).

Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να οριστεί ως το σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται από άτομα ή οργανισμούς στην προσπάθεια τροποποίησης του κινδύνου. Πρόκειται για ένα σύνολο γνώσεων και διαδικασιών που επικεντρώνονται στη χρήση πιθανών ευκαιριών, αποφεύγοντας παράλληλα τις δυσμενείς επιπτώσεις. Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης των οργανισμών. Πρέπει να ενσωματωθεί στην κουλτούρα και τις πρακτικές του οργανισμού (Haimes, 2015).

Η διαχείριση κινδύνων επιτρέπει στον οργανισμό να αυξήσει την πιθανότητα να επιτύχει τους στόχους του, βελτιώνει τη διαχείριση και την οργάνωση των επιχειρήσεων και χρησιμεύει ως υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων. Αποτελείται από μια σειρά από μερικά βήματα. Ορισμένες μέθοδοι και δημοσιεύσεις ασχολούνται με τη διαφοροποίηση και την περιγραφή κάθε σταδίου της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου (McNeil, Frey and Embrechts, 2015).

Διαχείριση κινδύνου:



Για παράδειγμα, το διεθνές πρότυπο ISO 31000:2009 παρέχει γενικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του κινδύνου. Αυτό το διεθνές πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για όλους τους τύπους κινδύνων, ανεξαρτήτως φύσης και θετικών ή αρνητικών συνεπειών.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση με εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα θέματα θα πρέπει να πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει το διάλογο για τα ενδιαφερόμενα θέματα με έμφαση στις διμερείς διαβουλεύσεις και όχι σε μια ροή πληροφοριών από εκείνους που αποφασίζουν για τους κατώτερους (Beck, 2016).

Η παρακολούθηση και η επανεξέταση είναι επίσης δραστηριότητες διατομεακού χαρακτήρα. Θα πρέπει να προγραμματιστούν και θα πρέπει να περιλαμβάνουν τακτικό έλεγχο και εποπτεία.

Η εκτίμηση του περιβάλλοντος σημαίνει ενσωμάτωση της διαχείρισης του κινδύνου στην υπόλοιπη διαδικασία στην οποία πραγματοποιείται (Sadgrove, 2016).

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να κατανοηθεί ο ίδιος ο οργανισμός - η εταιρική κουλτούρα, οι ομάδες εσωτερικών συμφερόντων, η οργανωτική δομή, οι διαθέσιμοι πόροι, οι σκοποί και οι στόχοι, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών που σκιαγραφούνται για την επίτευξή τους.

Συνεπώς, η εκτίμηση κινδύνου αποτελείται από τρία στάδια: ταυτοποίηση, ανάλυση κινδύνου και αξιολόγηση κινδύνου.

Η *ταυτοποίηση* των κινδύνων αφορά στον εντοπισμό των κινδύνων. Είναι απαραίτητο να δοθεί προσοχή σε αυτό το στάδιο διαχείρισης του κινδύνου. Οι κίνδυνοι που δεν περιλαμβάνονται σε αυτό το στάδιο δε θα αναλυθούν περαιτέρω (Hopkin, 2017).

Η *ανάλυση* του κινδύνου σημαίνει την ανάπτυξη κατανόησης των κινδύνων. Η ανάλυση παρέχει στοιχεία για την αξιολόγηση του κινδύνου και για τον καθορισμό των κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν και για την επιλογή των καταλληλότερων στρατηγικών και μεθόδων για την αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι μια διαδικασία σύγκρισης των αποτελεσμάτων της ανάλυσης των κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνου. Καθορίζει αν ο κίνδυνος και το μέγεθός του είναι αποδεκτά από τον οργανισμό ή όχι (Aven, 2015).

Κεφάλαιο 3^ο Διαχείριση ρίσκου και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

3.1 Ορισμός της στρατηγικής

3.1.1 Θεωρητική προσέγγιση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Είναι απαραίτητο η ανάλυση μιας επιχείρησης να είναι πλήρης για να αποκτήσουν στρατηγική γνώση οι διαχειριστές των κινδύνων. Η ανάλυση της εταιρείας παρέχει πληροφορίες για τον ορθολογισμό των διαδικασιών και τη βελτίωση των δυνατοτήτων των εσόδων της. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας εταιρικής ανάλυσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα που βοηθούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης (Aven, 2015).

Το κύριο βήμα είναι να καθοριστεί ο τύπος της ανάλυσης που θα λειτουργούσε καλύτερα για την κάθε επιχείρηση. Προκειμένου να γίνει μια ανάλυση της εταιρείας, είναι σημαντικό να κατανοηθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα για το σκοπό αυτό. Η ανάλυση θα πρέπει να παρέχει απάντηση σχετικά με το τι γίνεται σωστά και τι λάθος βάσει μιας εμπεριστατωμένης αξιολόγησης. Επομένως, είναι σημαντικό να γίνει η σωστή επιλογή για τις μεθόδους ανάλυσης. Είναι σημαντικό στην όλη διαδικασία να συμπεριλαμβάνονται εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση (Sadgrove, 2016).

Ως ένα τελευταίο και βασικό βήμα, όλα τα κύρια ευρήματα πρέπει να υποστηριχθούν με τη χρήση στατιστικών στοιχείων. Η ανάλυση της επιχείρησης χρησιμοποιείται για την επίλυση προβλημάτων και τον προσδιορισμό πιθανών λύσεων. Η ανάλυση μιας εταιρείας γίνεται για να παρέχει μια εικόνα της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, παρέχοντας έτσι τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την ενίσχυση μιας επιχείρησης, εσωτερικά και εξωτερικά.

Η κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί ανάλυση των συστατικών στοιχείων της εταιρείας. Το πλεονέκτημα είναι μια σχετική έννοια η οποία πρέπει να κατανοηθεί σε σύγκριση με άλλη οντότητα ή ένα σύνολο. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τότε ένα θετικό στοιχείο παραπάνω που έχει μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές, το

σύνολο των ανταγωνιστών και γενικά σε σχέση με την επικρατούσα κατάσταση στην αγορά (Fahy, 2000).

Με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή με θετικότερο τρόπο από τους καταναλωτές. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι θετικές αντιλήψεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά των αγοραστών και τελικά αυξάνουν την απόδοση μιας επιχείρησης στην αγορά. Συνοπτικά, μια επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να προσφέρει πολύτιμα προϊόντα και υπηρεσίες, επηρεάζοντας την αγοραστική συμπεριφορά και αυξάνοντας έτσι τις επιδόσεις της επιχείρησης στην αγορά.

3.2 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και όταν αυτό αξιοποιηθεί και εκπαιδευτεί κατάλληλα μπορούν να σχεδιαστούν οι στόχοι της εταιρείας αλλά και να επιτευχθούν επιτυχώς. Η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας και συμβάλλει στην ευημερία και την επιτυχημένη του πορεία. Το κλειδί για τη μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι συνεχείς αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ανάγκασαν τις εταιρίες να γίνουν πιο δημιουργικές και πιο ευέλικτες, προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Πολλές από αυτές προσπάθησαν να προσεγγίσουν τις ανάγκες της αγοράς μέσα από την ισχυροποίηση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η ισχυροποίηση των σχέσεων μπορούσε να γίνει μόνο μέσα από τη δύναμη των πωλήσεων. Συγκεκριμένα το αίσθημα εμπιστοσύνης, που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη ή προμηθευτή και εταιρίας, είναι απόρροια της καλής σχέσης με τον πωλητή. Τα χαρακτηριστικά του επιπέδου της εμπιστοσύνης επηρεάζονται από το επίπεδο των μεσοπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων σχέσεων. Όλες οι εταιρίες, όλων των αγορών επενδύουν στις μακροπρόθεσμες σχέσεις, διότι μέσω αυτών θα αποκομίσουν κέρδη, η εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση

του σύγχρονου μάρκετινγκ, αλλά και τη βάση για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των σχέσεων.

Φυσικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά μια επιχείρηση και από τη διαφοροποίηση του προϊόντος με σκοπό αυτό να ταιριάζει στις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να αλλάζει η ποιότητα, η τιμή ή ακόμα και η συσκευασία ενός προϊόντος. Επομένως, το Marketing ενός προϊόντος καθώς και οι υποστηρικτικές κινήσεις που γίνονται αργότερα με σκοπό την ενίσχυση των πωλήσεων παίζουν σημαντικό ρόλο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα δίκτυα TMT – τόσο τα εξωτερικά δίκτυα όσο και τα εσωτερικά δίκτυα μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας (Collins & Clark, 2003).

Βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται και η αλυσίδα εφοδιασμού. Αλυσίδα εφοδιασμού είναι η κλασική σύνδεση της παραγωγής-προμήθειας με τη διανομή και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, όπως η αγορά, η προμήθεια, η μεταφορά και η αποθήκευση του προϊόντος. Από την άλλη μεριά, η «στρατηγική εφοδιασμού» πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε «να είναι ολοκληρωμένη, ενοποιημένη και μακροπρόθεσμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελατών, και να στοχεύει στη διαχείριση ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού» (Sadgrove, 2016).

Η εφοδιαστική αλυσίδα θεωρείται ότι είναι η πηγή για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών .

Η επιχειρησιακή εφοδιαστική αναφέρεται σε μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ασχολούνται με την κυκλοφορία και την αποθήκευση προϊόντων και πληροφοριών από πηγές πρώτων υλών μέχρι τελικούς καταναλωτές. Η σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη της επιχειρηματικής εφοδιαστικής οδήγησε, όπως έχει εξελιχθεί, στη χρήση διαφόρων όρων. Στη δεκαετία του 1960 και του 1970 οι όροι φυσική κατανομή, διανομή, διαχείριση υλικών και φυσική προσφορά ήταν κοινές (Aven, 2015).

Σε έναν οργανισμό, η επιχειρηματική εφοδιαστική είναι σημαντική από πολλές απόψεις. Πρώτον, η επιχειρηματική εφοδιαστική παρέχει στην επιχείρηση τη

δυνατότητα να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον εαυτό της, σχεδιάζοντας ένα σύστημα που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, η επιχείρηση θα μπορούσε να προσφέρει ταχύτερη, ακριβέστερη και πιο συνεπή πλήρωση και παράδοση των παραγγελιών από ό, τι είναι σε θέση να παρέχουν οι ανταγωνιστές. Δεύτερον, λόγω της πολυπλοκότητας της, ένα ανώτερο σύστημα εφοδιαστικής είναι ένα ιδιόκτητο περιουσιακό στοιχείο που δεν μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί από άλλες επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να βλέπουν την επιχειρησιακή εφοδιαστική ως ένα αποτελεσματικό ανταγωνιστικό όπλο (Aven, 2015).

Ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός της επιχειρηματικής εφοδιαστικής είναι αυτός του Συμβουλίου Logistics Management (CLM) του Oak Brook, Illinois, ο μεγαλύτερος και πιο γνωστός από τους επαγγελματικούς οργανισμούς εφοδιαστικής.

Ο ορισμός CLM ορίζει: «Η εφοδιαστική είναι η διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποδοτικής, αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης πρώτων υλών, απογραφής κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, τελικών προϊόντων, υπηρεσιών και συναφών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης έως το σημείο της κατανάλωσης (εισερχόμενες, εξερχόμενες, εσωτερικές και εξωτερικές κινήσεις) με σκοπό τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των πελατών» (Beck, 2016).

Για πολλούς ανθρώπους, αυτό που συχνά αναφέρεται ως "επτά δικαιώματα" παρέχει έναν σωστό και λειτουργικό ορισμό της εφοδιαστικής. Τα επτά δικαιώματα δηλώνουν ότι η δουλειά του logistician είναι να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα του σωστού προϊόντος την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή ποσότητα, στη σωστή κατάσταση και στη σωστή θέση για τον κατάλληλο πελάτη με το σωστό κόστος (Aven, 2015).

3.3. Μεθοδολογία ανάπτυξης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η σχέση μεταξύ μιας εταιρείας και των ανταγωνιστών της μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούμε να το βρούμε στις ικανότητες, τις δυνάμεις και τα θετικά στοιχεία μιας επιχείρησης (Ma, H., 2000).

Αρκετές είναι οι πολυεθνικές εταιρείες όπου εκμεταλλεύονται όχι μόνον τα δικά τους θετικά στοιχεία αλλά και των προμηθευτών τους σαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (πχ R&D manufacturing, τεχνικές marketing) καθώς και τα θετικά στοιχεία που μπορούν να γίνουν πλεονεκτήματα λόγω της γεωγραφικής θέσης τους (πχ χαμηλό κόστος εργασίας, κρατική επιδότηση και χαμηλή φορολογία, ορυκτούς πόρους). Αυτήν την τακτική ακολουθούν μεγάλες πολυεθνικές, και την τροποποιούν ανάλογα τη χώρα. Συνεπώς αυτές οι εταιρείες βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση από τις εγχώριες εταιρείες (Kotabe & Murray, 2004).

Το ζήτημα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικό θέμα μελέτης σε περιόδους παγκοσμιοποίησης και παγκόσμιας κρίσης. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εκάστοτε περιοχή επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και την επιτυχία της στην αγορά εδαφών ή στις πωλήσεις όταν πρόκειται για επιχειρήσεις. Ενώ σε εταιρικό και εθνικό επίπεδο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε περιφερειακό επίπεδο δεν έχει ακόμη διερευνηθεί πλήρως (Beck, 2016).

3.4. Εφαρμογή του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

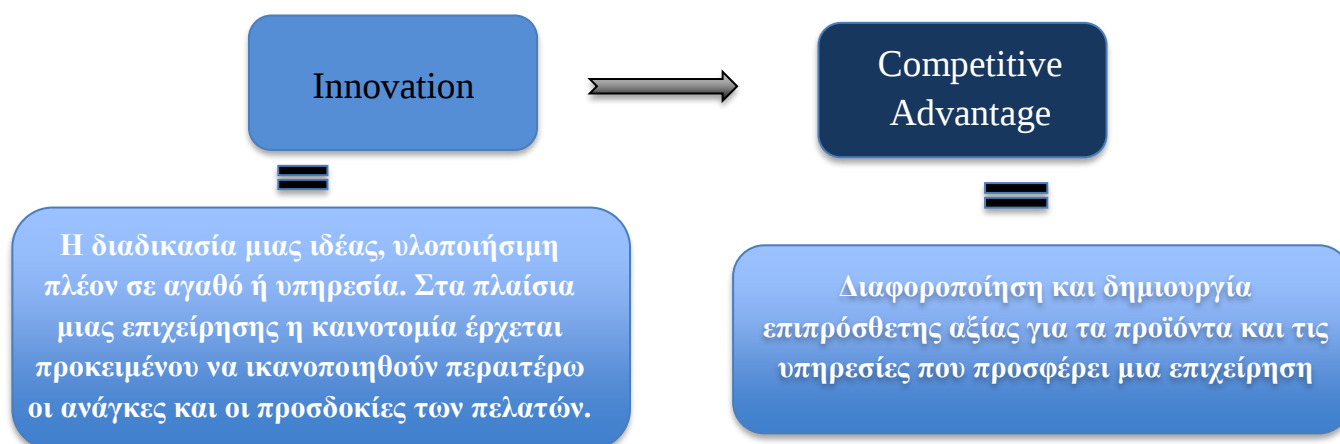
Η εφαρμογή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένα χαρακτηριστικό που επιτρέπει σε μια εταιρεία να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα επιτρέπουν σε μια εταιρεία να επιτύχει ανώτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τον ανταγωνισμό της και να παράγει αξία για την εταιρεία και τους μετόχους της.

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να επαναληφθεί. Εάν αντιγράφεται ή μιμείται εύκολα, δε θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε μερικές περιπτώσεις, η εταιρεία που πρώτη θα εφαρμόσει μια στρατηγική, είναι και αυτή που θα κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου. Κερδίζουν πρόσβαση στα κανάλια διανομής, αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες καθώς και θετική φήμη σε σχέση με όλες τις

εταιρείες που θα εφαρμόσουν αργότερα την ίδια στρατηγική. Άρα οι εταιρείες που πρωτοπορούν κερδίζουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Buckley, and Ghauri, 2015).

Η καινοτομία σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:



Πριν καθοριστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι σημαντικό οι διαχειριστές να γνωρίζουν και να είναι σε θέση να απαντήσουν τα εξής:

Όφελος: Μια επιχείρηση πρέπει κάνει κατανοητό ποια πλεονεκτήματα παρέχει το προϊόν ή η υπηρεσία της σε σχέση με τους ανταγωνιστές στην αγορά. Πρέπει να προσφέρει πραγματική αξία και να δημιουργεί ενδιαφέρον στους πελάτες.

Αγορά-στόχος: Μια εταιρεία πρέπει να καθορίσει ποιος αγοράζει από την εταιρεία και πώς μπορεί να εξυπηρετήσει όσον το δυνατόν πιο αποτελεσματικά την αγορά-στόχο της.

Ανταγωνιστές: Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να κατανοεί τους άλλους ανταγωνιστές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στο ανταγωνιστικό τοπίο.

Για να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναφέρει λεπτομερώς το όφελος που παρέχουν τα προϊόντα της στην αγορά-στόχο τους με τρόπους που άλλοι ανταγωνιστές δεν μπορούν (Haimes, 2015).

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Συμμετέχοντες/ Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 59 υπεύθυνους, διευθυντές και προϊσταμένους εταιρειών, που δραστηριοποιούνται κατά βάση στον κλάδο των πωλήσεων, της εστίασης και της βιομηχανίας. Τα άτομα της έρευνας απάντησαν σε ένα ερωτηματολόγιο 22 κύριων ερωτήσεων, αναφορικά με τη διαχείριση του ρίσκου ως διαδικασία ενίσχυσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως επίσης και σε 2 δημογραφικές ερωτήσεις για τις επιχειρήσεις τους.

4.2 Στόχος της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο τη διερεύνηση του κατά πόσο η διαχείριση ρίσκου είναι δυνατό να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία. Συγκεκριμένα στοχεύει στη μελέτη των διαφορετικών τύπων κινδύνων, στους στόχους/στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, καθώς επίσης και στην αντίληψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα παραπάνω διατυπώνονται υπό μορφή ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία είναι τα εξής:

1. *«Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;»*
2. *«Επηρεάζει ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»*
3. *«Επηρεάζει ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»*

4. «Ποιοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συχνότερα σε ποιους κλάδους και υπάρχει διαφοροποίηση των κινδύνων ως προς τον κάθε κλάδο;»

4.3 Το ερευνητικό σχέδιο

Το ερευνητικό σχέδιο περιλαμβάνει τη χορήγηση και συμπλήρωση ερωτηματολογίου που αφορά τη διαχείριση του ρίσκου ως διαδικασία ενίσχυσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.4 Το ερευνητικό εργαλείο

Για την υλοποίηση της έρευνας, κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο μελέτης της διαχείρισης ρίσκου στις επιχειρήσεις, μέσω ερωτήσεων ανοιχτού/ κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και τύπου Likert. Με αυτόν τον τρόπο κατέστη εφικτή η ανάδειξη του κατά πόσο η διαχείριση αυτή επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες:

1. Στην πρώτη ενότητα συγκεντρώνονται πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μέσα από δύο ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, οι οποίες αφορούν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση των ερωτηθέντων, όπως επίσης και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν.
2. Στην δεύτερη ενότητα υπάρχουν τρεις άξονες πάνω στους οποίους θα κινηθεί η έρευνα. **Ο πρώτος άξονας** έχει να κάνει με τους κινδύνους στις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από 3 ερωτήσεις τύπου Likert που αφορούν το κατά πόσο σχετικοί είναι διάφοροι κίνδυνοι με την επιχείρηση των ερωτηθέντων, το κατά πόσο τακτικά αξιολογούνται και ποσοτικοποιούνται, καθώς επίσης και το πόσο συχνά αντιμετωπίζονται. **Ο δεύτερος άξονας** έχει σχέση με τους στόχους/στρατηγικές των επιχειρήσεων για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Αναλυτικότερα, τον άξονα αυτό συντελούν 6 ερωτήσεις (3 κλειστού τύπου και 3 Likert), οι οποίες σχετίζονται με τη σημαντικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, τη διαθεσιμότητα των

κατάλληλων πόρων, την ανάπτυξη διαδικασιών ή κατευθυντήριων γραμμών και την αποτελεσματικότητα διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τέλος, *ο τρίτος άξονας* περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις τύπου Likert και μία πολλαπλής επιλογής και αναφέρεται στο κατά πόσο αντιληπτό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης καθώς και ποιες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επηρεάζουν την κάθε επιχείρηση.

4.5 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε υπευθύνους, διευθυντές και προϊστάμενους 59 εταιρειών, διαφόρων κλάδων, μέσω διαδικτύου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλων κοινωνικών δικτύων.

4.6 Εργαλεία ανάλυσης

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές μέθοδοι, όπως μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και σχετικές-αθροιστικές συχνότητες, που παρουσιάζονται με τη χρήση πινάκων και κατάλληλων γραφημάτων για την εξαγωγή συνολικών συμπερασμάτων από το δείγμα. Επιπλέον, έγινε χρήση του ελέγχου γραμμικής συσχέτισης Pearson μεταξύ των δύο διαστάσεων (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), με σκοπό την ανάδειξη πιθανής συσχέτισης, ενώ τέλος εφαρμόστηκαν επαγωγικές μέθοδοι και το μη παραμετρικό τεστ των Kruskal-Wallis, για την εύρεση και πάλι πιθανών συσχετίσεων μεταξύ αυτών των δύο διαστάσεων και των δημογραφικών στοιχείων της εργασίας. Ολοκληρώνοντας για το τελευταίο ερώτημα, με χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των ατόμων κάθε κλάδου όσον αφορά την αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων, ενώ παράλληλα ελέγχθηκε το κατά πόσο οι ίδιοι οι κίνδυνοι διαφοροποιούνται μεταξύ των κλάδων αυτών, με χρήση του ίδιου μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis.

Κεφάλαιο 5^ο Περιγραφική στατιστική

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν μέσω ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων που αφορούν τις απόψεις υπεύθυνων, διευθυντών και προϊσταμένων εταιρειών διαφόρων κλάδων όσον αφορά τη διαχείριση ρίσκου των επιχειρήσεών τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 θεματικές ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία, την έκφραση γνώμης σε θέματα κινδύνων, στους στόχους και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, καθώς επίσης και την αντίληψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεών τους.

5.1 Αποτελέσματα έρευνας

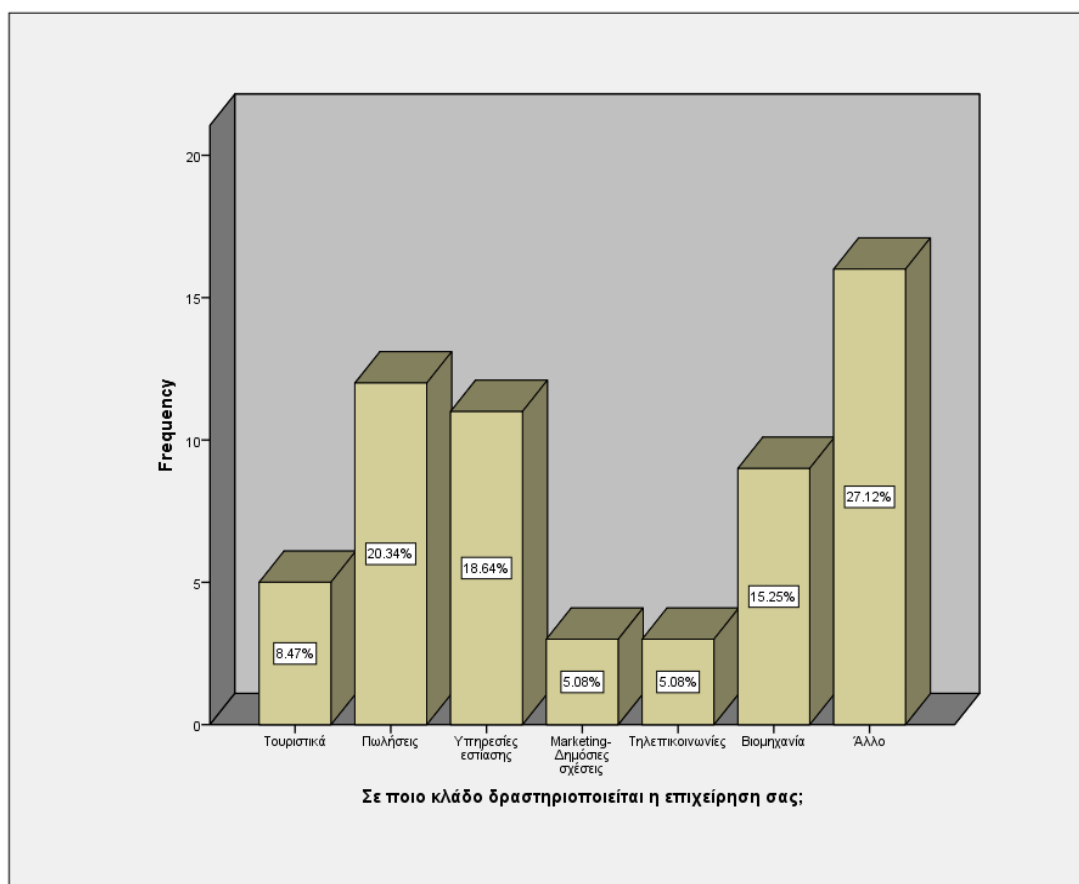
Δημογραφικά Στοιχεία

Στην παρούσα ενότητα, παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, τα οποία είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν.

Στον παρακάτω Πίνακα 1 και Γράφημα 1, παρατίθενται οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, το 27.1% καταλαμβάνει η κατηγορία «Άλλο» και ακολουθεί ο κλάδος των πωλήσεων, έναντι 20.3%. Το 18.6% αποτελούν οι υπηρεσίες εστίασης, το 15.3% οι βιομηχανίες, το 8.5% τα τουριστικά, ενώ τέλος ισόποσα ποσοστά καλύπτουν οι τηλεπικοινωνίες και ο κλάδος του Marketing-Δημόσιες σχέσεις, από 5.1% αντίστοιχα.

Πίνακας 1: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;				
		Συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα	Αθροιστικό Ποσοστό
V A L I D	Τουριστικά	5	8.5	8.5
	Πωλήσεις	12	20.3	28.8
	Υπηρεσίες εστίασης	11	18.6	47.5
	Marketing-Δημόσιες σχέσεις	3	5.1	52.5
	Τηλεπικοινωνίες	3	5.1	57.6
	Βιομηχανία	9	15.3	72.9
	Άλλο	16	27.1	100.0
	Total	59	100.0	

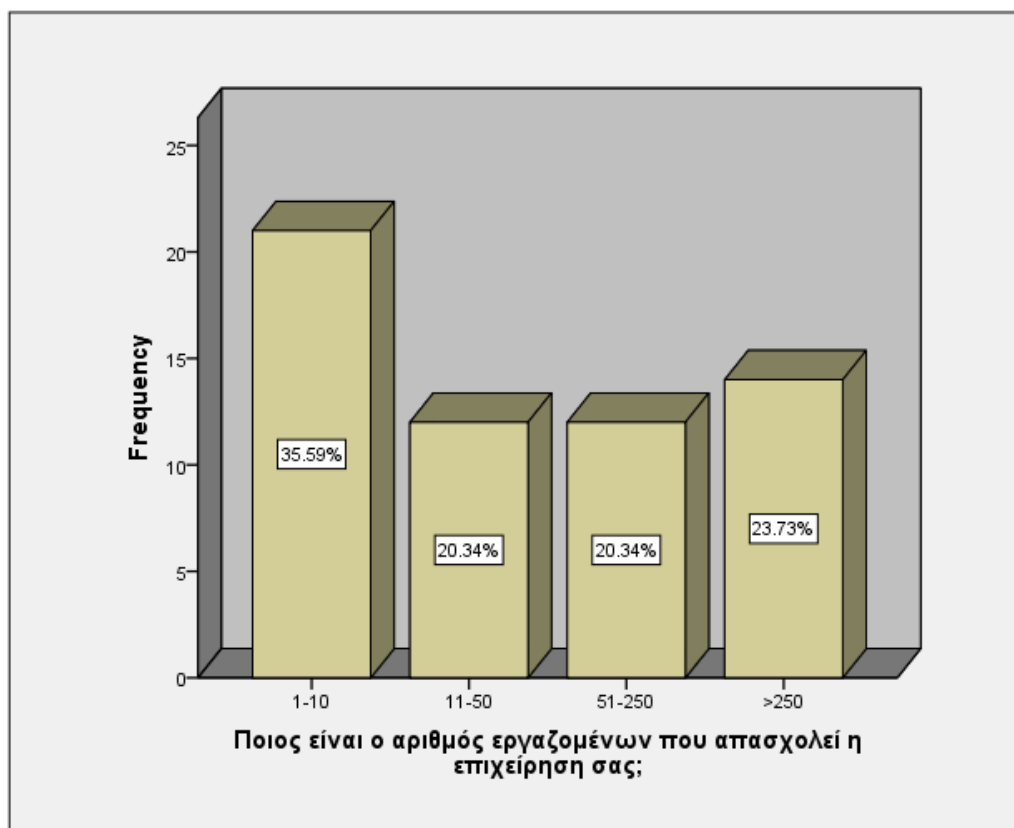
Γράφημα 1: Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;



Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2 που ακολουθούν, βλέπουμε τον αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις. Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε ποσοστό 35.6% απασχολεί έως 10 άτομα, το 23.7% άνω των 250 ατόμων, ενώ ισόποσα ποσοστά καταλαμβάνουν όσες κατέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους 11-50 ή 51-250 εργαζόμενους, από 20.3% η κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

Πίνακας 2: Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρησή σας;				
		Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	Αθροιστικό Ποσοστό
V A L I D	1-10	21	35.6	35.6
	11-50	12	20.3	55.9
	51-250	12	20.3	76.3
	> 250	14	23.7	100.0
	Total	59	100.0	

Γράφημα 2: Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρησή σας;



Έκφραση γνώμης των διευθυντών/ προϊσταμένων σε θέματα κινδύνων στις επιχειρήσεις τους

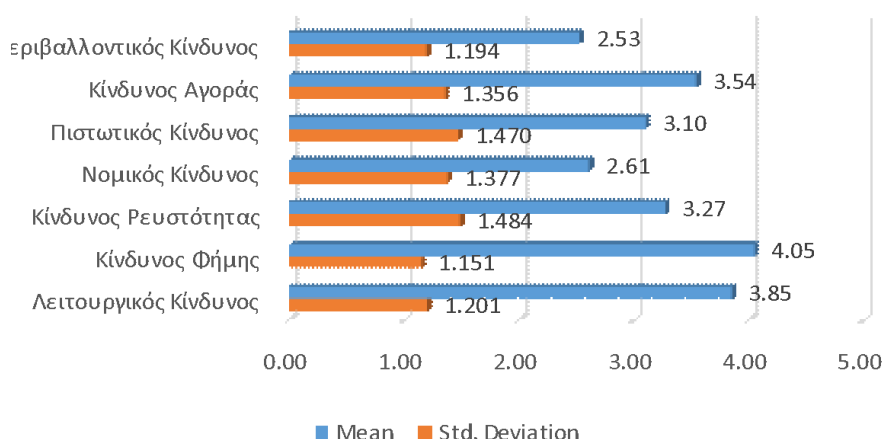
Στην παρούσα ενότητα, παρατίθενται 3 ομάδες ερωτήσεων οι οποίες αφορούν την έκφραση γνώμης των ερωτηθέντων, σε θέματα συχνότητας και αντιμετώπισης κινδύνων στις επιχειρήσεις τους. Αναλυτικότερα, η πρώτη σχετίζεται με το κατά πόσο σχετικοί είναι διάφοροι τύποι κινδύνων με τις επιχειρήσεις τους. Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω της κλίμακας Likert, από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει «Καθόλου», το 2 σημαίνει «Λίγο», το 3 «Μέτρια», το 4 «Αρκετά» και το 5 «Πολύ». Η παρουσίαση θα γίνει υπό μορφή μέσων τιμών, όπου όσο αυξάνεται η τιμή τόσο περισσότερο σχετικός είναι ο αντίστοιχος κίνδυνος για τις επιχειρήσεις των ερωτηθέντων. Στη συνέχεια, οι υπόλοιπες 2 ομάδες ερωτήσεων αφορούν το κατά πόσο τακτικά αξιολογούνται και ποσοτικοποιούνται οι κίνδυνοι αυτοί, καθώς και το κατά πόσο συχνά αντιμετωπίζονται. Οι απαντήσεις δόθηκαν αυτή τη φορά μέσω της 7-βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 σημαίνει «Ετησίως», το 2 «Εξαμηνιαίως», το 3 «Ανά τρίμηνο», το 4 «Ανά δίμηνο», το 5 «Μηνιαίως», το 6 «Εβδομαδιαίως» και το 7 «Καθημερινώς». Όπως και προηγουμένως, η παρουσίαση θα γίνει υπό μορφή μέσων τιμών, όπου αύξηση της τιμής συνεπάγεται με συχνότερη αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων.

Παρακάτω, στον Πίνακα 3 και Γράφημα 3, διευθυντές/ προϊστάμενοι της έρευνας απαντούν στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων που αφορά το κατά πόσο σχετικοί είναι οι παρακάτω κίνδυνοι. Πιο συγκεκριμένα, όπως βλέπουμε οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ» με τάση προς το πρώτο, αναφορικά με τον κίνδυνο της φήμης (4.05). Επιπλέον, μεταξύ των κλιμάκων «Μέτρια» και «Αρκετά» με τάση και πάλι προς τη δεύτερη κλίμακα, κυμαίνονται ως προς τον λειτουργικό κίνδυνο (3.85) και τον κίνδυνο αγοράς (3.54), ενώ δείχνουν να τείνουν στο «Μέτρια» ως προς τον κίνδυνο ρευστότητας (3.27) και τον πιστωτικό κίνδυνο (3.10). Τέλος, όσον αφορά τον νομικό κίνδυνο και τον περιβαλλοντικό κίνδυνο, η γενική άποψη βρίσκεται μεταξύ του «Λίγο» και του «Μέτρια» (2.61 και 2.53 αντίστοιχα).

Πίνακας 3: Σχετικοί τύποι κινδύνων με τις επιχειρήσεις

	Mean	Std. Deviation
Περιβαλλοντικός Κίνδυνος	2.53	1.194
Κίνδυνος Αγοράς	3.54	1.356
Πιστωτικός Κίνδυνος	3.10	1.470
Νομικός Κίνδυνος	2.61	1.377
Κίνδυνος Ρευστότητας	3.27	1.484
Κίνδυνος Φήμης	4.05	1.151
Λειτουργικός Κίνδυνος	3.85	1.201

Γράφημα 3: Σχετικοί τύποι κινδύνων με τις επιχειρήσεις

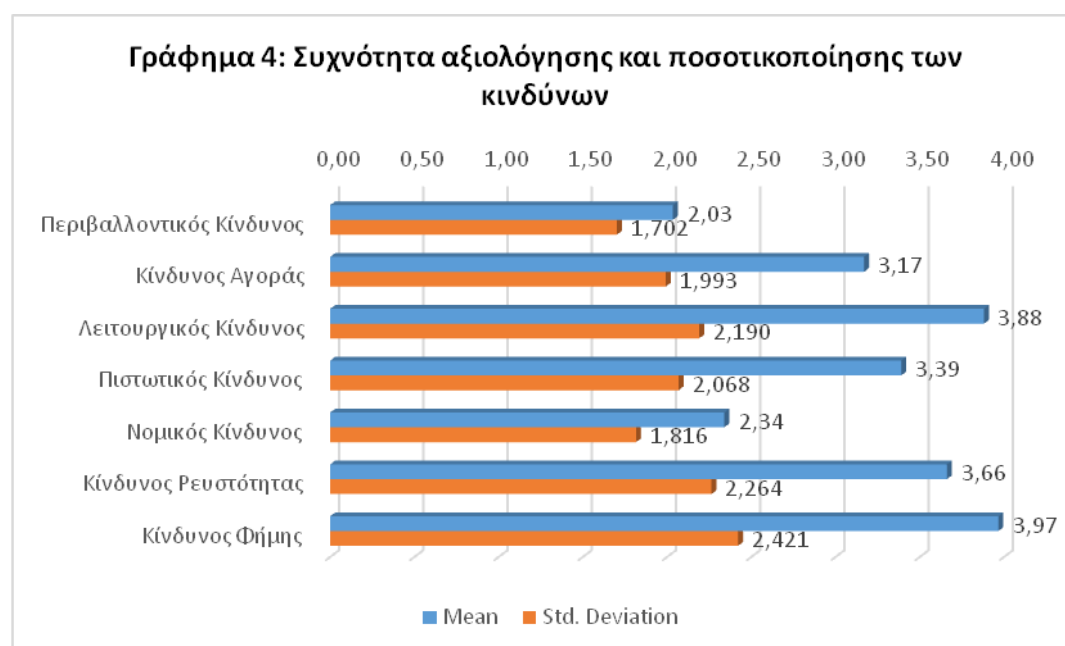


Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων που αφορά το κατά πόσο συχνά αξιολογούν και ποσοτικοποιούν οι επιχειρήσεις τους κινδύνους (Πίνακα 4 και Γράφημα 4). Ειδικότερα, φαίνεται πως μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στους κινδύνους της φήμης (3.97), της λειτουργικότητας (3.88) και της ρευστότητας (3.66), καθώς οι ερωτηθέντες κυμαίνονται μεταξύ του «Ανά τρίμηνο» και του «Ανά δίμηνο», με τάση προς το δεύτερο, ενώ τείνουν προς την πρώτη κλίμακα αναφορικά με τον πιστωτικό κίνδυνο (3.39) και τον κίνδυνο αγοράς (3.17). Τέλος, οι διευθυντές/προϊστάμενοι δείχνουν να τοποθετούνται μεταξύ του «Εξαμηνιαίως» και του «Ανά

τρίμηνο» με τάση προς το πρώτο, σχετικά με τον νομικό κίνδυνο (2.34) και τον περιβαλλοντικό κίνδυνο (2.03).

Πίνακας 4: Συχνότητα αξιολόγησης και ποσοτικοποίησης των κινδύνων

	Mean	Std. Deviation
Περιβαλλοντικός Κίνδυνος	2.03	1.702
Κίνδυνος Αγοράς	3.17	1.993
Λειτουργικός Κίνδυνος	3.88	2.190
Πιστωτικός Κίνδυνος	3.39	2.068
Νομικός Κίνδυνος	2.34	1.816
Κίνδυνος Ρευστότητας	3.66	2.264
Κίνδυνος Φήμης	3.97	2.421

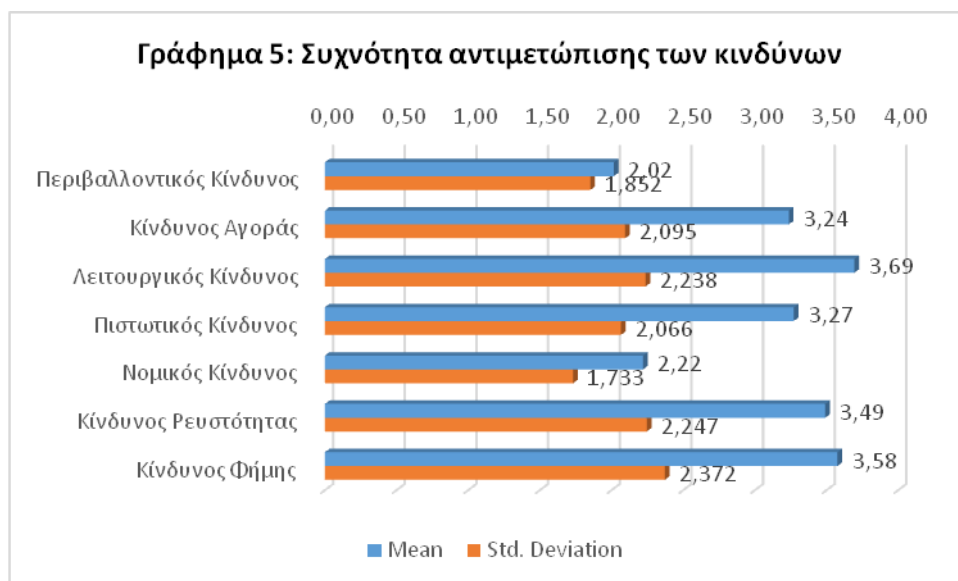


Στον τελευταίο Πίνακα 5 και Γράφημα 5 αυτής της ενότητας, παρατίθεται η τρίτη ομάδα ερωτήσεων, η οποία σχετίζεται με τη συχνότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους παραπάνω κινδύνους. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται οι διευθυντές/ προϊστάμενοι κυμαίνονται μεταξύ των κλιμάκων «Ανά τρίμηνο» και «Ανά δίμηνο» με τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά το λειτουργικό κίνδυνο (3.69), ενώ μεταξύ των ίδιων κλιμάκων τοποθετούνται ως προς τον κίνδυνο της φήμης (3.58) και

τον κίνδυνο ρευστότητας (3.49). Ωστόσο δείχνουν να αντιμετωπίζουν ανά τρίμηνο τους πιστωτικούς κινδύνους (3.27) και τους κινδύνους αγοράς (3.24), καθώς τείνουν στην κλίμακα 3. Τέλος, παρατηρούμε ότι όσον αφορά τους νομικούς κινδύνους (2.22) και τους περιβαλλοντικούς κινδύνους (2.02), η αντιμετώπιση τείνει να πραγματοποιείται σε εξαμηνιαία βάση.

Πίνακας 5: Συχνότητα αντιμετώπισης των κινδύνων

	Mean	Std. Deviation
Περιβαλλοντικός Κίνδυνος	2.02	1.852
Κίνδυνος Αγοράς	3.24	2.095
Λειτουργικός Κίνδυνος	3.69	2.238
Πιστωτικός Κίνδυνος	3.27	2.066
Νομικός Κίνδυνος	2.22	1.733
Κίνδυνος Ρευστότητας	3.49	2.247
Κίνδυνος Φήμης	3.58	2.372

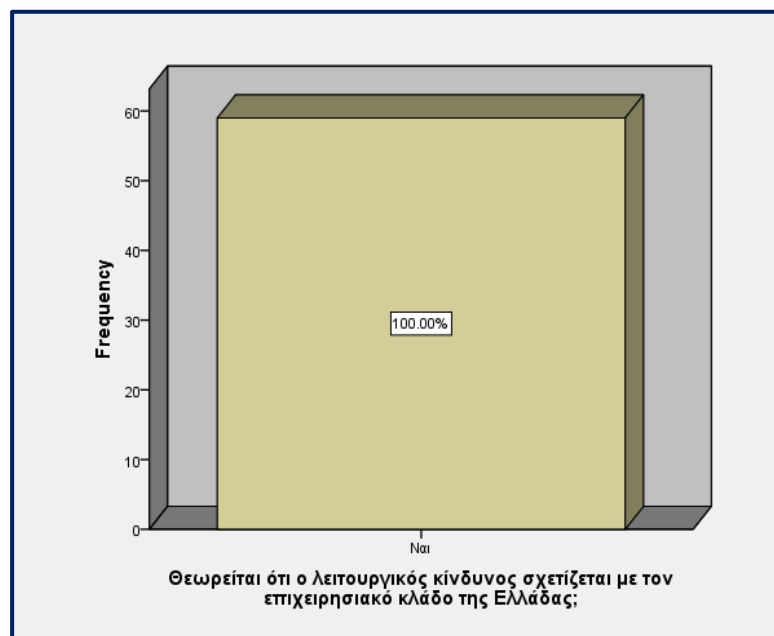


Έκφραση γνώμης των διευθυντών/ προϊσταμένων σε θέματα στόχων και στρατηγικών για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στις επιχειρήσεις τους

Στον Πίνακα 6 και το αντίστοιχο Γράφημα 6, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων όσον αφορά το εξής ζήτημα που τους τέθηκε: «Ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται ως ο κίνδυνος ζημιών που προκύπτει από ανεπαρκή ή αποτυχημένη εσωτερική διαδικασία, ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα όπως αναφέρεται στους ορισμούς των κινδύνων. Πιστεύετε ότι ο λειτουργικός κίνδυνος παίζει ρόλο στον επιχειρησιακό κλάδο της χώρας μας;». Πιο συγκεκριμένα, όπως βλέπουμε είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι ολόκληρο το δείγμα απάντησε θετικά, καταλαμβάνοντας το 100%.

Πίνακας 6: Θεωρείται ότι ο λειτουργικός κίνδυνος σχετίζεται με τον επιχειρησιακό κλάδο της Ελλάδας;				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	59	100.0	100.0

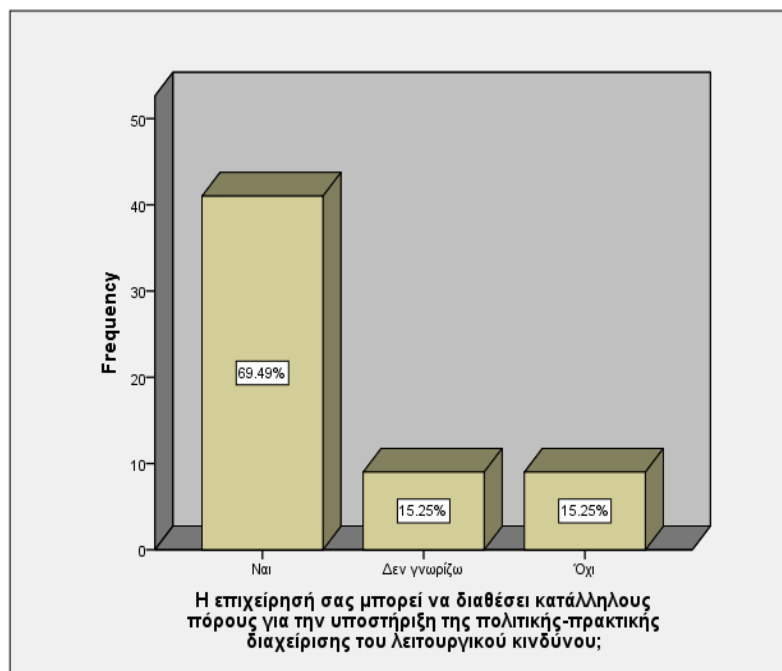
Γράφημα 6: Πιστεύετε ότι ο λειτουργικός κίνδυνος παίζει ρόλο στον επιχειρησιακό κλάδο της χώρας μας;



Στον επόμενο Πίνακα 7 και Γράφημα 7, παρουσιάζεται το κατά πόσο θεωρούν οι ίδιοι ότι η επιχείρησή τους μπορεί να διαθέσει τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη της πολιτικής και πρακτικής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Αναλυτικότερα, η πλειοψηφία σε ποσοστό 69.5% θεωρεί πως είναι ικανή να προχωρήσουν σε αυτήν την ενέργεια, ενώ ισόποσα ποσοστά σημείωσαν όσοι φάνηκαν να μην μπορούν ή όσοι δεν γνωρίζουν, της τάξης του 15.3% αντίστοιχα.

Πίνακας 7: Η επιχείρησή σας μπορεί να διαθέσει κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη της πολιτικής-πρακτικής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου;				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
VALID	Ναι	41	69.5	69.5
	Δεν Ξέρω	9	15.3	84.7
	Όχι	9	15.3	100.0
	Total	59	100.0	

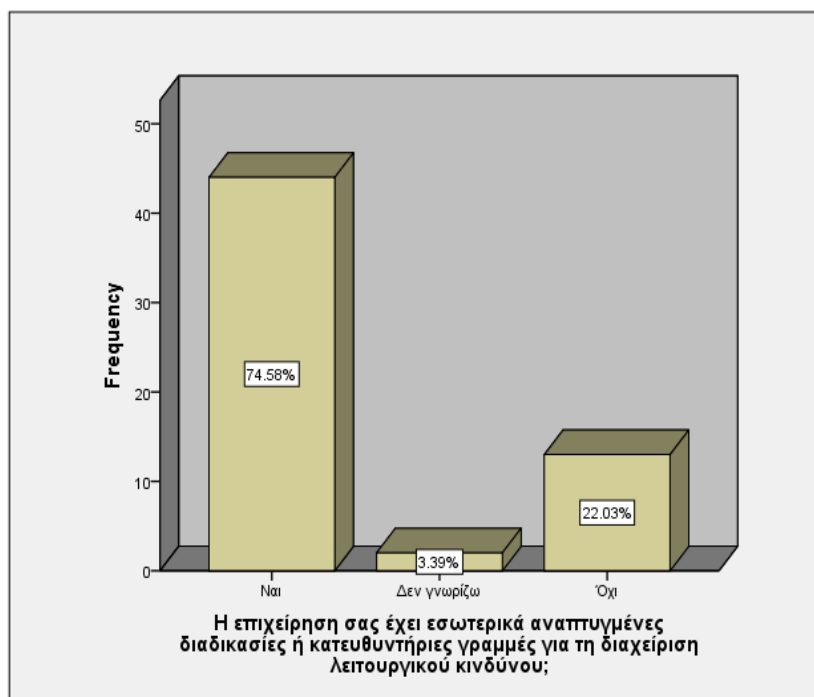
Γράφημα 7: Η επιχείρησή σας μπορεί να διαθέσει κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη της πολιτικής-πρακτικής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου;



Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8 που ακολουθούν, βλέπουμε το κατά πόσο θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι η επιχείρησή τους έχει εσωτερικά αναπτυγμένες διαδικασίες ή κατευθυντήριες γραμμές, για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Ειδικότερα, το 74.6% απάντησε θετικά, το 22% δήλωσε «Όχι», ενώ μόλις το 3.4% του δείγματος φάνηκε να μη γνωρίζει.

Πίνακας 8: Η επιχείρησή σας έχει εσωτερικά αναπτυγμένες διαδικασίες ή κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου;		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
V A L I D	Ναι	44	74.6	74.6
	Δεν Ξέρω	2	3.4	78.0
	Όχι	13	22.0	100.0
	Total	59	100.0	

Γράφημα 8: Η επιχείρησή σας έχει εσωτερικά αναπτυγμένες διαδικασίες ή κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου;



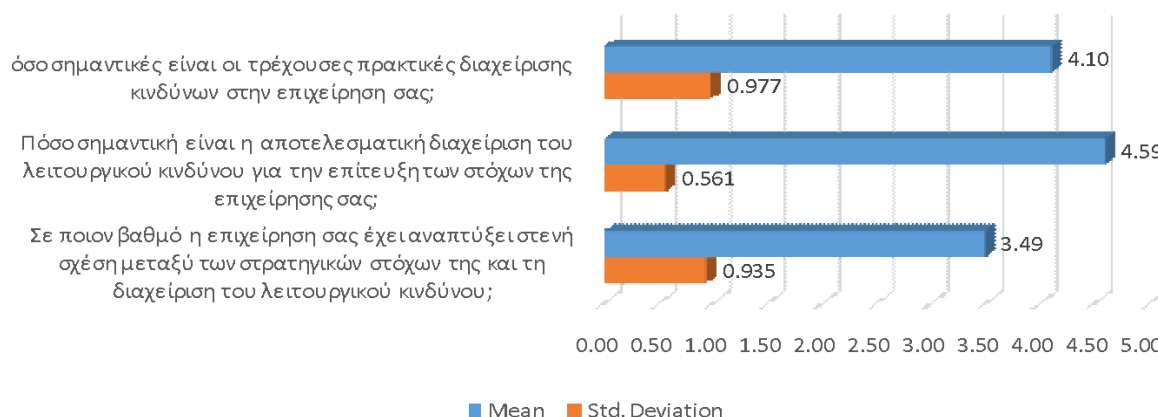
Παρακάτω, παρατίθεται μια ομάδα ερωτήσεων που αφορά και πάλι τους στόχους και τις στρατηγικές για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στις επιχειρήσεις των ερωτηθέντων. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι η 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το 1 σημαίνει «Καθόλου», το 2 «Λίγο», το 3 «Μέτρια», το 4 «Αρκετά» και το 5 «Πολύ». Η παρουσίαση θα γίνει για ακόμα μία φορά υπό μορφή μέσων τιμών, όπου όσο αυξάνεται η τιμή τόσο αυξάνεται και η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου από τις επιχειρήσεις.

Αναλυτικότερα, οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ» με μία ελαφρώς τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά την σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου, για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεών τους (4.59). Επιπλέον, μεταξύ των ίδιων κλιμάκων αλλά με τάση προς το «Αρκετά», φαίνεται να κυμαίνονται ως προς την σημαντικότητα των τρεχουσών πρακτικών διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζονται στην επιχείρησή τους (4.10). Τέλος, αναφορικά με το κατά πόσο η επιχείρησή τους έχει αναπτύξει στενή σχέση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, η γενική άποψη βρίσκεται μεταξύ των κλιμάκων «Μέτρια» και «Αρκετά» (3.49).

Πίνακας 9: Ερωτήσεις αναφορικά με την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου

	Mean	Std. Deviation
Πόσο σημαντικές είναι οι τρέχουσες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρησή σας;	4.10	0.977
Πόσο σημαντική είναι η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;	4.59	0.561
Σε ποιον βαθμό η επιχείρησή σας έχει αναπτύξει στενή σχέση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου;	3.49	0.93

Γράφημα 9: Ερωτήσεις αναφορικά με την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου



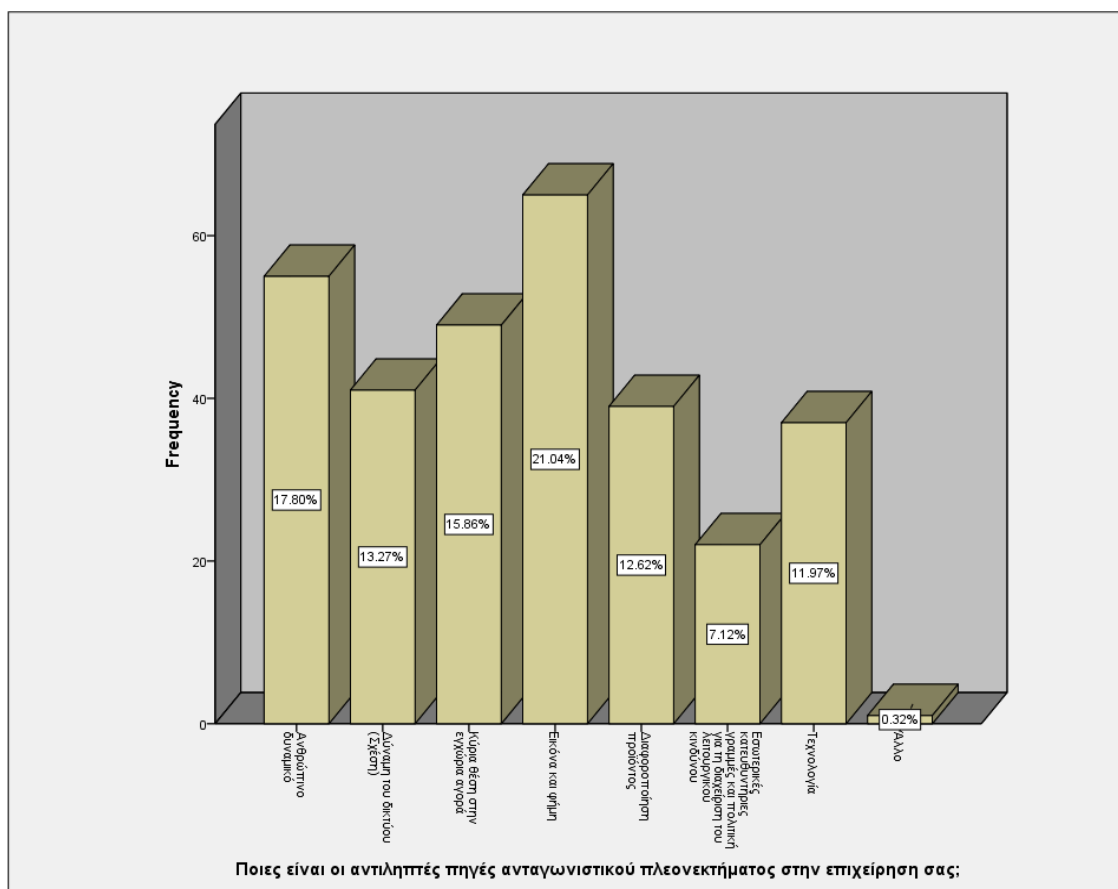
Έκφραση γνώμης των διευθυντών/ προϊσταμένων σε θέματα αντίληψης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησής τους

Στον Πίνακα 10 και το αντίστοιχο Γράφημα 10 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των διευθυντών/ προϊσταμένων, όσον αφορά τις αντιληπτές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή τους. Πιο συγκεκριμένα, το 21% επί του συνόλου των επιλογών ήταν η εικόνα και η φήμη και ακολουθούν το ανθρώπινο δυναμικό (17.8%), η κύρια θέση στην εγχώρια αγορά (15.9%), η δύναμη του δικτύου (13.3%), η διαφοροποίηση του προϊόντος (12.6%), η τεχνολογία (12%), όπως επίσης οι εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές και η πολιτική για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου (7.1%). Τέλος, μόλις το 0.3% των επιλογών αποτέλεσε η κατηγορία «Άλλο».

Πίνακας 10: Ποιες είναι οι αντιληπτές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ανθρώπινο δυναμικό	55	17.8	17.8
	Δύναμη του δικτύου (Σχέση)	41	13.3	31.1

V A L I D	Κύρια θέση στην εγχώρια αγορά	49	15.9	46.9
	Εικόνα και φήμη	65	21.0	68.0
	Διαφοροποίηση προϊόντος	39	12.6	80.6
	Εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές και πολιτική για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου	22	7.1	87.7
	Τεχνολογία	37	12.0	99.7
	Άλλο	1	.3	100.0
	Total	309	100.0	

Γράφημα 10: Ποιες είναι οι αντιληπτές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;



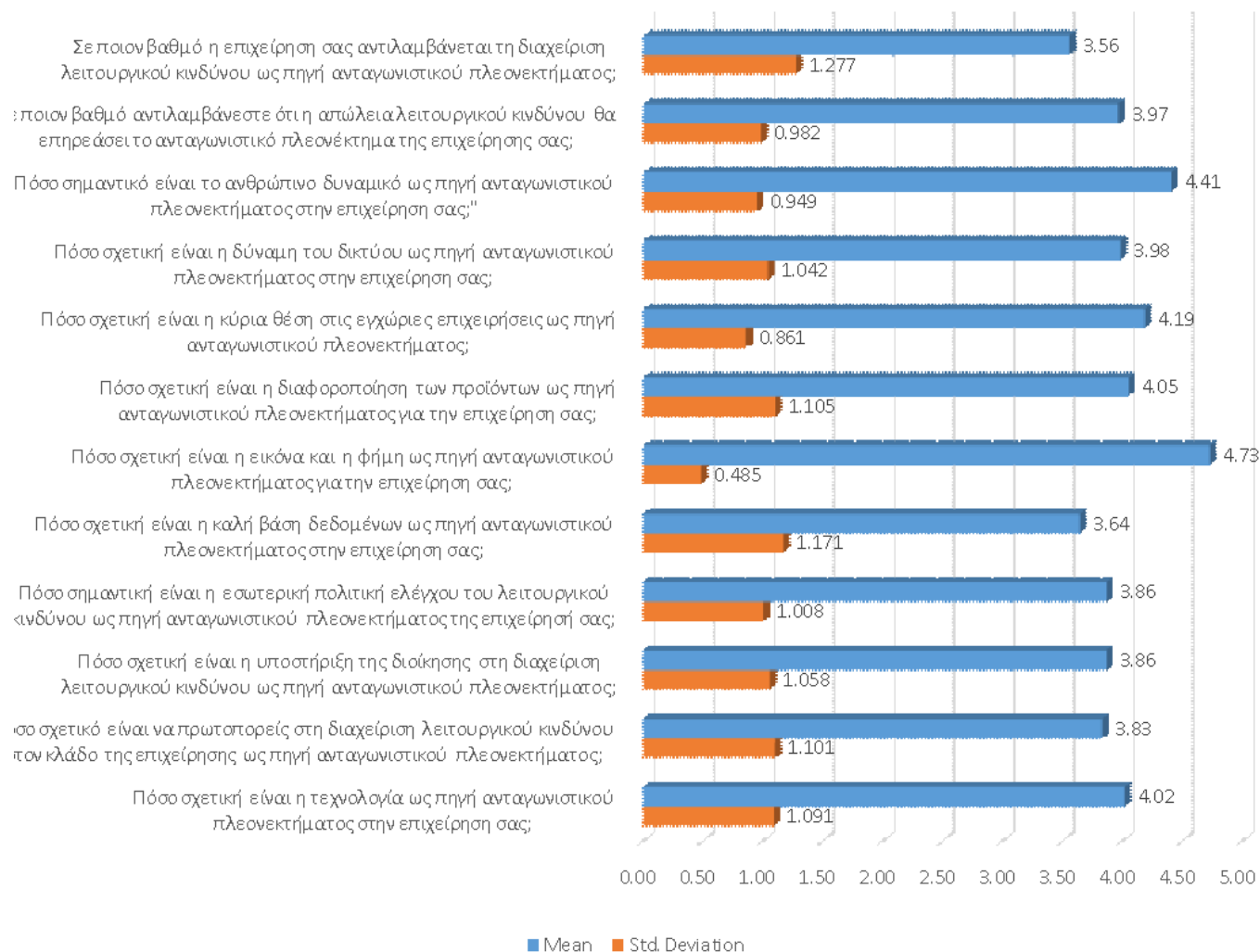
Στον τελευταίο Πίνακα 11 και Γράφημα 11 της περιγραφικής στατιστικής, παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το τι μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή τους. Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω της κλίμακας Likert από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει «Καθόλου», το 2 «Λίγο», το 3 «Μέτρια», το 4 «Αρκετά» και το 5 «Πολύ». Η παρουσίαση θα γίνει και πάλι υπό μορφή μέσων τιμών, όπου αύξηση της τιμής συνεπάγεται και μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, οι διευθυντές/ προϊστάμενοι κυμαίνονται μεταξύ του «Αρκετά» και του «Πολύ» με τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά το κατά πόσο σχετική είναι η εικόνα και η φήμη (4.73). Ωστόσο, μεταξύ των ίδιων κλιμάκων αλλά τείνοντας στο «Αρκετά», τοποθετούνται ως προς την σημαντικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού (4.41), την κύρια θέση στις εγχώριες επιχειρήσεις (4.19), τη διαφοροποίηση των προϊόντων (4.05), καθώς επίσης και την τεχνολογία (4.02). Επιπλέον, οι διευθυντές/προϊστάμενοι τοποθετούμενοι μεταξύ του «Μέτρια» και του «Αρκετά», τείνουν προς τη δεύτερη κλίμακα αναφορικά με το γεγονός του ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιφέρει η δύναμη του δικτύου (3.98), ενώ παράλληλα αντιλαμβάνονται ότι η απώλεια λειτουργικού κινδύνου θα επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους (3.97). Ακόμη, θεωρούν ότι αρκετά σημαντικοί παράγοντες είναι η εσωτερική πολιτική ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου (3.86), η υποστήριξη της διοίκησης στη διαχείριση αυτού (3.86), η πρωτοπορία στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στον κλάδο της επιχείρησης (3.83) και η καλή βάση δεδομένων (3.64). Τέλος, μεταξύ των ίδιων κλιμάκων κυμαίνονται σχετικά με το κατά πόσο αντιλαμβάνεται η επιχείρησή τους, τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (3.56).

**Πίνακας 11: Ερωτήσεις αναφορικά με την αντίληψη ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων**

	Mean	Std. Deviation
Σε ποιον βαθμό η επιχείρησή σας αντιλαμβάνεται τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;	3.56	1.277
Σε ποιον βαθμό αντιλαμβάνεστε ότι η απώλεια λειτουργικού κινδύνου θα επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;	3.97	0.982
Πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;	4.41	0.949
Πόσο σχετική είναι η δύναμη του δικτύου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;	3.98	1.042
Πόσο σχετική είναι η κύρια θέση στις εγχώριες επιχειρήσεις ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;	4.19	0.861
Πόσο σχετική είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή σας;	4.05	1.105
Πόσο σχετική είναι η εικόνα και η φήμη ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή σας;	4.73	0.485
Πόσο σχετική είναι η καλή βάση δεδομένων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;	3.64	1.171
Πόσο σημαντική είναι η εσωτερική πολιτική ελέγχου του λειτουργικού κινδύνου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησής σας;	3.86	1.008
Πόσο σχετική είναι η υποστήριξη της διοίκησης στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;	3.86	1.058
Πόσο σχετικό είναι να πρωτοπορείς στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στον κλάδο της επιχείρησής ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;	3.83	1.101
Πόσο σχετική είναι η τεχνολογία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή σας;	4.02	1.091

Γράφημα 11: Ερωτήσεις αναφορικά με την αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων



5.2 Ερευνητική Στατιστική

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων, που αφορούν τις απόψεις των υπεύθυνων, διευθυντών και προϊσταμένων της έρευνας, σχετικά με το κατά πόσο η διαχείριση ρίσκου επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία.

Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν 4 ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται ως εξής:

1. «Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;»
2. «Επηρεάζει ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»
3. «Επηρεάζει ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»
4. «Ποιοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συχνότερα σε ποιους κλάδους και υπάρχει διαφοροποίηση των κινδύνων ως προς τον κάθε κλάδο;»

Προεργασία στο ερωτηματολόγιο

Αρχικά, χρειάστηκε να γίνουν κάποιες ενέργειες διαδικαστικού χαρακτήρα που διευκολύνουν τη διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος, οι οποίες σχετίζονται με τις 2 διαστάσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Ειδικότερα, κατασκευάστηκαν 2 νέες μεταβλητές Score οι οποίες αποτελούν αντιπροσώπους αυτών των δύο διαστάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, για τη διάσταση της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, χρειάστηκε να γίνει αντιστροφή στις ερωτήσεις 2.3 και 2.6 του ερωτηματολογίου, ενώ παράλληλα έγινε κανονικοποίηση των ερωτήσεων 2.2 έως και 2.6, με σκοπό τη δημιουργία συλλογικού νοήματος. Στη συνέχεια, υπολογίστηκε η αξιοπιστία στις 5 μεταβλητές (Ερωτήσεις 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 και 2.6 του ερωτηματολογίου), μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, η οποία διαπιστώθηκε υψηλή, της τάξης του 0.751¹. Αυτό υποδεικνύει πως η νέα μεταβλητή που προκύπτει από τις μέσες τιμές των 5 αυτών μεταβλητών, αποθηκεύει την πληροφορία αξιόπιστα. Η νέα μεταβλητή,

¹ Τιμές του δείκτη μεταξύ από 0,7 έως 0,8 θεωρούνται ικανοποιητικές, πάνω από 0.8 ιδιαίτερα ικανοποιητικές.

παίρνει τιμές από 1 έως 5, όπου όσο αυξάνεται η τιμή, αυξάνεται και η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου.

Ομοίως, για τη δεύτερη διάσταση αυτής της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ελέγχθηκε η αξιοπιστία στις 12 από τις 13 μεταβλητές που τη συνθέτουν (εξαιρέθηκε η ερώτηση πολλαπλής επιλογής) μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία προέκυψε ιδιαίτερα υψηλή, της τάξης του 0.844. Η νέα μεταβλητή προκύπτει και πάλι με τη χρήση μέσων τιμών των 12 υποερωτήσεων, παίρνει τιμές από 1 έως 5 και όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο αυξάνεται και η αντίληψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

Τέλος, για λόγους έγκυρων αποτελεσμάτων και μιας πλήρους εικόνας του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε η συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha, η οποία προέκυψε εξαιρετικά υψηλή, της τάξης του 0.890, γεγονός που υποδηλώνει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία όλων των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, έγινε μια προσπάθεια περαιτέρω ανάλυσης και συγκεκριμένα του κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου μας, που είναι ο αριθμός των εργαζομένων καθώς και ο κλάδος των επιχειρήσεων, επηρεάζουν τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου, δηλαδή τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου αλλά και την αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με σκοπό την ανάδειξη πιθανών εξαρτήσεων των μεταβλητών και κατ' επέκταση σημαντικών στοιχείων και συμπερασμάτων για την έρευνα.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας (normality test) αφού οι μεταβλητές που θα συγκριθούν είναι ποσοτική με ποιοτική. Πραγματοποιήθηκε τεστ κανονικότητας για να αποφασιστεί ποιο τεστ θα επιλεγεί στη συνέχεια και έδειξε ότι υπάρχουν κατηγορίες των ποιοτικών μεταβλητών με $\text{sig} < 0.05$ στον πίνακα Kolmogorov-Smirnov, παρατηρώ αυτόν τον πίνακα αφού το δείγμα μας είναι σε πλήθος μεγαλύτερο από 50, άρα δεν ακολουθείται η κανονική κατανομή οπότε η συνέχεια είναι σε μη παραμετρικά τεστ. Τα παραμετρικά τεστ είναι το t-test (χρησιμοποιείται για δίτιμες κατηγοριοποιούμενες μεταβλητές) και το Anova (χρησιμοποιείται για όταν η κατηγοριοποιούμενη μεταβλητή χωρίζει τον πληθυσμό σε πάνω από 2 ομάδες), ενώ τα μη παραμετρικά τους ανάλογα, είναι το Mann-Whitney

και το Kruskal-Wallis. Σύμφωνα με τις παραπάνω επεξηγήσεις επιλέχθηκε το τεστ Kruskal-Wallis.

Για το ερώτημα 4, η επιλογή του μη παραμετρικού τεστ Kruskal Wallis έγινε με βάση το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, σύμφωνα με το οποίο όταν μια κατηγοριοποιούσα μεταβλητή χωρίζει τον πληθυσμό σε υπο-ομάδες μεγέθους άνω των 30 η καθεμία τότε χρησιμοποιείται παραμετρικό τεστ, ενώ αν έστω και μια υπο-ομάδα έχει μέγεθος μικρότερο του 30 τότε χρησιμοποιείται μη παραμετρικό.

Όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα 2, 3 και 4, προκειμένου να απαντηθούν αξιόπιστα απαιτούν χρήση επαγωγικών μεθόδων. Το στατιστικό τεστ που εφαρμόστηκε για την ανάδειξη πιθανών συσχετίσεων σε αυτά τα ερωτήματα λόγω όσων προαναφέρθηκαν είναι το μη παραμετρικό τεστ των Kruskal-Wallis. Η αρχική υπόθεση (H_0) είναι ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών, ομοιογένεια και γίνεται δεκτή όταν $\text{Assymp. Sig} \geq 0.05$ ενώ απορρίπτεται όταν $\text{Assymp. Sig} < 0.05$. Συνεπώς όταν απορρίπτεται η αρχική υπόθεση έχουμε στατιστικά σημαντική διαφορά των μεταβλητών.

Απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων

Μετά την παραπάνω προεργασία, μπορούν να απαντηθούν πλέον τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν εξ αρχής.

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;»

Σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα, έγινε μια προσπάθεια εύρεσης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των δύο διαστάσεων του ερωτηματολογίου, δηλαδή των διαστάσεων της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το μαθηματικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συσχέτιση των δύο παραπάνω διαστάσεων, είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος δείκτης, κυμαίνεται μεταξύ του -1 και του 1 και όσο πλησιάζει κατ' απόλυτη τιμή στη

μονάδα, τόσο πιο ισχυρή σχέση έχουν τα υπό μελέτη μεγέθη. Αρνητικό πρόσημο σημαίνει αρνητική συσχέτιση, θετικό πρόσημο σημαίνει θετική συσχέτιση.

Παρακάτω, στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου γραμμικής συσχέτισης Pearson μεταξύ των δύο αυτών Score μεταβλητών. Έχουμε δυο μεταβλητές οπότε δημιουργήθηκε μια μήτρα συσχέτισης 2X2. Όπως παρατηρούμε, η εμφανιζόμενη συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0.01 επίπεδο εμπιστοσύνης, ενώ ως προς την ισχύ είναι της τάξεως του 0.365, γεγονός που υποδεικνύει θετική συσχέτιση. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στις επιχειρήσεις, τόσο μεγαλύτερο είναι και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Πίνακας 12: Συσχέτιση Pearson μεταξύ της διάσταση διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

		Score Αντίληψης ανταγωνιστικ ού πλεονεκτήματ ος	Score Διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου
Score Αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Pearson Correlation	1	.365**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	59	59
Score Διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου	Pearson Correlation	.365**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	59	59
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Επηρεάζει ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»

Στη συνέχεια, παρατίθενται οι σημαντικότητες των 2 τεστ που έγιναν μεταξύ των δύο μεταβλητών Score (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) καθώς και της μεταβλητής: «Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας». Όπως παρατηρούμε και από τον Πίνακα 13, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, δεν φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό ούτε την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου αλλά ούτε και την αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που όπως προαναφέρθηκε υποδηλώνει ότι η αρχική υπόθεση γίνεται δεκτή ($\text{Assymp.Sig} \geq 0.05$) και άρα δεν έχουμε στατιστικά σημαντική εξάρτηση των μεταβλητών. ($0.174 > 0.05$ και $0.248 > 0.05$ αντίστοιχα).

Πίνακας 13: Αποτελέσματα Στατιστικών τεστ (Kruskal-Wallis)

	Score Διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου	Score Αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;	0.174	0.248

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Επηρεάζει ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρήσεις τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου (Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και Αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος);»

Ομοίως, στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται οι σημαντικότητες των τεστ, μεταξύ των δύο διαστάσεων που εξετάζουμε αλλά και της μεταβλητής «Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρησή σας;». Όπως και προηγουμένως, βλέπουμε

ότι ούτε ο αριθμός των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τις δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου, καθώς η ισχύ των εμφανιζόμενων συσχετίσεων είναι της τάξης του 0.09 και 0.441 αντίστοιχα (Assymp.Sig ≥ 0.05). Άρα δεχόμαστε την αρχική υπόθεση H_0 και άρα υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ των μεταβλητών.

Πίνακας 14: Αποτελέσματα Στατιστικών τεστ (Kruskal-Wallis)

	Score Διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου	Score Αντίληψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρησή σας;	0.09	0.441

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα

«Ποιοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συχνότερα σε ποιους κλάδους, και υπάρχει διαφοροποίηση των κινδύνων ως προς τον κάθε κλάδο;»

Στον Πίνακα 15, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων του κάθε κλάδου ως προς την κάθε ερώτηση-κίνδυνο ξεχωριστά. Η κάθε απάντηση, δέχεται τιμές από το 1 έως το 7 (1-Ετησίως, 2-Εξαμηνιαίως, 3-Ανά τρίμηνο, 4-Ανά δίμηνο, 5-Μηνιαίως, 6-Εβδομαδιαίως, 7-Καθημερινώς) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο αυξάνεται και η συχνότητα αντιμετώπισης του κάθε κινδύνου στον εκάστοτε κλάδο, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων. Όπως βλέπουμε παρακάτω, ο κλάδος του τουρισμού επηρεάζεται σε υψηλότερο βαθμό από τον κίνδυνο φήμης (3.60), όπου βρίσκεται μεταξύ των απαντήσεων «Ανά τρίμηνο» και «Ανά δίμηνο», με τάση προς το δεύτερο. Ο κίνδυνος φήμης φαίνεται να είναι ο σοβαρότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και στον κλάδο των πωλήσεων, καθώς οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι αντιμετωπίζεται ανά δίμηνο (4.08). Αναφορικά με τον κλάδο των υπηρεσιών εστίασης, περισσότερο αντιμετωπίζει πιστωτικούς κινδύνους (4.36), όπου βρίσκονται μεταξύ των απαντήσεων «Ανά δίμηνο» και «Μηνιαίως». Στον κλάδο του Marketing-Δημόσιες σχέσεις, ο κίνδυνος που εμφανίζεται μηνιαίως, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, είναι ο λειτουργικός κίνδυνος (5.0), ενώ ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

συναντά ανά τρίμηνο τόσο τον κίνδυνο αγοράς (3.0) όσο και το λειτουργικό κίνδυνο (3.0). Ο βιομηχανικός κλάδος φαίνεται να πλήττεται κυρίως από τον κίνδυνο ρευστότητας (3.11), ανά τρίμηνο σύμφωνα με τους ερωτηθέντες και τέλος, οι επιχειρήσεις των ερωτηθέντων που ανήκουν σε άλλες κατηγορίες έρχονται αντιμέτωπες ανά δίμηνο τόσο με το λειτουργικό κίνδυνο (4.0) όσο και με τον κίνδυνο ρευστότητας (4.0).

Πίνακας 15: Συχνότητας αντιμετώπισης κινδύνων σε κάθε κλάδο

	Περιβαλλοντικός Κίνδυνος	Κίνδυνος Αγοράς	Λειτουργικός Κίνδυνος	Πιστωτικός Κίνδυνος	Νομικός Κίνδυνος	Κίνδυνος Ρευστότητας	Κίνδυνος Φήμης
Τουριστικά	2.20	2.60	3.40	1.60	1.20	3.40	3.60
Πωλήσεις	1.25	3.83	4.00	3.33	1.58	3.33	4.08
Υπηρεσίες εστίασης	2.09	3.54	4.09	4.36	2.90	4.00	4.27
Marketing- Δημόσιες σχέσεις	3.00	2.00	5.00	2.00	3.00	2.00	3.00
Τηλεπικοινωνίες	2.33	3.00	3.00	2.66	2.33	2.33	2.66
Βιομηχανία	1.33	2.33	2.22	2.77	1.55	3.11	2.77
Άλλο	2.62	3.56	4.00	3.62	2.75	4.00	3.43

Στον Πίνακα 16, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των στατιστικών τεστ που έγιναν (συνολικά 7 τεστ) μεταξύ της μεταβλητής «Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση σας;» και της συχνότητας αντιμετώπισης των 7 κινδύνων σε κάθε επιχείρηση. Όπως βλέπουμε στον πίνακα, και σύμφωνα με τις επεξηγήσεις για το τεστ Kruskal-Wallis που έχουν δοθεί παραπάνω προκύπτει ότι δεν παρουσιάζεται καμιά στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των κλάδων και των κινδύνων που αντιμετωπίζουν καθώς όπως φαίνεται $\text{sig} > 0.05$

Πίνακας 16: Αποτελέσματα Στατιστικών τεστ (Kruskal-Wallis)

Περιβαλλοντικός Κίνδυνος	Κίνδυνος Αγοράς	Λειτουργικός Κίνδυνος	Πιστωτικός Κίνδυνος	Νομικός Κίνδυνος	Κίνδυνος Ρευστότητας	Κίνδυνος Φήμης
0.462	0.487	0.371	0.146	0.278	0.651	0.715

Κεφάλαιο 6^ο Επίλογος

6.1 Συμπεράσματα από έρευνα

Στην παρούσα έρευνα, διερευνήθηκε η διαχείριση του ρίσκου, ως διαδικασία ενίσχυσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τη διερεύνηση του θέματος αυτού, πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτική έρευνα σε υπεύθυνους, διευθυντές και προϊσταμένους εταιρειών διαφόρων κλάδων, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για αυτό το σκοπό, μέσω του διαδικτύου.

Αρχικά, απαντήθηκαν οι δύο δημογραφικές ερωτήσεις, αναφορικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους καθώς και τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτήν. Όπως φαίνεται, οι ερωτηθέντες της έρευνας δείχνουν να δραστηριοποιούνται κυρίως στις πωλήσεις, στις υπηρεσίες εστίασης, καθώς επίσης και στον κλάδο της βιομηχανίας, απασχολώντας κατά κύριο λόγο έως 10 άτομα προσωπικό ή άνω των 250 ατόμων.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων όσον αφορά τους τύπους των κινδύνων σε μια επιχείρηση, πόσο σχετικοί είναι με τις επιχειρήσεις τους καθώς και κάθε πότε αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται. Όπως είδαμε, οι περισσότεροι ερωτηθέντες, πιο σχετικούς με την επιχείρησή τους, θεωρούν τον κίνδυνο της φήμης καθώς και τον λειτουργικό κίνδυνο, ενώ παράλληλα δίνουν και τη μεγαλύτερη έμφαση σε αυτούς, αξιολογώντας και αντιμετωπίζοντάς τους συνήθως σε μηνιαία βάση.

Αναφορικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, σε πρώτο στάδιο ήταν εντυπωσιακό το γεγονός ότι ολόκληρο το δείγμα υποστηρίζει πως αυτός ο κίνδυνος σχετίζεται άμεσα με τον επιχειρησιακό κλάδο της Ελλάδας. Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες ισχυρίστηκαν κατά πλειοψηφία ότι η επιχείρησή τους μπορεί να διαθέσει τους κατάλληλους πόρους για την υποστήριξη της πολιτικής και πρακτικής διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου, έχοντας αναπτυγμένες διαδικασίες ή κατευθυντήριες γραμμές και θεωρώντας πως είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων τους.

Στο τρίτο μέρος, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την αντίληψη που έχουν για το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, ως περισσότερο αντιληπτές πηγές που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητά τους, δήλωσαν πως είναι η εικόνα και η φήμη, το ανθρώπινο δυναμικό και η κύρια θέση στην εγχώρια αγορά, ενώ λιγότερο σημαντικές φάνηκαν να θεωρούν τη δύναμη του δικτύου, όπως επίσης και μια καλή βάση δεδομένων. Τέλος, όσον αφορά το κατά πόσο αντιλαμβάνεται η επιχείρησή τους τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ερωτηθέντες τοποθετήθηκαν μεταξύ του «Μέτρια» και του «Αρκετά».

Στο τελευταίο μέρος της έρευνας αυτής, διερευνήθηκαν δύο ερωτήματα που αφορούν τη συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου και την αντίληψη περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επίσης και τη συσχέτιση αυτών των δύο μεταξύ των δύο δημογραφικών στοιχείων της έρευνας. Για το τέταρτο ερώτημα διερευνήσαμε την ερώτηση για τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση των ερωτηθέντων καθώς και τη συχνότητα αντιμετώπισης του κάθε τύπου κινδύνου.

Ερευνώντας το πρώτο ερώτημα, βλέπουμε ότι υπήρξε σημαντική εξάρτηση των δύο μεταβλητών, της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου με την αντίληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που αποδεικνύει πως όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στην επιχείρησή τους, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην Ελληνική αγορά.

Τέλος, κατά τη διερεύνηση του δεύτερου, τρίτου και τέταρτου ερωτήματος, εφαρμόστηκαν επαγωγικές μέθοδοι, μέσω των οποίων δεν αναδείχθηκε τελικά καμία σημαντική διαφοροποίηση.

Βιβλιογραφία

- Al-Tamimi, H. A. H., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). Banks' risk management: a comparison
- Anderson, K. and Terp, A. (2006), Risk Management, Andersen T.J. (ed.), Perspectives on Strategic Risk Management: 27-46. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Anderson, K. and Terp, A. (2006), Risk Management, Andersen T.J. (ed.), Perspectives on Strategic Risk Management: 27-46. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Aven, T. (2015). *Risk analysis*. John Wiley & Sons.
- Beck, A. (2016). Aboriginal Consultation in Canadian Water Negotiations: The Mackenzie Bilateral Water Management Agreements. *Dalhousie LJ*, 39, 487.
- Berg, H. P. (2010). Risk management: Procedures, methods and experiences. *Risk Management*, 1(17), 79-95
- Berg, H. P. (2010). Risk management: Procedures, methods and experiences. *Risk Management*, 1(17), 79-95.
- Bhosale, A. S., Ravi, K., & Patil, S. B. (2018). Risk Management Maturity Model for Road Construction Projects: Case Study. *Risk Management*, 5(05).
- Borghesi, A., & Gaudenzi, B. (2013). Operational risk and supply chain risk management. In Risk management (pp. 117-137). Springer, Milano.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.
- Buckley P. & Ghouri P., (2015). International Business Strategy

- Chance, D. M., & Brooks, R. (2015). *Introduction to derivatives and risk management*. Cengage Learning.
- Cienfuegos Spikin, I. J. (2013). Developing a risk management maturity model: a comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities. Universiteit Twente
- Cienfuegos Spikin, I. J. (2013). Developing a risk management maturity model: a comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities. Universiteit Twente.
- Cienfuegos Spikin, I. J. (2013). Developing a risk management maturity model: a comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities. Universiteit Twente.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). *Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Deresky, H. (2017). *International management: Managing across borders and cultures*. Pearson Education India.
- Di Gregorio, D. (2005). Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory. *International Business Review*, 14(2), 209-226.
- Di Gregorio, D. (2005). Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory. *International Business Review*, 14(2), 209-226.
- Fahy, J. (2000). *The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage*. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94–104.
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.
- Haimes, Y. Y. (2015). *Risk modeling, assessment, and management*. John Wiley & Sons.

- Hassan Al-Tamimi, Study of UAE national and foreign banks. *Journal of Risk Finance*, The, 8(4), 394-409.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Hopkinson, M. (2017). *The project risk maturity model: Measuring and improving risk management capability*. Routledge.
- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 7–14.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15–32.
- McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools*. Princeton university press.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 311-331.
- Mc. Connell (2013) *No more shutdowns*. *Politico*. October 28, 2013
- Millot, P. (Ed.). (2014). *Risk Management in Life Critical Systems*. John Wiley & Sons.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79.
- Reason, J. (2016). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.
- Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge.

- Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Yilmaz, A. K. (2009). The best enterprise risk management practice for airline and airport business. *Enterprise Risk Management*, 1(2).

Διαδικτυακές Πηγές

- <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
- <https://gbca.edu.au/wp-content/uploads/2018/01/ASNZS-ISO-31000-2009-Risk-management-Principles-and-guidelines-20180110.pdf>
- <https://www.politico.com/story/2013/10/mitch-mcconnell-government-shutdown-098943>

Παράρτημα

Γλωσσάριο

ETE - Estimate-Talk-Estimate: Μέθοδος συνέντευξης μέσω διαδραστικής διαδικασίας με σκοπό τη λήψη σωστής απόφασης. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας πιστεύεται πως η ομάδα οδηγείται αυτόματα προς τη σωστή επιλογή.

Bow Tie Risk Analysis: Η μέθοδος Bow tie είναι μια μέθοδος αξιολόγησης κινδύνου που δημιουργεί σαφή διαφοροποίηση μεταξύ ενεργητικής και αντιδραστικής διαχείρισης κινδύνου. Ένα τέτοιο διάγραμμα δίνει εικόνα για πολλά πιθανά σενάρια. Χρησιμοποιείται για να αναλύσει και να αποδείξει αιτιώδεις σχέσεις σε σενάρια υψηλού κινδύνου.

Μητρώο Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Register): Είναι ένα εργαλείο για την τεκμηρίωση των κινδύνων, είναι απαραίτητο για τη διοίκηση μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

Μήτρα Ρίσκου (Risk Matrix): Χρησιμοποιείται κατά την εκτίμηση κινδύνου για τον προσδιορισμό του βαθμού κινδύνου. Είναι ένας απλός μηχανισμός για να γίνονται πιο

εύκολα αντιληπτοί οι κίνδυνοι που υπάρχουν στην επιχείρηση και βοηθάει τη διοίκηση στο να πάρει απόφαση για την αντιμετώπιση τους.

Στρατηγική Ανάλυση: Βοηθά ώστε να κατανοηθεί η στρατηγική θέση της εταιρείας. Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μια άποψη για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες ή στις μελλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης.

ERM (Enterprise Risk Management): Είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις του κινδύνου στο κεφάλαιο και στα κέρδη του οργανισμού.

Λίστα Ελέγχου (Checklist): Η λίστα ελέγχου, είναι ο τύπος του πληροφοριακού εργασιακού βοηθήματος, ο οποίος χρησιμοποιείται προκειμένου να μειώσει την αποτυχία, αποζημιώνοντας για τους πιθανούς περιορισμούς στη ανθρώπινη μνήμη και την προσοχή. Βοηθά στη διασφάλιση της συνοχής και της πληρότητας, κατά την εκτέλεση μιας εργασίας.

Ανάλυση PEST: Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος εννοούνται τα συστήματα και οι δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- και τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Ανάλυση SWOT: Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

Ερωτηματολόγιο

- Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εν λόγω εργασίας, μπορείτε να το βρείτε εδώ: <https://forms.gle/Vq5VgRQgetTYXcoW8>.
- Υποστηρικτικές εικόνες που παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο και αφορούν τον ορισμό και την επεξήγηση κάθε κινδύνου:

Ορισμοί Κινδύνων

- **Κίνδυνος Αγοράς (Market Risk)** είναι ο κίνδυνος απώλειας που προκύπτει από μεταβολές της αξίας κινητών περιουσιακών στοιχείων όπως είναι για παράδειγμα χρεόγραφα, εμπορεύματα, επιτόκια, νομίσματα, ομόλογα κ.α.
- **Κίνδυνος Ρευστότητας (Market Liquidity Risk)** είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο κάτοχος ενός συγκεκριμένου τίτλου από την έλλειψη δυνατότητας να ρευστοποιήσει το συγκεκριμένο τίτλο γρήγορα και κοντά στην αγοραία του τιμή.
- **Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit Risk)** είναι ο κίνδυνος απώλειας μιας χρηματικής αμοιβής λόγω αδυναμίας του αντισυμβαλλόμενου να αποπληρώσει ένα δάνειο ή να εκπληρώσει μια συμβατική υποχρέωση του.
Για μία **επιχείρηση** ο πιστωτικός κίνδυνος έχει την έννοια της πιθανότητας να μην εισπράξει έγκαιρα τις απαιτήσεις της ή μερικές φορές και καθόλου.
- **Λειτουργικός Κίνδυνος (Operational Risk)** είναι ο κίνδυνος που προέρχεται από σφάλματα στις εσωτερικές διαδικασίες, τα συστήματα και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αλλά και σε εξωτερικούς παράγοντες όπως πράξεις τρίτων, φυσικές ή τεχνητές δυνάμεις που προκαλούν πιθανές ζημιές στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- **Νομικός Κίνδυνος (Legal Risk)** είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και περιλαμβάνει πιθανές απώλειες ή ζημιές λόγω νομικών παραλείψεων των επιχειρήσεων.
- **Κίνδυνος Φήμης (Reputation Risk)** είναι η αρνητική δημοσιότητα σχετικά με τις επιχειρηματικές πρακτικές της τράπεζας (ασχέτως αν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα) μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην τράπεζα με πιθανότητα το κύρος της τράπεζας να πληγεί στην κοινωνία.
- **Περιβαλλοντικός κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων περιβαλλοντικών αλλαγών και προσαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η συγγραφέας δηλώνει ρητώς ότι η υποβληθείσα Διπλωματική Εργασία είναι προσωπική και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής άλλης εργασίας ή κειμένου τρίτων