



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Πτυχιακή Εργασία
Διαχείριση κινδύνων και κρίσεων σε επιχειρήσεις
Περιπτωσιολογική μελέτη Thomas Cook Corporation

Αριθμός λέξεων: 12804

Ραφαήλ Μεφίνη
T2019092

Επιβλέπων Καθηγητής
Κωνσταντίνος Αρτίκης

ΚΕΡΚΥΡΑ 2024

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η Αφιέρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας αντανακλάται στην ενθάρρυνση και την ψυχολογική βοήθεια των δικών μου ανθρώπων. Ακόμη, άκρως σημαντική καθίσταται η εκπαίδευση των διδασκόντων καθ' όλη την διάρκεια των ακαδημαϊκών ετών, για τους οποίους είμαι ευγνώμων και τους ευχαριστώ για την παρουσία και το έργο τους στην σχολή Οικονομικών Επιστημών και συγκεκριμένα στο τμήμα μου αυτό της Διοίκησης Τουρισμού. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή και μέντορά μου για την παρούσα πτυχιακή εργασία Κ. Κωνσταντίνο Αρτίκη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζει βάσει βιβλιογραφικών αναφορών, άρθρων και διαδικτυακών πηγών μια πολύ σημαντική πρακτική πρόβλεψης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης κινδύνων, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όσο και συγκεκριμένα στα οικονομικά και λειτουργικά τους δεδομένα. Η πρακτική αυτή ονομάζεται διαχείριση των κινδύνων και στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στον ορισμό, την έννοια, τα είδη αλλά και τις λειτουργίες τόσο αυτής όσο και γενικότερα του όρου κίνδυνος συμπεριλαμβανομένου και της σημασίας των δύο αυτών όρων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ο κίνδυνος ως έννοια επιφέρει δύο σημασίες, μία αρνητική και μία θετική. Βάσει αυτού του δεδομένου, γίνεται κατανοητό πως με τον όρο κίνδυνος υπάρχει η αβεβαιότητα του αποτελέσματος τόσο παροντικά όσο και μελλοντικά. Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται ένας εκτενής και ασταμάτητος έλεγχος ως προς τον εντοπισμό του κινδύνου, έτσι ώστε να γίνει είτε η άμεση πρόληψη είτε η άμεση αντιμετώπιση, εφόσον αυτοί οι κίνδυνοι δεν μπορούν να προληφθούν, λόγω της ασυνέπειας και της αδυναμίας του οργανισμού να δημιουργήσει ένα τμήμα αντιμετώπισης κινδύνων. Τα κύρια είδη κινδύνου είναι ο κίνδυνος αγοράς, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος ρευστότητας, οι λειτουργικοί κίνδυνοι και ο νομικός κίνδυνος. Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στην μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Thomas Cook με την ανάλυση και την αναφορά στην ιστορική αναδρομή της εταιρείας, η οποία γράφει μια ιστορική πορεία περίπου 180 ετών στην προσφορά υπηρεσιών τουρισμού. Ακολουθεί η παρουσίαση της περίπτωσης της εταιρείας, πρόσωπα, γεγονότα, καταστάσεις και στην συνέχεια η διατύπωση και μελέτη των κινδύνων που αντιμετωπίστηκαν στα πλαίσια της διαχείρισης κινδύνου. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα της μελέτης και η νέα στρατηγική πορεία της επιχείρησης.

ABSTRACT

The present thesis, based on bibliographic references, articles and online sources, introduce a very important practice of predicting, assessing and dealing with risks, which plays an important role both in the viability of a business or an organization, and specifically in their financial and operational data. This practice is called risk management and in this paper reference analyze the definition, concept, types and functions of both risk management and the term itself of risk in general, including the meaning of these two terms in a business or an organization. Risk as a concept carries two meanings, one negative and one positive. Based on this fact, it is understood that with the term risk there is the uncertainty of the result both in the present and in the future. It is very important to carry out an extensive and continuous control in order to identify the risk, so that either immediate prevention or immediate treatment is done, since these risks cannot be prevented, due to the inconsistency and the inability of the organization to create a risk management department. The main types of risk are market risk, credit risk, liquidity risk, operational risks and legal risk. In the second part, this reference attaches the case study of Thomas Cook Corporation including the analysis and reference to the historical review of the company, which serve for about 180 years in the tourism industry. This is followed by the presentation of the company's case, persons, events, situations and then the formulation and study of the risks that were dealt with in the context of risk management. Finally, are reported the results, conclusions of the study and the new strategic development of the company.

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο συγγραφέας Ραφαήλ Μεφίνη, βεβαιώνω ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Ο δηλών,

Ραφαήλ Μεφίνη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ.....	5
ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	14
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	14
1.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	15
1.2.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET RISK)	18
1.2.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (CREDIT RISK)	19
1.2.2.1 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝΤΙΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΥ.....	20
1.2.2.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	20
1.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (LIQUIDITY RISK)	21
1.2.3.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	21
1.2.3.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ	22
1.2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (OPERATIONAL RISK).....	22
1.2.4.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΠΑΤΗΣ	23
1.2.4.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	23
1.2.5 ΝΟΜΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (LEGAL AND REGULATORY RISK).....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	25
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	25
2.1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ	27
2.1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	27
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	29
2.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	30
2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ/ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	32
2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	35
2.4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	36
2.4.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	38

2.4.4 ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	43
2.4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK RESPONSE PLANNING)	45
2.4.6 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (RISK MONITORING CONTROL)	50
2.4.7 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	53
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ THOMAS COOK CORPORATION	55
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	55
3.3 SWOT ANALYSIS ΤΗΣ THOMAS COOK CORPORATION	61
3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ THOMAS COOK CORPORATION	65
3.5 ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ THOMAS COOK.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	69
• Διαχείριση κινδύνων Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές Μιχαήλ Χαραλαμπίδης Chief Risk Officer Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς..... • Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Κεφαλαιακή Επάρκεια Τραπεζών, Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις έναντι του λειτουργικού κινδύνου σύμφωνα με το νέο πλαίσιο της επιτροπής Βασιλείας, Αντωνίου Δραγγιώτη, Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων, Τράπεζα Πειραιώς..... • Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών • Μιλτιάδης Νεκτάριος, “Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Παπαζήση • Προβόπουλος Γ. και Καπόπουλος Π. (2001), «Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος», Εκδόσεις Κριτική..... • Πολιτική Ρευστότητας ΕΤΕΑΠΕΠ, Επαγγελματικό Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Εταιριών Πετρελαιοειδών..... • Λελεδάκης Γιώργος, 2007 “Ανάλυση και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου”, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών..... • Αχιλλέας Ζαπράνης, “Διαχείριση Χρηματοοικονομικών κινδύνων με το Matlab, Μία εφαρμοσμένη προσέγγιση, 2009, Εκδόσεις Κλειδάριθμος..... • ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION	69

• Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η.Β., & Στεφανάτος, Σ. (2005). Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη	69
• Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Θάνος, Γ., Κιόχος, Α., Χρηματοοικονομική διοίκηση και πολιτική, 2002, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική	69
• Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013, ΤΕΙ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/Μ.....	70
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	70
• Moorhead, R., & Vaughan, S. Legal risk: Definition, management and ethics. London: UCL Centre for Ethics and Law: Faculty of Laws.....	70
• Whalley, M., & Guzelian, C. (2016). The legal risk management handbook: An international guide to protect your business from legal loss. London, New York: Kogan Page Limited.....	70
• AS/NZS 4360:2004, Risk Management Standard Australia, paragraph 1.3.20.....	70
• Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004) Strategic Management and Business Policy: Concepts. 9th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.....	70
• Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R. (2001), Risk Management, McGraw-Hill.....	70
• Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (IRM: The Institute of Risk Management), Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου (AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers, Εθνικό Φόρουμ για Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (ALARM: The National Forum for Risk Management in the Public Sector) (The Institute of Risk Management).....	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	70
1.1 : Τα είδη των κινδύνων.....	70
1.2 : Τα είδη των χρηματοοικονομικών κινδύνων Πηγή : Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R. (2001), Risk Management, McGraw-Hill.	70
1.3 : Τα είδη του κινδύνου αγοράς	70
1.4 : Παραδείγματα οδηγών κύριων κινδύνων (Examples of the Drivers of Key Risks)	70
Πίνακες.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
1.1 Πίνακας - Περιγραφή Κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION.....	71
1.2 Συνέπειες σε απειλές και ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION.....	71
1.3 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Απειλές Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION.....	71
1.4 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION.....	71

1.5 Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας) https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327).....	71
1.6 Κατευθυντήριες/ Επεξηγηματικές Σημειώσεις του Μητρώου Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας) https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327).....	71
ΕΙΚΟΝΕΣ	71
1.1 : COSO Enterprise Risk Management (ERM) Πηγή: (Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών).....	71
1.2 : Τα τμήματα οργάνωσης της διαχείρισης κινδύνου μιας χρηματοοικονομικής επιχείρησης	71
1.3 : Η διεργασία της διαχείρισης κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION.....	71
1.4 : Σχεδιασμός αντιμετώπισης κινδύνου Πηγή : https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp	71
1.5 : Πρότυπο σχεδίου διαχείρισης κινδύνου έργου Πηγή : https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates	71
1.6 : Πρότυπο αξιολόγησης κινδύνου Πηγή : https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates	72
1.7 : Απλό πρότυπο σχεδίου έκτακτης ανάγκης Πηγή : https://www.smartsheet.com/content/contingency-plan-templates	72
1.8 : Ο Βρετανός επιχειρηματίας Τόμας Κουκ (1808-1892), ιδρυτής του ομώνυμου ταξιδιωτικού πρακτορείου / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia	72
1.9 : Το εξώφυλλο διαφημιστικού φυλλαδίου του 1954 της Thomas Cook & Sons με αεροπορικά ταξίδια Πηγή : https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi	72
2.1 : Διαφημιστική πινακίδα στο κτίριο της Thomas Cook στο Λέστερ, με κάποιες από τις εκδρομές που πρόσφερε το ταξιδιωτικό γραφείο / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia.....	72
2.2 : Εξώφυλλο διαφημιστικού φυλλαδίου για διακοπές στην Καραϊβική της Thomas Cook από το 1986 Πηγή : https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi	72
2.3 S.W.O.T. Analysis της Thomas Cook Πηγή : https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html	72
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	72
• https://www.theirm.org/media/6830/risk_management_standard_greek_000.pdf ...	72
• https://capital.com/el/metabletoteta-orismos	72
• https://dir.icap.gr/2322.asp	72

- <https://eteapep.gr/wp-content/uploads/2019/06/%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%9A%CE%99%CE%9D%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A5-%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf> 72
- https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/2-3_2001/07%20.pdf..... 73
- <https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp> 73
- <https://www.smartsheet.com/content/contingency-plan-templates>..... 73
- Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας
<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327> 73
- https://www.treasury.gov.cy/treasury/treasurynew.nsf/index_gr/index_gr?opendocument) 73
- <https://www.thomascook.com/about-us> 73
- <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi> 73
- <https://www.flightglobal.com/analysis/strategic-struggles-preceded-thomas-cook-failure/134435.article>..... 73
- <https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/thomas-cook-oi-5-logoi-pou-odigisan-ton-kolosso-se-ptwxousi> 73
- <https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html> 73
 - <https://www.reuters.com/article/us-thomas-cook-grp-investment-explainer/thomas-cook-collapses-why-and-what-happens-now-idUSKBN1W8040/> 73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας ερχόμαστε αντιμέτωποι με κινδύνους τους οποίους χρειάζεται να λύσουμε έτσι ώστε να μπορέσουμε να ανταπεξέλθουμε στην καθημερινότητά μας. Συναντάμε λοιπόν κινδύνους κλίμακας, κάτι που σημαίνει πως οι κίνδυνοι θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως διαρκείς και παροδικοί, επιτακτικοί και μη επιτακτικοί, μοναδικοί και επαναλαμβανόμενοι.

Η έννοια του κινδύνου θα μπορούσε συχνά να συγχέεται με την έννοια της απόδοσης και συνάμα περιπτωσιολογικά ο κίνδυνος δημιουργεί ακόμη και ευκαιρίες με την προϋπόθεση βέβαια, να δημιουργηθεί θετική εικόνα, αφού έχουν βρεθεί λύσεις επίλυσης του κινδύνου ή του προβλήματος. (Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών)

Η λέξη κίνδυνος (risk) προέρχεται από την λατινική ρίζα “riscare” Η οποία μεταφράζεται ως “τολμώ” με την έννοια του κινδύνου ως επιλογή και όχι ως πεπρωμένο. Σύμφωνα με την ελεύθερη βούληση την οποία εκ γενετής διαθέτουμε και ως αποτέλεσμα αυτής, οι ενέργειες που πράττουμε έχουν σκιαγραφήσει την πορεία της διαχείρισης των κινδύνων αλλά και την εξέλιξή της κοινωνικό-πολιτιστικά. Ο κίνδυνος εξ ολοκλήρου διαθέτει μίνι αβεβαιότητας και αφενός αφορά δραστηριότητες ανθρώπινου και φυσικού παράγοντα. Η Διαχείριση κινδύνων εντάσσεται σε ένα μεγάλο πλαίσιο λήψης αποφάσεων, καθώς λειτουργίες της μπορούν να σημειωθούν από την εξόρυξη μετάλλων σε μια ορεινή δύσβατη κατοικημένη περιοχή, από τη ζώνη ασφαλείας ενός Ιδιωτικής Χρήσης (Ι.Χ.) οχήματος, την καταβολή αντιτίμου ασφαλιστρων, αλλά και τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις επιχειρήσεις, ο κίνδυνος αντανακλά στην πιθανή έκβαση δυσμενών αποτελεσμάτων από το αποτέλεσμα μιας ενέργειας ή ενός γεγονότος και εν συνεχεία την παρουσία ξαφνικών ζημιών ή την αδυναμία της επιχείρησης να υλοποιήσει τους στόχους της. Οπότε στη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου συμπεριλαμβάνονται συνολικά οι πολιτικές και στρατηγικές διαδικασίες, οι δομές οργάνωσης και υποδομές τεχνολογικού χαρακτήρα που πρέπει να αναπτυχθούν από μια επιχείρηση με στόχο την αναγνώριση, την εκτίμηση, παρακολούθηση και έλεγχο σε πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε, βάση των ενεργειών της επιχείρησης, και πρωταρχικό σκοπό την γνώση της επικινδυνότητας βάση των αποτελεσμάτων των ενεργειών της. (Διαχείριση

κινδύνων, Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές, Μιχαήλ Χαραλαμπίδης Chief Risk Officer, Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων, Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς)

Η παρούσα βιβλιογραφική εργασία λοιπόν, εμπεριέχει δημοσιευμένες απόψεις έγκριτων συγγραφέων και επιστημόνων του οικονομικού και επιχειρησιακού κλάδου και συγκεκριμένα αξιολογήσεις αντικειμενικές βάσει ορισμών και προτύπων που έχουν εκδώσει ινστιτούτα, συμπεριλαμβάνονται προδιαγραφές του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης ISO, κυβερνητικές υπηρεσίες αλλά και Διεθνή Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Τέλος, καθ' όλη την διάρκεια της ανάλυσης παρουσιάζεται και η προσωπική τεκμηριωμένη άποψη του συγγραφέα. Στο πρώτο μέρος της και συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, καταγράφει την ευρύτερη αλλά και συγκεκριμένη εννοιολογική προσέγγιση του κινδύνου συμπεριλαμβανομένου και του ορισμού. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός πως γίνεται αναφορά στη μελέτη και ανάλυση του κινδύνου σε επιχειρησιακό επίπεδο, σε μη επιχειρησιακό επίπεδο και τρίτον, αναφέρεται ο κίνδυνος από χρηματοοικονομικής άποψης.

Ο κίνδυνος εννοιολογικά ως ρίσκο (risk) μελετάται να έχει μεταφραστεί στην αγγλική διάλεκτο από αυτές των ισπανικών και των πορτογαλικών κατά τη διάρκεια του δέκατου έκτου και δέκατου έβδομου αιώνα, όπου όρος έχει υιοθετηθεί για την αναφορά σε ταξίδια σε περιοχές που δεν έχουν ακόμη καταγραφεί στους χάρτες. Εν συνεχεία παρατηρήθηκε στις τράπεζες και τις επενδύσεις όπου κατέκτησε την υπολογιστική σημασία από τους ίδιους τους δανειολήπτες και τους δανειστές των αποτελεσμάτων των αποφάσεων επένδυσης. Κατανοητό προ πάντως, είναι το γεγονός της αδιαχώριστα συνδεδεμένης έννοιας του κινδύνου με αυτής της πιθανότητας και της αβεβαιότητας. Το νόμισμα του κινδύνου έχει 2 όψεις, τη θετική και την αρνητική, με την δεύτερη να έχει πιο σύνηθες παρουσίες, λόγω της συνηθισμένης ροής της να προκαλεί ζημίες, και τα αποτελέσματά της να έχουν ζημιογόνο υπόβαθρο. (Μιλτιάδης Νεκτάριος, Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση)

Στο δεύτερο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της πτυχιακής αυτής εργασίας, προσδιορίζεται η εννοιολογική προσέγγιση και ο ορισμός της διαχείρισης κινδύνου, αλλά και η αναγνώριση αυτής βάσει μεθοδολογίας και εργαλείων αναγνώρισης. Στη συνέχεια, αναφέρεται η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων και το τελευταίο αυτό κεφάλαιο του πρώτου μέρους συμπληρώνεται με την Enterprise Risk Mamagement (ERM), την

διαχείριση των κινδύνων των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου της εισαγωγής και την ανάλυση των λειτουργιών της.

Η διαχείριση κινδύνων (Risk Management) φαίνεται να είναι αποτέλεσμα του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, καθώς εμφανίστηκε μετά τη λήξη του στα πανεπιστήμια των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (Η.Π.Α.) ως γνωστικά νέο αντικείμενο. Οι πρωτεργάτες αυτού του γνωστικά νέου αντικειμένου ήταν οι καθηγητές του πανεπιστημίου TEMPLE H.Wayne Snider (1956) και Bob Hedges (1963) Οι οποίοι και προχώρησαν στην ανάλυση και μελέτη των βασικών αρχών αλλά και της εννοιολογικής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων, με μοναδικό πλαίσιο ανάλυσης τους καθαρούς κινδύνους (ασφαλίσιμοι και μη ασφαλίσιμοι). (Μιλτιάδης Νεκτάριος, Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση)

Κατά το δεύτερο μέρος της εργασίας και συγκεκριμένα στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η περιπτωσιολογική μελέτη της εταιρείας Thomas Cook Corporation, η οποία σε διάστημα περίπου 180 χρόνων καθίσταται η πιο περιζήτητη στον τομέα της και συγκεκριμένα της τουριστικής βιομηχανίας. Αρχικά αναφέρεται η ιστορική της αναδρομή, από την ίδρυσή της έως και τη χρεοκοπία της, η οποία επέφερε τη διάλυση της αλλά και κάτι νέο. Ένα νέο ξεκίνημα για το μέλλον της. Ακόμη, κατά την παρουσίαση της μελέτης θα γίνει αναφορά σε γεγονότα, πρόσωπα, αιτίες και αποτελέσματα. Ακολουθεί η παρουσίαση των κατηγοριών των κινδύνων που αντιμετώπισε η εταιρεία και η εν βάθος ανάλυσή τους, οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν, λύσεις που δεν υιοθετήθηκαν από εταιρείες κοινού ενδιαφέροντος και δεν καταστρώθηκαν ως προς την αποφυγή του γεγονότος στα πλαίσια της διαχείρισης κινδύνων. Εν τέλει, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της περιπτωσιολογικής αυτής μελέτης.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Γενικά, κίνδυνος θα μπορούσε να ονομαστεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας ή πολλοί άνθρωποι μαζί, μια επιχείρηση και ένα κτίσμα στην οποία κατάσταση η αναφερόμενοι βιώνουν απειλή αλλά και φόβο για τη ζωή, την υγεία, την ιδιοκτησία ή το περιβάλλον τους. Από τη στιγμή της θέσης ενός κινδύνου αυτόματα δημιουργείται μια κατάσταση εγρήγορσης, μέσα στην οποία παρά τον πανικό χρειάζεται η δημιουργία ενός πλάνου αντιμετώπισης του κινδύνου ή των κινδύνων. Άρα από τη φύση του ένας κίνδυνος καθίσταται αρνητικός και βλαβερός, και για την αντιμετώπιση του αρκεί η άμεση και αποτελεσματική επίλυση του, η οποία όπως θα αποδειχθεί βάση παρατήρησης και ανάλυσης παρακάτω, αφενός χρειάζεται αφετέρου είναι άκρως αναγκαία η δημιουργία ενός πλάνου διαχείρισης του κινδύνου ή της παρούσας κρίσης. (Λελεδάδης Γιώργος, 2007)

« Ο κίνδυνος δεν προέρχεται μόνο από μια αναποτελεσματική στρατηγική αλλά και από την ποσότητα των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση πρέπει να καταναείμει σ' αυτήν την στρατηγική, καθώς και από το χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα περιουσιακά στοιχεία δεν θα είναι διαθέσιμα για άλλες χρήσεις» (Hunger and Wheelen, 2004)

Ακόμη κίνδυνος είναι η « κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική μορφή δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθένα από τα οποία είναι, με κάποια πιθανότητα, γνωστό στο λήπτη της απόφασης. Ο ορισμός αυτός συνδέει άμεσα το βαθμό κινδύνου με την πιθανότητα πραγματοποίησης ενός αποτελέσματος, την οποία είναι σε θέση να γνωρίζει η επιχείρηση» (Κιόχος, Π. Παπανικολάου, Γ., Θάνος, Γ., Κιόχος, Α. 2002)

Σύμφωνα με το πρότυπο 73 του ISO –IEC ως κίνδυνος θα μπορούσε να οριστεί η πιθανότητα, αλλά και οι συνέπειες ενός γεγονότος, η επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους αλλά και η περιγραφή του κινδύνου από ένα γεγονός, μια περιπτωσιακή αλλαγή και μια συνέπεια, ή ένα αποτέλεσμα. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων υποστηρίζει ως κίνδυνο τον ισολογισμό μεταξύ της πιθανότητας και των συνεπειών ενός γεγονότος, ενώ

βάσει του Orange Book της κυβερνητικής υπηρεσίας του Ηνωμένου Βασιλείου His Majesty's Treasury, ο κίνδυνος συνεπάγεται με την αβεβαιότητα του αποτελέσματος σε μια κατάσταση έκθεσης που καταλήγει από τον συνδυασμό των επιπτώσεων και της πιθανής παρουσίας γεγονότων. Τέλος, το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών (IIA) παρουσιάζει σαν κίνδυνο την αβεβαιότητα ενός γεγονότος ως αντίκτυπο στην πραγματοποίηση των στόχων. Σε όλα τα είδη ενεργειών υπάρχει το ενδεχόμενο εμφάνισης γεγονότων και συνεπειών που συστήνουν ωφέλιμες ευκαιρίες (upside) ή απειλές της επιτυχίας (downside). Τέλος, ένα αποτέλεσμα θα μπορούσε να οριστεί ως θετικό, αρνητικό ή ακόμη και να αποκλίνει από το αναμενόμενο. ("ISO/IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary - Guidelines for use in standards")

Βασικά μεγέθη της εκτίμησης του κινδύνου είναι:

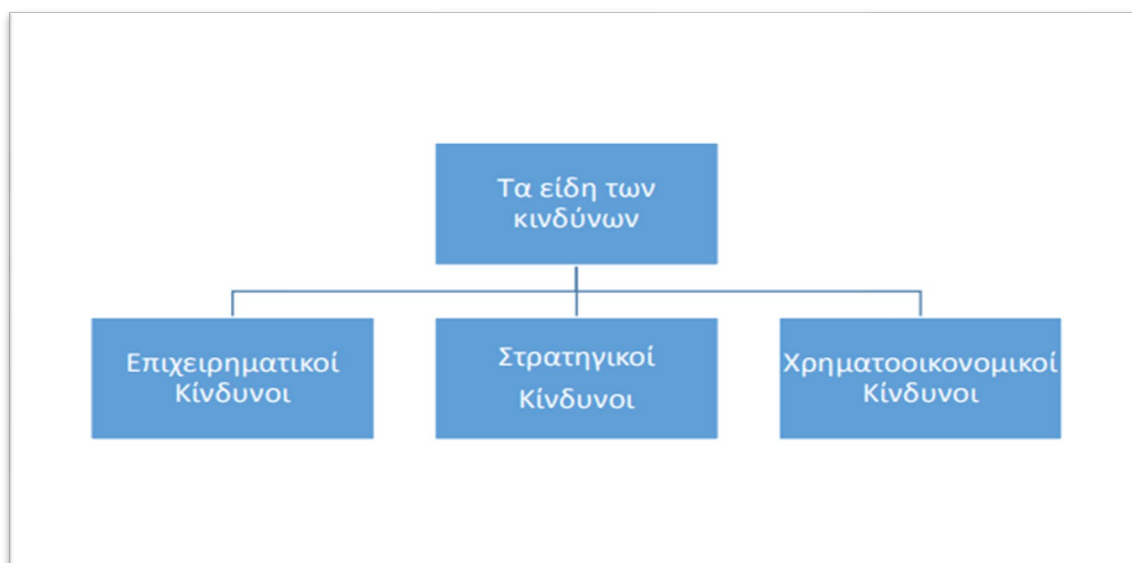
- Η συχνότητα (frequency)
- Η σφοδρότητα (severity)
- Η διάρκεια (duration)

Διατύπωση: Η οποία διάρκεια ισχύει ορισμένες φορές

1.2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Αναφορικά στα είδη των κινδύνων θα μπορούσε να γίνει μια αρχικοποιημένη ανάλυσή τους στο πλαίσιο τριών ειδών:

1. Επιχειρησιακούς ή επιχειρηματικούς κινδύνους
2. Μη επιχειρησιακούς ή στρατηγικούς κινδύνους
3. Χρηματοοικονομικούς κινδύνους



Διάγραμμα 1.1: Τα είδη των κινδύνων

Επιχειρησιακός ή επιχειρηματικός κίνδυνος είναι αυτός ο οποίος τακτοποιεί μια επιχείρηση με σκοπό τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και τη μεγέθυνση της χρησιμότητας των μετοχών της. Αξίζει να αναφερθεί πως ο κίνδυνος αυτός συνδέεται με τη δύναμη της επιχείρησης να εργάζεται αποδοτικά, αλλά και να αυξάνει τόσο τις εισροές όσο και τις ταμειακές ροές της, οι οποίες αντλούνται από τον αγοραστικό τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται αυτή, και περικλείει τις τεχνολογικές αναβαθμίσεις, τον σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ.

Ο μη επιχειρησιακός ή στρατηγικός κίνδυνος αναφέρεται σε βασικές αλλαγές του εξωγενούς πλαισίου σε μικροοικονομικό σκέλος συγκεκριμένα στον οικονομικό τομέα και σε πολιτικό σκέλος, και συγκεκριμένα η κρατική αφαίρεση της ιδιοκτησίας ενός προσώπου με σκοπό δημόσιας ωφέλειας και κρατικοποίησης. Στους κινδύνους αυτής της κατηγορίας συνήθως είναι αδύνατο για μια επιχείρηση να προβλεφθεί πόσο μάλλον να γίνει η ποσοτική μέτρηση τους. Τέλος, ως χρηματοοικονομικός κίνδυνος ορίζεται το κίνδυνος ο οποίος συνδέεται με την αβεβαιότητα μεταξύ επενδυτών, η όποια βεβαιότητα δύναται να εμφανίσει συνθήκες της μεταβλητότητας στην αγορά μετοχών και στη φάση απότομης μεταβολής των μετοχικών τιμών.(Capital.com)

Η αυξομείωση μεταβλητών όπως επιτοκίων και ισοτιμιών συναλλάγματος παράγουν σοβαρούς κινδύνους για πληθώρα εταιρειών (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009). Ακόμη, όσο αυξημένο το μέγεθος του ποσού των κεφαλαίων που δανείστηκαν στην κεφαλαιακή διάρθρωση μιας επιχείρησης, τόσο αυξημένος είναι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος στον οποίο τίθεται η ίδια. Λόγιο το γεγονός το οποίο θέτει τις τράπεζες ως κύριο και ενεργό εμπλεκόμενο στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, καθώς υπάρχει άμεση σύνδεσή τους με το εργασιακό αντικείμενο. (Προβόπουλος Γ. και Καπόπουλος Π. (2001), «Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος.», Εκδόσεις Κριτική)

Προκειμένου μια επιχείρηση να διεργαστεί την αβεβαιότητα, θεμιτό είναι το γεγονός της μελέτης και κατανόησης των πολλών κινδύνων. Με στόχο την ευημερία της δραστηριότητας στον επιχειρησιακό κλάδο, αξίζει να σημειωθεί πως απαιτείται η ορθή διαχείριση των κινδύνων χρηματοοικονομικής κλίμακας. Οι αναφερόμενοι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι μπορούν να τοποθετηθούν σε πέντε κύριες κατηγορίες:

- Κίνδυνος Αγοράς (Market Risk)
- Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit Risk)
- Κίνδυνος Ρευστότητας (Liquidity Risk)
- Λειτουργικός Κίνδυνος (Operational Risk)
- Νομικός Κίνδυνος (Legal Risk)



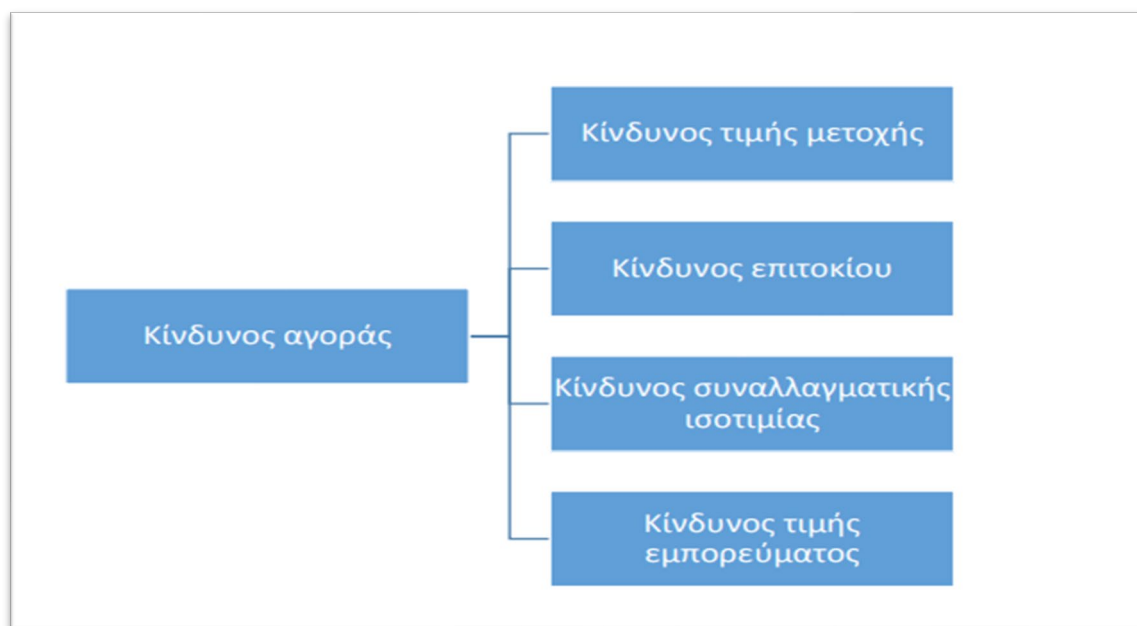
Διάγραμμα 1.2 : Τα είδη των χρηματοοικονομικών κινδύνων Πηγή : Crouhy et al., 2001

Ως προς την ποσοτικοποίηση και κατ' επέκταση τη δυνατότητα διαχείρισης σε πιο αποτελεσματική κλίμακα εντάσσονται κυρίως η αγοραστικοί και οι πιστωτικοί κίνδυνοι. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET RISK)

Σε αυτήν την κατηγορία κατατάσσονται κίνδυνοι αναφερόμενοι σε απολεσθέντα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης λόγω μη ευνοϊκών μεταβολών σε ισοτιμίες συναλλάγματος, μετοχικές τιμές, επιτόκια και εμπορευματικές τιμές, τα οποία και καταγράφονται ως μεταβολές αξίας των αντίστοιχων θέσεων κερδοφορίας. Αν και εν έτη 2023 ο αριθμός χρηματοοικονομικών προϊόντων είναι τεράστιος, αφετέρου το σύνολο του μεγέθους του κινδύνου ενός χρηματοοικονομικού προϊόντος εξαρτάται από τον ακόλουθο συνδυασμό:

- Κίνδυνος τιμής μετοχής
- Κίνδυνος επιτοκίου
- Κίνδυνος συναλλαγματικής ισοτιμίας
- Κίνδυνος τιμής εμπορεύματος



Διάγραμμα 1.3 : Τα είδη του κινδύνου αγοράς

Σε κάθε περίπτωση οι κίνδυνοι της αγοράς διακρίνονται σε απόλυτους κινδύνους, και συγκεκριμένα στον κίνδυνο ενδεχόμενης χρηματικής απώλειας και σε άλλους σχετικούς κινδύνους και συγκεκριμένα ξανά στο κίνδυνο ενδεχόμενης χρηματικής απώλειας, αλλά αυτή τη φορά βάση ορισμένου δείκτη αναφοράς (Benchmark Index). Η περίπτωση του απόλυτου κινδύνου εμβαθύνει στη διατύπωση της απόδοσης η οποία είναι συνολική, ενώ η περίπτωση του σχετικού κινδύνου εμβαθύνει στο σφάλμα παρακολούθησης (Tracking Error), όπου με λίγα λόγια δημιουργείται η εκτροπή από το δίκτυο αναφοράς. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (CREDIT RISK)

Σύμφωνα με την ICAP GROUP ο πιστωτικός κίνδυνος (Credit Risk) ορίζεται με τον κίνδυνο που διατρέχει μια επιχείρηση στην κατάσταση αποτυχίας είσπραξης των απαιτήσεων εν καιρώ ή ακόμη την μηδενική είσπραξη των απαιτήσεων αυτών. (ICAP GROUP) Οι πιστωτικοί κίνδυνοι ακόμη αναφέρονται στην πιθανότητα απώλειας εξαιτίας αποτυχίας ή αδυναμίας εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων του δεύτερου μέλους μιας

οικονομικής συναλλαγματικής πράξης. Στην προκειμένη περίπτωση διακρίνονται δύο κατηγορίες αυτές του αντισυμβαλλομένου κινδύνου και του κινδύνου προϊόντος. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

Ο Πιστωτικός κίνδυνος παρουσιάζεται όταν η χρηματοδοτούμενη επιχείρηση έχει χαμηλό βαθμό ικανότητας όσον αφορά τη λήψη πιστώσεων, με αποτέλεσμα αυτό να καθιστά την επιχείρηση επιρρεπή σε οποιαδήποτε μεταβολή του οικονομικού περιβάλλοντος. Το πιο σύνθητες αποτέλεσμα του πιστωτικού κινδύνου για τις παθούσες επιχειρήσεις είναι η μειωμένη ρευστότητα τους, η μειωμένη ικανότητα ή η ανικανότητα λήψης πιστώσεων και τελικά το χειρότερο σενάριο η πτώχευση.

Τέλος, κατά συνέπεια αδυναμίας περάτωσης των υποχρεώσεών τους λόγω εξασθενημένων ταμειακών ροών, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην αναζήτηση έκτακτης χρηματοδότησης. (ICAP GROUP)

1.2.2.1 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝΤΙΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΥ

Ο πιστωτικός κίνδυνος αντισυμβαλλομένου παρουσιάζεται βάσει ενδεχόμενης πρόκλησης ζημίας με την αιτία πτώχευσης ή με την αναξιοπιστία γενικά του αντισυμβαλλομένου αναφορικά σε επιχειρήσεις, τράπεζες και κράτη. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος εξετάζει τόσο ατομικά κάθε αντισυμβαλλόμενο όσο και σε συγκεκριμένους τομείς συγκέντρωσης χρηματοοικονομικών χαρτοφυλακίων της επιχείρησης. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.2.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Οι πιστωτικός κίνδυνος προϊόντος αναφέρεται στο μέγεθος της πιθανής ζημίας στην οποία είναι εκτεθειμένη μια επιχείρηση χρηματοοικονομικού χαρακτήρα. Το μέγεθος αυτό αντανάκλαται στην αδυναμία εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων του αντισυμβαλλόμενου μέλους της χρηματοοικονομικής πράξης ή την αποτυχία και αστοχία σε περίπτωση περάτωσης των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων που έχουν προσδιοριστεί. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (LIQUIDITY RISK)

Ο κίνδυνος ρευστότητας (Liquidity Risk) ισχύει για ένα ίδρυμα πιστωτικό με την έννοια της πιθανής μείωσης της καθαρής θέσης, στην περίπτωση που το πιστωτικό ίδρυμα εξαναγκασμού προχωρά σε δανεισμό με μη συμφεροντολογικούς όρους ή την ρευστοποίηση στοιχείων ενεργητικού σε μη συμφέρουσες τιμές, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των εξόδων χρηματικού χαρακτήρα. Ο κίνδυνος ρευστότητας αποτελείται από τις εξής δύο κατηγορίες, τον κίνδυνο ρευστότητας αγοράς και τον κίνδυνο ρευστότητας χρηματικών ροών. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

Ακόμη, σύμφωνα με την πολιτική ρευστότητας της ΕΤΕΑΠΕΠ, ο κίνδυνος ρευστότητας συνάδει με την αδυναμία του ταμείου να ρευστοποιήσει τα στοιχεία του ενεργητικού του σε προσιτές τιμές, οδηγώντας έτσι ενδεχομένως σε αδυναμία περάτωσης υποχρεώσεων οικονομικού χαρακτήρα. (Πολιτική Ρευστότητας ΕΤΕΑΠΕΠ, Επαγγελματικό Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Εταιριών Πετρελαιοειδών)

1.2.3.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο κίνδυνος ρευστότητας αγοράς η προϊόντος ισχύει στην περίπτωση που λόγω μειωμένης, έως μηδενικής ρευστότητας μια συναλλαγή αδυνατεί να επιτευχθεί στην παρούσα τιμή. Ο κίνδυνος αυτός παρουσιάζεται σε προϊόντα χρηματοοικονομικού χαρακτήρα τα οποία Περιπτωσιολογικά αναπτύσσουν εμπορικές συναλλαγές σε αγορές, ρηχές ή επίσης περιπτωσιολογικά και αναφορικά στα over-the-counter (OTC) προϊόντα τα οποία δεν είναι σε κατάσταση διαπραγμάτευσης σε σχεδιασμένες αγορές. Τα προϊόντα πουπραγματεύονται σε χώρες μειωμένης ρευστοποίησης δύναται να προκαλέσουν όχι μόνο καθυστέρηση στις ροές χρηματικού χαρακτήρα, αλλά ακόμη και ενδεχομένως αρνητική μεταβολή της τιμής των εισροών. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.3.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ

Ο Κίνδυνος ρευστότητας χρηματικών ροών ή χρηματοδότησης προκαλείται από την αδυναμία εκσυγχρονισμού μεταξύ χρηματικών εισροών και εκροών και παρουσιάζεται περιπτωσιολογικά στην ικανότητα παρέμβασης ροών χρηματικού χαρακτήρα, το οποίο γεγονός ενδεχομένως να παραπέμπει σε ρευστοποιημένες θέσεις αρνητικών ή αδύνατον να προσδιοριστούν τιμών. Ορισμένες φορές οι κίνδυνοι ρευστότητας αναφερόμενοι και ως παρακλάδι των λειτουργικών κινδύνων μπορούν να διαχειριστούν με την τμηματοποίηση των αναγκών και τον ορισμό του πλαισίου ανοίγματος εισροών και εκροών, έτσι ώστε να συνάδουν ποσοτικά. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (OPERATIONAL RISK)

Σύμφωνα με την Επιτροπή Βασιλείας, θα μπορούσε να ορισθεί πως ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται στα άμεσα ή έμμεσα απολεσθέντα οικονομικά στοιχεία, ως συνέπεια εσφαλμένων διαδικασιών και συστημάτων εσωτερικού τομέα, αλλά και τόσο ανθρώπινων και εξωτερικών παραγόντων. Ακόμη, λόγω της άκρως γενικευμένης αυτής ερμηνείας του λειτουργικού κινδύνου, η Επιτροπή Βασιλείας συντάσσει τα εξής δείγματα οικονομικής σπατάλης.

- Απώλειες λόγω εσφαλμένης διαχείρισης, όπως παραδείγματος χάρη λανθασμένη αποστολή αποδεικτικού πληρωμής σε παραλήπτη
- Επιβολή προστίμου σε περίπτωση μη συμμόρφωσης στις προβλεπόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις
- Καταστροφές, οι οποίες προκαλούνται από τον παράγοντα περιβάλλον, όπως πυρκαγιές, σεισμοί.
- Γεγονότα εξαπάτησης τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες της επιχείρησης.

(Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Κεφαλαιακή Επάρκεια Τραπεζών, Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις έναντι του λειτουργικού κινδύνου σύμφωνα με το νέο πλαίσιο της επιτροπής Βασιλείας, Αντωνίου Δραγγιώτη, Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων, Τράπεζα Πειραιώς)
Οι λειτουργικοί κίνδυνοι θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ακολούθως.

1.2.4.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΠΑΤΗΣ

Ο κίνδυνος απάτης (Fraud Risk) προσδιορίζεται με την πιθανή απώλεια μιας χρηματοοικονομικής επιχείρησης που μπορεί να προκληθεί από το σαμποτάζ πληροφοριών που προέρχονται από κοινού ενδογενή και εξωγενή τομέα. Το σαμποτάζ μπορεί να παρουσιαστεί από τη δημιουργία ψευδών καταστάσεων χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, από την ιδιοποίηση του προσωπικού της επιχείρησης ξένων στοιχείων αλλά και από την εισοδηματική εισροή με άνομες διαδικασίες. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.4.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

Ο Κίνδυνος εκτέλεσης (Executive Risk) ορίζεται από τα σημεία εσφαλμένης εκτελεστικής ικανότητας αγοραπωλησιών ή γενικευμένα σε κάθε εμπόδιο που μπορεί να αντιμετωπίσει το Back Office στις αρμοδιότητές του, το οποίο και ασχολείται με την περάτωση των συναλλαγών. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

1.2.5 ΝΟΜΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (LEGAL AND REGULATORY RISK)

Ο νομικός κίνδυνος (Legal Risk) παρουσιάζεται από την αντίρρηση της νομιμότητας ή της ανεπάρκειας ορθών όρων της σύμβασης του συνόλου ή μέρους αυτών που έχουν υπογραφεί. Συγκεκριμένα ωστόσο, αναφέρεται στην μη έγκυρη παρουσία στοιχείων δυνατότητας υπογραφής συμβάσεων των συμβεβλημένων βάσει νομοθετικών προτύπων. Οι νομικοί κίνδυνοι εμπεριέχουν τα αποτελέσματα που απορρέουν από την έλλειψη των διαδικασιών, όπως και από την έλλειψη ελέγχου των συμβεβλημένων στελεχών, την νομιμοποίηση ανάλογων δραστηριοτήτων με πυξίδα τη νομική επάρκεια, άρα ονομαστικά τον κίνδυνο ονομαστική συμμόρφωσης (Compliance Risk). Απόδειξη των κινδύνων νομικής συμμόρφωσης ορίζονται από την καθοδήγηση τιμών και την ενδογενή ενημέρωση. Ακόμη συμπεριλαμβάνεται μια άλλη κατηγορία νομικού κινδύνου, αυτή του κινδύνου νομοθετικού πλαισίου που αναφέρεται σε μια πιθανή μεταβολή του νομοθετικού πλαισίου

ή σε ένα νομικό πλαίσιο, το οποίο λαμβάνει ανόμοιες σημασίες. Κυρώσεις σε ατομικό και επιχειρησιακό τομέα θα δεχθούν φορείς οι οποίοι δεν συμμορφώνονται στο ανάλογο θεσμικό νομοθετικό πλαίσιο. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

Ακόμη, ως νομικός κίνδυνος θα μπορούσε να προσδιορισθεί αυτός ο οποίος βλάπτει την εικόνα, το όνομα, το κύρος και την φιλοσοφία της επιχείρησης ή ακόμη και στην ενδογενή νοοτροπία με απώτερο σκοπό την επίτευξη του σωφρονισμού σε φιλοσοφικό πλαίσιο. (Moorhead and Vaughan)

Επομένως, βάσει αυτού, ο νομικός κίνδυνος θα πρέπει να περιλαμβάνει οποιαδήποτε κίνδυνο όποιος βλάπτει την εικόνα και το κύρος μιας επιχείρησης, γεγονός το οποίο αντανakλά αρνητικά στην οικονομική ευημερία άμεσα, παραδείγματος χάριν, τη λήξη συνεργασίας ενός επενδυτή και έμμεσα, με την ηθική επίθεση της ιστορικής αναδρομής μιας επιχείρησης, παραδείγματος χάριν, την υποστήριξη του ζαχαροπλαστέιου Χ πως τα παρασκευάσματα του ιστορικού ζαχαροπλαστέιου Ψ περιέχουν συντηρητικά, κάτι το οποίο θέτει σε άμεσο και έμμεσο κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης. (Whalley and Guzelian, 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σύμφωνα με τη σύγχρονη ιστορία και τα όσα γεγονότα διαδραματίστηκαν κατά το πέρασμά της, είναι ξεκάθαρη, τόσο η σημασία όσο και η ανάγκη της ύπαρξης ενός πλάνου διαχείρισης κινδύνων, με την προϋπόθεση βέβαια η χρήση του συγκεκριμένου πλάνου να είναι έγκυρη-ορθή εν καιρώ-μέση και σίγουρα λειτουργική-αποδοτική. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που θέτουν άμεση και αναγκαία την διαχείριση του κινδύνου που παρουσιάζονται με τις καταστροφές που προκλήθηκαν λόγω φυσικών-περιβαλλοντικών αιτιών από τους τυφώνες Κατρίνα Ρίτα Βίλμα, το έτος 2005, ο Ίκε το έτος 2008, Οι τεράστιοι σε μέτρηση δόνησης, σεισμοί στην Ιαπωνία το έτος 2010 αλλά και καταστροφές, οι οποίες προκλήθηκαν από ανθρώπινο παράγοντα, όπως η τρομοκρατική επίθεση της εντεκάτης Σεπτεμβρίου το έτος 2001 αλλά και η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του Σεπτεμβρίου του έτους 2008, κρίση η οποία δεν επηρέασε μόνο και σε μεγάλο βαθμό το επίκεντρό της, το τραπεζικό σύστημα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής αλλά και το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα, καθώς η πρόκληση μιας ζημιάς σε τοπικό επίπεδο δεν μπορεί να διαχειριστεί και σε τοπικό επίπεδο εξαιτίας της διεύρυνσης του κινδύνου επομένως λόγω της σύνδεσης του χρηματοοικονομικού και τραπεζικού παγκοσμίου συστήματος. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

Ως προς την αποφυγή μιας κρίσης ή ενός κινδύνου λογικό και θεμιτό είναι να υπάρχει ένα οργανωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνου, το οποίο να χρησιμοποιείται από το ανάλογο τμήμα ενός οργανισμού και συγκεκριμένα από αυτό της στρατηγικής διοίκησης, έτσι ώστε το εξειδικευμένο προσωπικό να αντιμετωπίσει βάσει μεθοδολογίας θετικά, οποιαδήποτε κρίση εμφανιστεί τόσο περιπτωσιολογικά όσο και συλλογικά στις δραστηριότητες του οργανισμού αυτού. (Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η.Β., & Στεφανάτος, Σ. (2005). Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη)

Άξιο να σημειωθεί, πως η διαχείριση κινδύνου δεν προβλέπεται αποκλειστικά για χρήση ιδιωτικών ή δημόσιους φορείς, αλλά γενικευμένα από κάθε λογής δραστηριότητα, σύντομη ή με μεγάλη χρονική διάρκεια. Τα κέρδη και οι ευνοϊκές συγκυρίες που θα δημιουργηθούν θα πρέπει να αναλυθούν και να επεξεργαστούν τόσο στον συλλογικό τομέα της επιχείρησης όσο και στον εξωγενή τομέα, δηλαδή η επίδραση με πιθανούς ενδιαφερόμενους. (Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION, Copyright: IRM, AIRMIC, ALARM)

Η διαχείριση κινδύνου προϋποθέτει την εξακρίβωση και την ορθή χρήση των κρίσεων αυτών, με απώτερο σκοπό αφενός την μεγιστοποίηση και αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας και αφετέρου χωρίς αυτό να δημιουργεί μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας, να κατατάσσει τα αναμενόμενα κέρδη (upside) και απειλές (downside) του συνόλου των στοιχείων που μπορούν να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά σε μια επιχείρηση. Με την παρούσα κατανομή αφενός μεγιστοποιείται το ενδεχόμενο επιτυχίας, αφετέρου όμως ελαχιστοποιείται η ύπαρξη αστοχίας, αλλά και η αμφιβολία περάτωσης των ολικών σκοπών της επιχείρησης. Άξιο να σημειωθεί πως η Διαχείριση κινδύνου δεν προβλέπεται αποκλειστικά για χρήση από ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς, αλλά και γενικευμένα από κάθε λογής δραστηριότητα σύντομη ή με μεγάλη χρονική διάρκεια. Τα κέρδη και οι ευνοϊκές συγκυρίες που θα δημιουργηθούν θα πρέπει να αναλυθούν και να επεξεργαστούν τόσο σε συλλογικό τομέα, όσο και στον εξωγενή τομέα της επιχείρησης, δηλαδή η αλληλεπίδραση με πιθανούς ενδιαφερόμενους (Stakeholders). Αναγκαία και θεμιτή προβλέπεται η εντατική, αδιάκοπη αλλά και εξελισσόμενη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου, η οποία λόγιο είναι να χρησιμοποιεί τη συστημική προσέγγιση της διαχείρισης του κινδύνου που επηρεάζουν τις παρελθοντικές, παρούσες και ειδικά τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να δημιουργήσουν και να μεταφέρουν τη φιλοσοφία και μια καρποφόρα πολιτική στο εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε να δρουν με γνώμονα την ασφάλεια, επομένως και τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλιστεί αυτή με τη χρήση επιχειρηματικών στόχων, αλλά και τον καθορισμό αρμοδιοτήτων, τα οποία κατά την υλοποίηση του θα μπορούν να επιβραβεύσουν τόσο οικονομικά όσο και στην βιωσιμότητα της επιχείρησης άρα και της διοίκησης όσο και στο μέλλον του εργατικού δυναμικού. (ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

2.1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

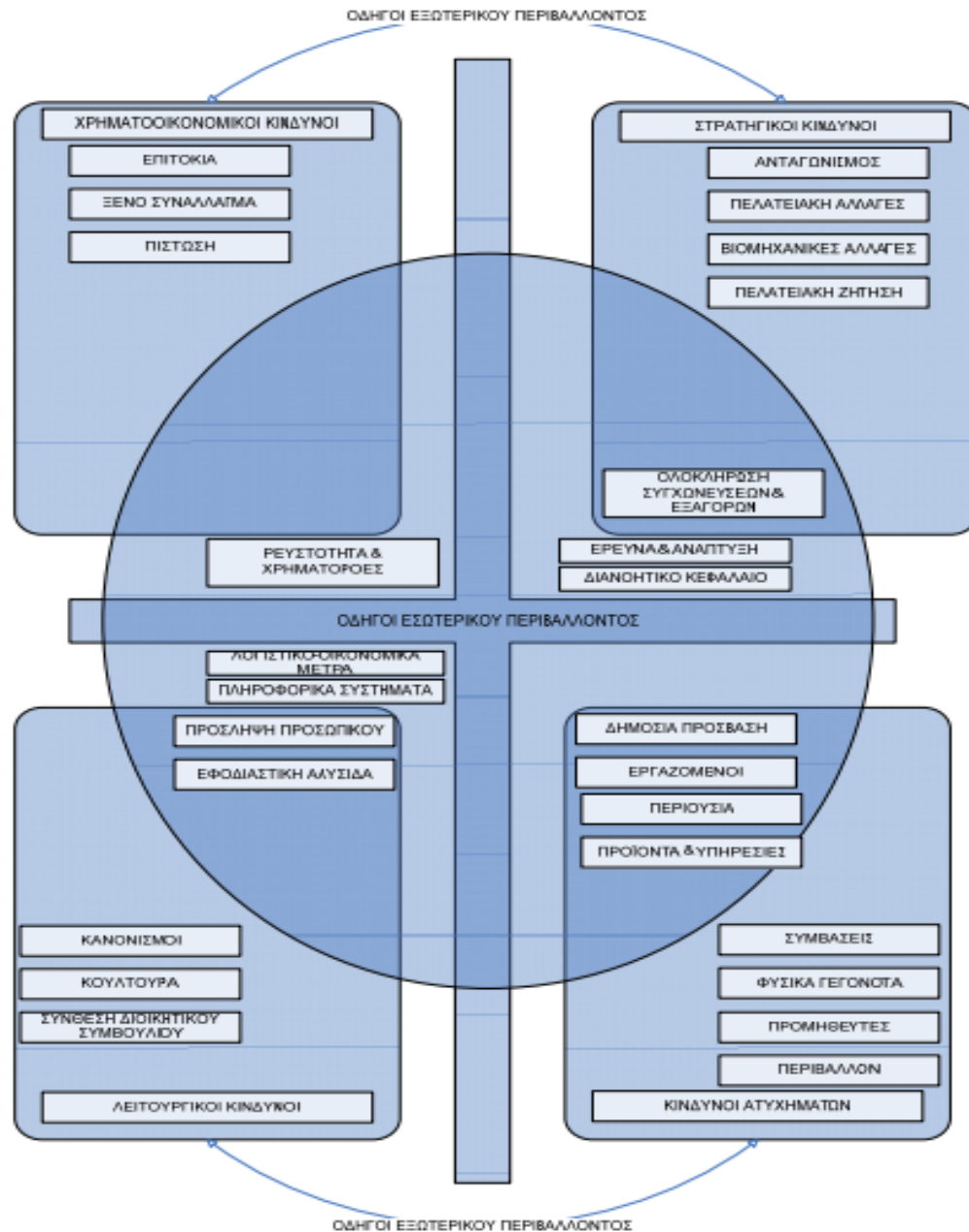
Το περιεχόμενο ενός συστήματος διαχείρισης κρίσεων θα μπορούσε να συντελείται από:

- Προσδιορισμό των κινδύνων, επομένως και των ξαφνικών κρίσεων που μπορούν να περιοριστούν από το σύστημα
- Το διοικητικό τμήμα είναι σημαντικό να έχει άμεση επαφή και άκρως συνδεδετικές και επαγγελματικές σχέσεις με τη τμήματα διαφορετικών υποχρεώσεων ή ακόμη οργανισμούς
- Μελετημένες πολιτικές προδιαγραφές διαχείρισης και ενεργειών για την άμεση κινητοποίηση και οργανωμένη προληπτική ικανότητα που προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων εν ώρα έκτακτης ή προμελετημένης κρίσης
- Ανάλυση και καταγραφή διαθέσιμων εφοδίων και υπηρεσιών, όπως παραδείγματος χάριν, το τμήμα διαχείρισης κρίσεων, αλλά και το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που έχει ήδη τεκμηριωθεί και καλύπτει τις προδιαγραφές για να τεθεί προς χρήση (Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η.Β., & Στεφανάτος, Σ. (2005))

2.1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τόσο μια επιχείρηση όσο και οι λειτουργίες της μπορούν να τεθούν σε κίνδυνο και να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες αυτών από αποτελέσματα παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος χώρου. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει πρότυπα κύριων κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στον περιβάλλοντα χώρο της, και επισυνάπτει πως συγκεκριμένοι κίνδυνοι είναι δυνατόν να έχουν αμφότεροι εξωτερικούς και εσωτερικούς οδηγούς (drivers) με θετική συνέπεια να καλύπτουν από κοινού ενδογενή και εξωγενή περιβάλλοντα χώρο. Μπορεί ακόμη, να γίνει μια κατηγοριοποίησή τους σε στρατηγικούς, χρηματοοικονομικούς, λειτουργικούς και

καταστροφών φυσικού και ανθρώπινου παράγοντα (hazard risks). (Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION, Copyright: IRM, AIRMIC, ALARM)



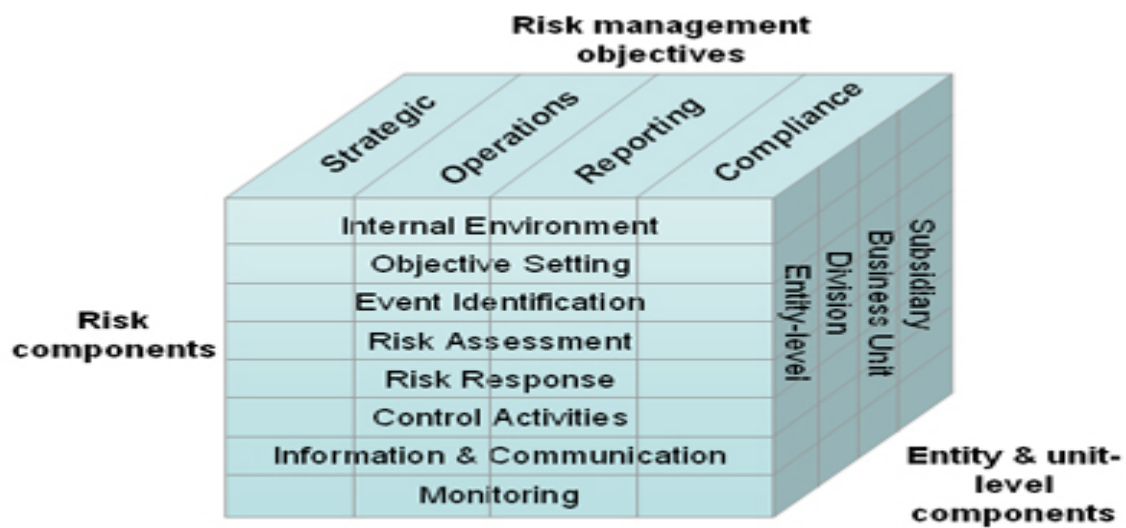
Διάγραμμα 1.4 : Παραδείγματα οδηγών κύριων κινδύνων (Examples of the Drivers of Key Risks) Πηγή : (Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION, Copyright: IRM, AIRMIC, ALARM)

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σύμφωνα με το AS/NZS 4360:2004, για την διαχείριση κινδύνου ισχύει ο ακόλουθος ορισμός:

Διαχείριση κινδύνου είναι το πολιτιστικό επίπεδο (κουλτούρα), οι διεργασίες και οι υποδομές ενός οργανισμού που οδηγούν προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης πιθανών ευκαιριών ταυτόχρονα με τη διαχείριση ανεπιθύμητων καταστάσεων. (AS/NZS 4360:2004, Risk Management Standard Australia, paragraph 1.3.20)

Σύμφωνα με την επιτροπή χορηγών οργανισμών της επιτροπής Treadway (COSO) ορίζει την διαχείριση κινδύνου ως «μία διεργασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση και όλο το προσωπικό, εφαρμόζεται κατά τον καθορισμό στρατηγικών σε όλο τον οργανισμό, έχει σχεδιαστεί για την ταυτοποίηση ενδεχόμενων γεγονότων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την υπόσταση του οργανισμού ή μέρους του και τη διαχείριση κινδύνου με τρόπο ώστε να βρίσκονται στη “διάθεση για κινδύνους” του οργανισμού και να παρέχεται λογική βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του». (Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών)



The COSO Enterprise Risk Management Framework

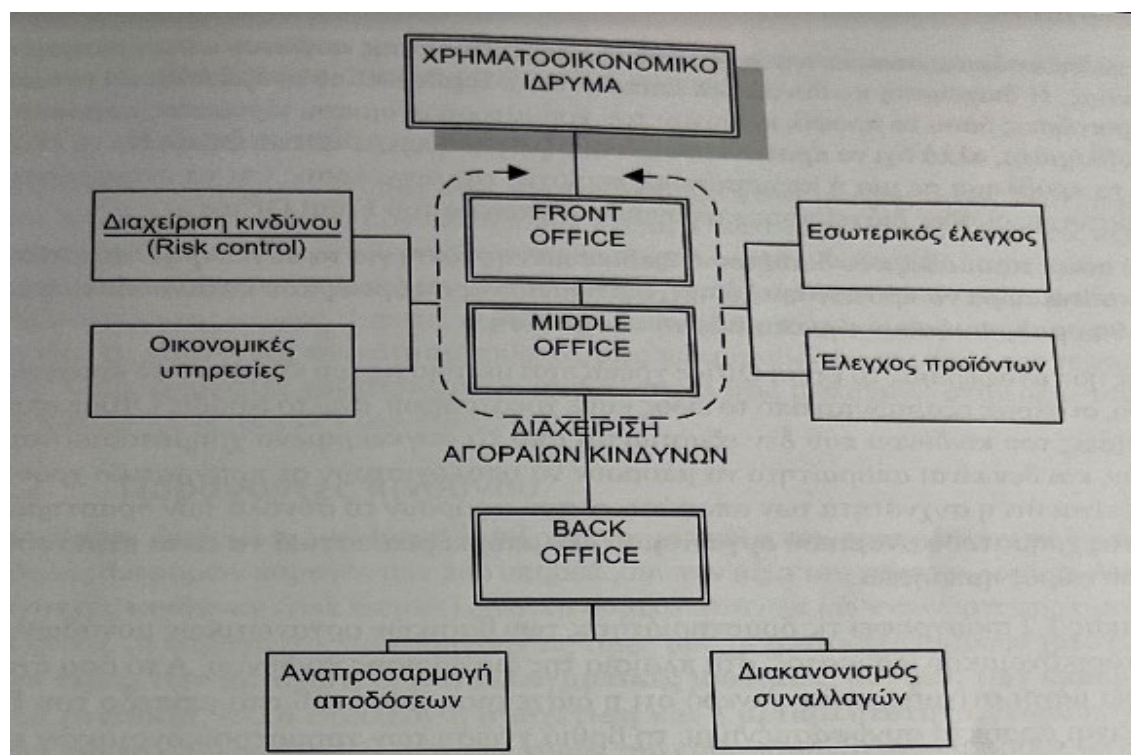
Εικόνα 1.1 : COSO Enterprise Risk Management (ERM) Πηγή: (Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών)

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ένα διευρυνμένο γνώρισμα μελέτης, το οποίο συγκεντρώνει γνωστικές πληροφορίες από επιστήμες όπως η οικονομία, η μηχανική, το δίκαιο, ιατρική ψυχολογία, η λογιστική, τα χρηματοοικονομικά και άλλες επιστήμες, με στόχο τη δημιουργία μιας ολιστικής. Γλυπτικής διαδικασίας αποφάσεων τέτοιες ώστε να επιφέρουν καρπούς, δηλαδή αξία αλλά και βιωσιμότητα στην επιχείρηση. (Μιλτιάδης Νεκτάριος, “Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Παπαζήση)

2.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Τα οργανωτικά επίπεδα, τα οποία περιλαμβάνονται στη δομή οργάνωσης μιας χρηματοοικονομικής επιχείρησης, διακρίνονται στα Front Office, αυτά της πρώτης γραμμής Middle Office της μεσαίας γραμμής και Back Office αυτά που βρίσκονται προς υποστήριξη. Όσο αναφορά το Front Office, εκεί βρίσκονται οι traders οι οποίοι έχουν στόχο να αποκομίσουν ενεργά άμεσο εισόδημα, το οποίο προέρχεται από αγοραπωλησίες

στοιχείων περιουσίας στις αγορές. Αναφορικά με την αρμοδιότητα του Middle Office, εμπεριέχει τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού, των οποίων αρμοδιότητά τους είναι η διαχείριση κινδύνου, ο εσωτερικός έλεγχος, οι υπηρεσίες οικονομικού χαρακτήρα αλλά και ο έλεγχος των προϊόντων. Ενώ το Back Office, ασχολείται με την τακτοποίηση των συναλλαγών και με την αναδιοργάνωση των αποδόσεων. (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)



Εικόνα 1.2 : Τα τμήματα οργάνωσης της διαχείρισης κινδύνου μιας χρηματοοικονομικής επιχείρησης (Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

Η διαχείριση των κινδύνων της αγοράς πραγματοποιείται σε 2 τομείς, το Front Office και το Middle Office. Για την διαχείριση του κινδύνου, αρμοδιότητα του Front Office είναι να εξασφαλίσει την τήρηση των προκαθορισμένων ορίων ανάληψης κινδύνου κατά την ημερήσια διεργασία του συναλλαγών.

Ως προς την επιτυχία της διεργασίας της διαχείρισης κινδύνου και την επίτευξη των ζητούμενων αποτελεσμάτων, χρειάζεται η υιοθέτηση και χρήση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης, του οποίου τα αποτελέσματα είναι τα εξής :

- Λήψη αποφάσεων από έμπιστες πηγές πληροφόρησης
- Εξασφάλιση της επιχειρησιακής συνοχής
- Μείωση των προβλημάτων που επηρεάζουν την επιχειρησιακή δυνατότητα της επιχείρησης
- Άμεση εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης
- Συνεχή μελέτη, εξέλιξη και βελτίωση
- Ποιοτική προσέγγιση από την επιχείρηση

(Ζαπράνης Αχιλλέας, 2009)

2.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ/ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου



Εικόνα 1.3 : Η διεργασία της διαχείρισης κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Η διαχείριση κινδύνου εξασφαλίζει την ασφάλεια και την αξία της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων (stakeholders), με την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης αυτής και με τα ακόλουθα :

- Δυνατότητα μακροπρόθεσμης σταθερής και με ελεγχόμενο τρόπο δραστηριότητας με την παροχή ενός πλαισίου
- Βελτιωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και την κατανομή προτεραιότητας μέσω διευρυμένης και δομημένης κατανόησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της αστάθειας και των ευκαιριών/ απειλών
- Ικανότητα αποδοτικής χρήσης και κατανομής των κεφαλαίων και των πόρων της επιχείρησης
- Ελαχιστοποίηση της αστάθειας στους μη κυρίους επιχειρησιακούς περιβάλλοντος χώρους
- Εξασφάλιση ασφάλειας και βελτίωση των παγίων και της εικόνας της επιχείρησης
- Ανάπτυξη, υποστήριξη, εξέλιξη του εργατικού δυναμικού και της γνωστικής βάσης της επιχείρησης
- Βελτιστοποίηση της αποδοτικής λειτουργίας

(A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει τις ακόλουθες διεργασίες/διαδικασίες, σχεδιασμός, αναγνώριση, ανάλυση, αντιμετώπιση και συνεχής έλεγχος των κινδύνων και των πηγών τους. Το σύνολο των διεργασιών αυτών είναι ενεργό καθ' όλη τη διάρκεια της διαχείρισης κινδύνων και στόχος είναι η μεγιστοποίηση της πιθανότητας θετικών αποτελεσμάτων και η μείωση της πιθανότητας αρνητικών. (Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)



Εικόνα 1.4 : Οι διαδικασίες της διαχείρισης κινδύνου Πηγή : Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013

Συγκεκριμένα :

- Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων: λήψη αποφάσεων για την μέθοδο σχεδιασμού και εφαρμογής των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.
- Αναγνώριση Κινδύνων: αναζήτηση των κινδύνων που ενδεχομένως επιδρούν να στο έργο και στην καταγραφή των χαρακτηριστικών τους.
- Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων: τακτοποίηση των κινδύνων βάση πιθανότητας εκπλήρωσης και τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα ως αντίκτυπο του έργου.
- Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων: ποσοτική ανάλυση αποτελεσμάτων των αναγνωρισμένων κινδύνων, στους στόχους του έργου.
- Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Κινδύνων: προγραμματισμός των κινήσεων ελάττωσης των συνεπειών των κινδύνων που δημιουργούν προβλήματα στο έργο.
- Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνων: παρατήρηση αναγνωρισμένων κινδύνων, αναγνώριση νέων, εφαρμογή σχεδίου αντιμετώπισης και συνεχής αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. (Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)

2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η αναγνώριση κινδύνου στοχεύει στη μέτρηση της έκθεσης στην αβεβαιότητα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί, χρειάζεται αυτογνωσία των δυνατοτήτων και της δυναμικότητας σε πόρους και αγαθά της επιχείρησης, της αγοράς που ενεργεί, το κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και πολιτιστικό τομέα που εντάσσεται και δραστηριοποιείται, όπως για την εξέλιξη και υιοθέτηση ενός ασφαλούς στρατηγικού και λειτουργικού πλάνου συμπεριλαμβανομένου και των αποτελεσμάτων, σημαντικών για την επιτυχία, τόσο του πλάνου όσο και των στόχων. Η αναγνώριση του κινδύνου χρειάζεται μεθοδική προσέγγιση ως προς τη διασφάλιση της αναγνώρισης όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ως προς τον προσδιορισμό των κινδύνων που υπάρχουν από την παρούσα δραστηριοποίηση. (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Επομένως, αφού ταυτοποιηθούν οι κίνδυνοι και τα χαρακτηριστικά αυτών που ενδέχεται να επηρεάσουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης, ακολουθεί μια συνεχή διαδικασία ελέγχου για νέους κινδύνους που μπορούν να εμφανιστούν στη συνέχεια της δραστηριότητας. Η ταυτοποίηση του κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί είτε από τον εσωτερικό τομέα (υπεύθυνος έργου, μέλη του αναπτυξιακού τομέα), είτε από τον εξωτερικό τομέα (Διοικητικά μέλη, υπεργολάβοι, πελάτες και ειδικοί του εξωγενή τομέα). (Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)

Η κατάταξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με τα παρακάτω παραδείγματα :

- **Στρατηγικές** - Σχετίζονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους στρατηγικής της επιχείρησης, οι οποίοι ενδέχεται να έχουν επιρροή από θέματα λόγου χάριν τα διαθέσιμα κεφάλαια, κινδύνους κρατικού και πολιτικού τομέα, μεταβολές σε νομικό και ρυθμιστικό τομέα, φήμη αλλά και μεταβολές του φυσικού περιβάλλοντος.
- **Λειτουργικές** - Στόχο την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με καθημερινά θέματα

- **Χρηματοοικονομικές** - Καρποφόρα και ενδεχόμενη διαχείριση των χρηματοοικονομικών, τον εξωγενή τομέα λόγου χάρη τη διαθεσιμότητα πίστωσης, τις συναλλαγματικές τιμές, αυτές του επιτοκίου και λοιπές μορφές κινδύνου.
- **Διαχείριση γνώσης** - Η καρποφόρα διαχείριση και εξέταση των γνωστικών εφοδίων, παραγωγής ασφάλειας και επικοινωνίας αυτών των εφοδίων. Εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν σε αποφάσεις, δραστηριότητες και περικλείουν την κακή χρήση των πνευματικών δικαιωμάτων, τη μείωση αποδοτικότητας και την τεχνολογία ανταγωνισμού.
- **Συμμόρφωσης** - Αναφορικά με την υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, η ονομασία παύλα-παρουσίαση του προϊόντος, η ασφάλεια του καταναλωτή-αγοραστή, ασφάλεια δεδομένων, τεχνικές εργασιακής απασχόλησης και τα ρυθμιστικά θέματα. (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Ενώ η αναγνώριση του κινδύνου δύναται να πραγματοποιηθεί από εξωτερικούς φορείς με διεργασίες συνεκτικές, συντονισμένες αλλά και από τα παρακάτω εργαλεία :

1. Brainstorming, Δηλαδή η δημιουργική επίλυση προβλημάτων μέσω ανταλλαγής απόψεων και ιδεών κατά μια άτυπη μάζωξη.
2. Μέθοδος Delphi (Illinois Institute of Technology)
3. S.W.O.T. Analysis
4. Διαγραμματικές Τεχνικές

A) Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος

B) Διάγραμμα Επιρροής (Influence Diagram)

Δηλαδή η επισύναψη των κινδύνων σε ειδικά διαμορφωμένες φόρμες.

2.4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στόχος της είναι η διαμόρφωση του κινδύνου σε μια τακτοποιημένη μορφή. Λόγου χάρη, ένας πίνακας με το οποίο τη χρήση η επιχείρηση θα μπορέσει εύκολα να περιγράψει και να αξιολογήσει τους κινδύνους. Λογικό είναι να καταγραφούν με σειρά προτεραιότητας οι

κινδύνου αυτοί που περιγράφονται από μεγαλύτερη λεπτομέρεια αναλόγως τη συνέπεια και την καθημερινότητα καθενός.

Συνετό είναι αρχικά να γίνει μια τμηματοποίηση τόσο τον τύπο των κινδύνων, αλλά και βάσει επιχειρηματικής δραστηριότητας και λήψης αποφάσεων.

Τύποι Κινδύνων

- **Ποιοτικός Κίνδυνος:** που σχετίζεται με την ποιότητα των διαδικασιών και των παραδοτέων όπου εν συνεχεία μεταβάλλουν την αποδοτική ικανότητα της διαδικασίας
- **Κίνδυνος Κόστους:** που σχετίζεται με την ικανότητα της διαδικασίας να πραγματοποιήσει τους οικονομικούς στόχους. Δύο βασικά μέρη κινδύνου σε αυτόν τον τύπο είναι : α) οι αρχικές εκτιμήσεις κόστους και στόχων δεν είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και β) η επικινδυνότητα μη εκπλήρωσης των οικονομικών στόχων με αποτέλεσμα την αδυναμία αντιμετώπισης διαφόρων κινδύνων.
- **Κίνδυνος Σχεδιασμού:** η συσχέτιση του κινδύνου με την ικανότητα της διαδικασίας να εκπληρώσει προγραμματισμένους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο στόχους. Δύο βασικά μέρη κινδύνου α) η ανακρίβεια των αρχικών εκτιμήσεων του απαιτούμενου χρονικού ορίου πραγματοποίησης του έργου δεν είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και β) η επικινδυνότητα μη εκπλήρωσης των στόχων χρονοπρογραμματισμού ως αποτέλεσμα αποτυχίας αντιμετώπισης των διαφόρων κινδύνων. (Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)

Τύποι κινδύνων επιχειρηματικής δραστηριότητας και λήψης αποφάσεων

- Στρατηγικοί
- Έργου / Τακτικοί
- Λειτουργικοί

1. Ονομασία	
2. Πεδίο Κινδύνου	Ποιοτική περιγραφή του μεγέθους, του τύπου, του αριθμού και των συσχετίσεων των γεγονότων
3. Φύση Κινδύνου	π.χ. στρατηγικός, λειτουργικός, χρηματο-οικονομικός, γνωστικός, συμμόρφωσης
4. Έχοντες έννομο ενδιαφέρον (stakeholders)	Οι έχοντες έννομο ενδιαφέρον και οι προσδοκίες τους
5. Ποσοτικοποίηση Κινδύνου	Σημαντικότητα και Πιθανότητα
6. Ανοχή / Όρεξη στον Κίνδυνο	Δυνητική απώλεια και η χρηματο-οικονομική επίδραση του κινδύνου Αξία (περιουσιακών ή άλλων στοιχείων) σε κίνδυνο Πιθανότητα και μέγεθος των δυνητικών ζημιών / κερδών Στόχος ή στόχοι για τον έλεγχο του κινδύνου και επιθυμητό επίπεδο επίδοσης
7. Χειρισμός Κινδύνου & Μηχανισμοί	Βασικά μέσα με τα οποία ο κίνδυνος σήμερα διαχειρίζεται Επίπεδα εμπιστοσύνης στον υφιστάμενος έλεγχο Αναγνώριση πρωτοκόλλων παρακολούθησης και
Ελέγχου	ανασκόπησης
8. Δυνητική Ενέργεια Βελτίωσης	Συστάσεις για μείωση κινδύνου
9. Ανάπτυξη Στρατηγικής και Πολιτικής	Αναγνώριση της υπεύθυνης λειτουργίας του οργανισμού για την ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής

Πίνακας 1.1 Περιγραφή Κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

2.4.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να οριστεί ως ποιοτική, ποσοτική ή μερικώς ποσοτική, αναφορικά με το ενδεχόμενο εμφάνισης και συνέπειας. Παραδείγματος χάριν, συνέπειες τόσο σε απειλές και ευκαιρίες μπορεί να είναι υψηλού μεσαίου ή χαμηλού βαθμού και σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται διαφορετική κατηγοριοποίηση σχετικά με τις απειλές και τις ευκαιρίες. (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Συνέπειες - Αμφότερες Απειλές και Ευκαιρίες

Υψηλή	Χρηματο-οικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται να υπερβαίνει τα €x Σημαντική επίδραση στην στρατηγική του οργανισμού ή στις επιχειρησιακές δραστηριότητες
	Σημαντική ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Μεσαία	Χρηματο-οικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται μεταξύ €x και €y Μέτρια επίδραση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού Μέτρια ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Χαμηλή	Χρηματο-οικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται μικρότερη των €y Χαμηλή επίδραση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού Χαμηλή ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).

Πίνακας 1.2 Συνέπειες σε απειλές και ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard)
JUNE, 22 2007 VERSION

Πιθανότητα Εμφάνισης - Απειλές

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Πιθανόν να συμβεί κάθε χρόνο ή περισσότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης	Είναι δυνατό να συμβεί πολλές φορές μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Έχει συμβεί πρόσφατα.
Μεσαία (Δυνατή)	Πιθανόν να συμβεί σε μία περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 25% πιθανότητα να εμφανισθεί.	Θα μπορούσε να συμβεί περισσότερο από μία φορά μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Θα μπορούσε να είναι δύσκολο να ελεγχθεί λόγω κάποιων εξωτερικών επιρροών. Υπάρχει ιστορικό συμβάντων;
Χαμηλή (Ελάχιστη)	Όχι πιθανόν να συμβεί σε μία περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 2% πιθανότητα να εμφανισθεί.	Δεν έχει συμβεί. Απίθανο να συμβεί.

Πίνακας 1.3 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Απειλές Πηγή : (A Risk Management Standard)
JUNE, 22 2007 VERSION

Πιθανότητα Εμφάνισης - Ευκαιρίες

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Ευνοϊκό αποτέλεσμα είναι πιθανόν να επιτευχθεί σε ένα χρόνο ή μεγαλύτερη από 75% πιθανότητα εμφάνισης.	Σαφής ευκαιρία, που μπορεί να είναι βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα, και είναι να επιτευχθεί βραχυπρόσθεμα μέσω των υφισταμένων διαχειριστικών διεργασιών
Μεσαία (Δυνατή)	Λογικές προσδοκίες για ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα χρόνο με 25% έως 75% πιθανότητας εμφάνισης.	Ευκαιρίες που μπορεί να είναι επιτεύξιμες αλλά που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Ευκαιρίες που μπορεί να αναδειχθούν πέραν του επιχειρηματικού σχεδίου.
Χαμηλή (Ελάχιστη)	Μικρή πιθανότητα ευνοϊκού αποτελέσματος μεσοπρόθεσμα ή λιγότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης.	Πιθανή ευκαιρία η οποία δεν έχει ακόμη εξετασθεί πλήρως από την διοίκηση. Ευκαιρία η οποία έχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας στη βάση των διοικητικών πόρων που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος.

Πίνακας 1.4 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων (Qualitative Risk Analysis)

Κατ' αυτή τη διαδικασία οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι ταξινομούνται με στόχο την αντιμετώπισή τους. Η ταξινόμηση γίνεται βάσει παραγόντων πιθανότητας, συνέπειας, χρονικού διαγράμματος διεργασίας, ανεκτικότητας ή συνδυασμούς τους και είναι μια

επαναλαμβανόμενη διαδικασία, καθώς η προτεραιότητα ενός κινδύνου μπορεί να μεταβληθεί, καθώς η διεργασία εξελίσσεται. Στην ποιοτική ανάλυση χρησιμοποιείται ως τεχνική το εργαλείο του Brainstorming και με τη χρήση πινάκων Πιθανοτήτων-Συνεπειών (Impact and Probability matrix) κατηγοριοποιούνται οι πρώτοι βέβαιοι κίνδυνοι κατά βάση. Βάσει εμπειρίας ή επιστημονικών μελετών, οι πίνακες έχουν ήδη προκαθοριστεί τιμολογιακά. Οι τιμές αντιστοιχούν στα επίπεδα σοβαρότητας των κινδύνων και τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής είναι τα παρακάτω :

- Λίστα με τους 10 μεγαλύτερους κινδύνους
- Κατηγοριοποίηση κινδύνων
- Λίστα κινδύνων προς άμεση αντιμετώπιση
- Λίστα κινδύνων προς διευρυμένη ανάλυση

Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων (Quantitative Risk Analysis)

Κατά την ποσοτική ανάλυση χρησιμοποιούνται οι τεχνικές Monte Carlo ή τα Δέντρα Απόφασης (Decision Trees) ως προς την εκχώρηση τιμών των ήδη κατηγοριοποιημένων από την ποσοτική ανάλυση κινδύνων. Οι συγκεκριμένες τιμές αποδίδουν το ποσοστό εκπλήρωσης της διεργασίας, την συνεισφορά κάθε μεμονωμένου κινδύνου στο σύνολο των κινδύνων και ορίζουν στόχους ρεαλισμού αναφορικά με το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και βάσει αξιολόγησης κινδύνων που έχουν ταυτοποιηθεί. Σε μια κατάσταση αβεβαιότητας και για την πιο βιωσιμότητα της διεργασίας λόγω των κινδύνων, ακόμη γίνεται πρόταση λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη. Η ποιοτική ανάλυση κινδύνων είναι κοστοβάρος, με αποτέλεσμα συνήθως να υιοθετείται από μεγάλες οικονομικά επιχειρήσεις.

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται για τον καθορισμό αυτών των τιμών περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση Ευαισθησίας (Sensitivity Analysis)
- Ανάλυση αναμενόμενης νομισματικής αξίας EMV (Expected Monetary Value Analysis)
- Δέντρα Απόφασης (Decision Trees)
- Προσομείωση Monte Carlo (Principle of Monte Carlo Simulation)

(Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)

Αξιολόγηση Κινδύνου

Κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάλυσης του κινδύνου, απαραίτητη καθίσταται η σύγκριση των εκτιμώμενων κινδύνων με τα κριτήρια των κινδύνων που έχει ορίσει η επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά μπορεί πιθανώς να εμπεριέχουν κόστη οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των Stakeholders. Συμπερασματικά, η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων ως προς την ιδιαιτερότητα των κινδύνων στην επιχείρηση και για την πιθανότητα και το ποσοστό αποδεκτικότητας ή αντιμετώπισης του κινδύνου.

2.4.4 Αναφορά κινδύνου και Επικοινωνία

Ως προς την ανάλυση του σταδίου της αναφοράς και της επικοινωνίας, χρειάζεται να χωρίσουμε το παρόν στάδιο σε δύο τομείς αναφοράς, αυτό της εσωτερικής αναφοράς, στο οποίο στάδιο γίνεται πληροφόρηση όλων των διαφορετικών επιπέδων μιας επιχείρησης σχετικά με τη διεργασία διαχείρισης κινδύνου, παραθέτοντας την πορεία της διεργασίας αλλά και τρόπους εξέλιξης. Σχετικά με τον εξωτερικό τομέα η επιχείρηση εύλογο είναι να ενημερώνει τους άμεσα ενδιαφερόμενους (Stakeholders) αναφορικά με την αποτελεσματική πρακτική διαχείρισης και την επίδοση της επιχείρησης σε θέματα κοινωνικού χαρακτήρα και όχι οικονομικού, όπως οι εργασιακές πρακτικές, η υγιεινή, η ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι κοινωνικές σχέσεις εντός της επιχείρησης.

Εσωτερική Αναφορά

Διοικητικό Συμβούλιο :

- Πληροφόρηση για τους σημαντικότερους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση
- Αναγνώριση ενδεχομένων επιπτώσεων της μετοχικής αξίας σε σχέση με την συνολική αναμενόμενη επίδοση
- Διασφάλιση υγιούς ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης στην επιχείρηση
- Επίγνωση της διαχείριση μιας κρίσης και της σημαντικότητας της συνεργασίας με τους Stakeholders

- Επίγνωση της διαχείρισης της επικοινωνίας με την επενδυτική κοινότητα
- Πίστη στην αποτελεσματική λειτουργία της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου
- Σύνταξη ξεκάθαρης πολιτικής διαχείρισης κινδύνου, βάσει φιλοσοφίας και προτύπων διαχείρισης κινδύνου

Επιχειρηματικές Μονάδες :

- Αναγνώριση κινδύνων στην περιοχή ευθύνης τους, επίγνωση των επιδράσεων σε άλλες περιοχές, και συνεπειών που άλλες περιοχές ενδέχεται να έχουν σε αυτές
- Κατοχή δεικτών επίδοσης ως προς την παρακολούθηση βασικών επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών ενεργειών, την εξέλιξη των στόχων και επίγνωση ανάπτυξης τεχνικών όπως προβλέψεις και προϋπολογισμοί
- Ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας των διαφορών μεταξύ προϋπολογισμών και προβλέψεων με κατάλληλη συχνότητα για την λήψη ενέργειας
- Αναφορά συστημικά και άμεσα στην ανώτατη διοίκηση τους νέους κινδύνους και τις αποτυχίες στα ήδη υπάρχοντα μέτρα ελέγχου

Μεμονωμένα άτομα :

- Κατανόηση της υπευθυνότητας τους σε μεμονωμένους κινδύνους
- Κατανόηση της δυναμικής τους στην συνεχή βελτίωση της απόκρισης της διαχείρισης κινδύνου
- Εμπέδωση της κουλτούρας της επιχείρησης και του βασικού μέρους της, την διαχείριση και την ευαισθητοποίηση στον κίνδυνο
- Αναφορά συστημικά και άμεσα στην ανώτατη διοίκηση τους νέους κινδύνους και τις αποτυχίες στα ήδη υπάρχοντα μέτρα ελέγχου

Εξωτερική Αναφορά

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με την αποδοτική εταιρική διακυβέρνηση , απαιτείται να υιοθετούν μια μεθοδική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου όπου θα πρέπει να εφαρμόζονται τα εξής:

- Προστασία ενδιαφερόντων των Stakeholders
- Διασφάλιση της εκπλήρωσης των καθηκόντων του Διοικητικού Συμβουλίου με την κατευθυντήρια στρατηγική, την δημιουργία αξίας και την παρακολούθηση της επίδοσης της επιχείρησης
- Διασφάλιση εφαρμογής των διοικητικών ελέγχων και της ικανοποιητικής απόδοσής τους

Η επίσημη αναφορά για την επίδοση της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνου χρειάζεται να είναι διατυπωμένη, να προβάλλεται άμεσα στους Stakeholders, και να αναφέρει τα εξής :

- Μέθοδοι ελέγχου και το αίσθημα ευθύνης της διοίκησης ως προς την διαχείριση του κινδύνου
- Διεργασίες ως προς την αναγνώριση των κινδύνων και τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών από τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου
- Την εφαρμογή των κύριων συστημάτων ελέγχου και την αντιμετώπιση και διαχείριση σημαντικών κινδύνων
- Την εφαρμογή του συστήματος παρακολούθησης και ανασκόπησης

(A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

2.4.5 Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Κινδύνου (Risk Response Planning)

Προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα δημιουργίας προβλημάτων των αναγνωρισμένων κινδύνων, χρειάζεται να καθοριστούν οι ενέργειες από την παρούσα διαδικασία. Η πιο κοινή διεργασία που χρησιμοποιείται είναι αυτή της **Αποδοχής (Risk Acceptance)** των κινδύνων που αντιμετωπίζονται μέσω ειδικών πλάνων, στην περίπτωση που αυτοί μεταβάλλονται σε πρόβλημα. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν ο κίνδυνος είναι χαμηλός ή όταν ο πιθανός αντίκτυπος γίνεται αποδεκτός. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μια διαδικασία περιλαμβάνει την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος, ενδέχεται να υπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας του προϊόντος. Ωστόσο, αν η ενδεχόμενη επίδραση του παρόντος κινδύνου κριθεί αποδεκτή, τότε ο κίνδυνος κρίνεται αποδεκτός. (Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013)

Άλλες μορφές διεργασίας είναι οι παρακάτω :

Αποφυγή Κινδύνου (Risk Avoidance)

Η οποία περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την ολοκληρωτική εξάλειψη των κινδύνων. Η παρούσα στρατηγική χρησιμοποιείται όταν ο κίνδυνος είναι πολύ υψηλός και ο ενδεχόμενος αντίκτυπος είναι πολύ μεγάλος. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μια διαδικασία περιλαμβάνει το κτίσιμο μιας κατασκευής σε περιοχή επιρρεπή σε σεισμούς, ο κίνδυνος σεισμικής δραστηριότητας μπορεί να κριθεί πολύ υψηλός, οπότε το κτίσιμο μπορεί να γίνει σε διαφορετική περιοχή έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος.

Μεταφορά Κινδύνου (Risk Transfer)

Η οποία περιλαμβάνει τη μεταφορά του κινδύνου σε άλλο μέρος, όπως μια ασφαλιστική εταιρεία ή ένας υπεργολάβος. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν το κόστος αντιμετώπισης του κινδύνου είναι πολύ υψηλό ή όταν ένα άλλο μέρος εμπεριέχει καλύτερα εφόδια διαχείρισης κινδύνου. Για παράδειγμα, εάν μια διαδικασία εμπεριέχει την αποστολή εμπορευμάτων στο εξωτερικό, ο κίνδυνος ζημιάς ή απώλειας κατά τη μεταφορά μπορεί να αποδοθεί σε μια ναυτιλιακή ή μια ασφαλιστική εταιρεία.

Μείωση Κινδύνου (Risk Mitigation)

Ο μετριασμός του κινδύνου περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την ελάττωση των επιπτώσεων ενός κινδύνου. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν ο κίνδυνος δεν δύναται να εξαλειφθεί ή να μεταφερθεί πλήρως και μπορεί να περιλαμβάνει ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης, προσθήκη εφοδίων ασφαλείας ή τη διεξαγωγή πρόσθετων δοκιμών. Για παράδειγμα σε μια περιοχή επιρρεπή σε πλημμύρες οι στρατηγικές μετριασμού, μπορεί να περιλαμβάνουν την ανύψωση της δομής πάνω από τα όρια πλημμύρας, η την προσθήκη αντιπλημμυρικών έργων.

<https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp>



Εικόνα 1.4 Σχεδιασμός αντιμετώπισης κινδύνου

Πηγή : <https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp>

Όσο αναφορά το πλάνο αντιμετώπισης κινδύνων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και φόρμες (templates), οι οποίες βάση σχεδιαγράμματος διευρύνουν την επεξήγηση της χρησιμότητας του σχεδιασμού αντιμετώπισης κινδύνου των προαναφερόμενων διαδικασιών. Ορισμένες φόρμες παρουσιάζονται παρακάτω :

Πρότυπο σχεδίου διαχείρισης κινδύνου έργου (Project Risk Management Plan Template)

PROJECT RISK MANAGEMENT PLAN

PROJECT OWNERSHIP			
PROJECT NAME			
PROJECT OVERVIEW			
PROJECT MANAGER NAME			
CONTACT INFO	PHONE		
	EMAIL		
	MAILING ADDRESS		

PLAN VERSION		
VERSION	DATE	AUTHOR
REASON		

SECTIONS IMPACTED	
SECTION TITLE	AMENDMENTS

DISTRIBUTION	
DELIVERY METHOD	ISSUE DATE

EXECUTIVE SUMMARY	
RISK ANALYSIS AND EVALUATION PROCESS	
DEVELOPMENT OF RISK PREVENTION MITIGATION STRATEGIES	
REVIEW SCHEDULE, PROCESS, AND PARTIES RESPONSIBLE	

RISK MANAGEMENT ROLES AND RESPONSIBILITIES		
NAME	ROLE	RESPONSIBILITIES

PROJECT RISK MANAGEMENT PLAN RATING KEYS

RISK MATRIX					
		SECTIONS IMPACTED			
		LOW	MEDIUM	HIGH	EXTREME
LIKELIHOOD	LOW	N	D	C	A
	MEDIUM	D	C	B	A
	HIGH	C	B	A	A

RISK MITIGATION BASED UPON GRADE	
GRADE	POSSIBLE ACTION
A	As a priority, mitigation actions reducing both likelihood and seriousness are to be identified and implemented at the start of project.
B	Mitigation actions reducing both likelihood and seriousness are to be identified and implemented throughout course of project.
C	Mitigation actions reducing both likelihood and seriousness are to be identified and coded for possible action should funds permit execution.
D	Risk to be noted with action only required should grading increase over time.
N	Risk to be noted with action only required should grading increase over time.

Project Risk Management Plan Rating Keys +

Εικόνα 1.5 Πρότυπο σχεδίου διαχείρισης κινδύνου έργου Πηγή :

<https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates>

Πρότυπο αξιολόγησης κινδύνου (Risk Assessment template)

RISK RATING KEY	LOW	MEDIUM	HIGH	EXTREME
	0 – ACCEPTABLE OK TO PROCEED	1 – ALARP (as low as reasonably practicable) TAKE MITIGATION EFFORTS	2 – GENERALLY UNACCEPTABLE SEEK SUPPORT	3 – INTOLERABLE PLACE EVENT ON HOLD
	SEVERITY			
	ACCEPTABLE	TOLERABLE	UNDESIRABLE	INTOLERABLE
	LITTLE TO NO EFFECT ON EVENT	EFFECTS ARE FELT, BUT NOT CRITICAL TO OUTCOME	SERIOUS IMPACT TO THE COURSE OF ACTION AND OUTCOME	COULD RESULT IN DISASTER
LIKELIHOOD				
IMPROBABLE RISK IS UNLIKELY TO OCCUR	LOW – 1 –	MEDIUM – 4 –	MEDIUM – 6 –	HIGH – 10 –
POSSIBLE RISK WILL LIKELY OCCUR	LOW – 2 –	MEDIUM – 5 –	HIGH – 8 –	EXTREME – 11 –
PROBABLE RISK WILL OCCUR	MEDIUM – 3 –	HIGH – 7 –	HIGH – 9 –	EXTREME – 12 –

Εικόνα 1.6 Πρότυπο αξιολόγησης κινδύνου Πηγή : <https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates>

Απλό πρότυπο σχεδίου έκτακτης ανάγκης (Simple Contingency Plan Template)

BUSINESS IMPACT ANALYSIS 1	During this phase, you will assess potential impacts that could harm your business and create a Business Impact Analysis (BIA). Review the BIA with senior management and key stakeholders to ensure visibility.
RECOVERY STRATEGIES 2	Identify and document all resource requirements based on the BIAs completed in the previous step. Determine a plausible recovery strategy, based on the needs of the business and the BIA, and document and implement those strategies.
PLAN DEVELOPMENT 3	Develop the framework for the contingency plan, establish and organize the recovery teams, and develop a plan of relocation in the case of disruption or disaster. Create a thorough business contingency plan and IT disaster recovery plan, and document all in a flexible, circulating document. Gain upper management approval upon completion.
TESTING & EXERCISES 4	Create a test plan and subsequent exercises that can be performed by the business to ensure that the business contingency plan works successfully. Update the BCP as needed based on the tests and exercises.

Εικόνα 1.7 Απλό πρότυπο σχεδίου έκτακτης ανάγκης Πηγή :

<https://www.smartsheet.com/content/contingency-plan-templates>

2.4.6 Παρακολούθηση και Έλεγχος κινδύνων (Risk Monitoring Control)

Καθώς η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνου εξελίσσεται, ενδέχεται οι κίνδυνου να μεταβληθούν. Οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι μπορεί να μην υπάρχουν πια, ενώ ενδέχεται να εμφανιστούν νέοι. Επομένως, ο αρμόδιος Υπεύθυνος διαχειριστής της διαδικασίας χρειάζεται να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση, έτσι ώστε να αναγνωριστούν νέοι κίνδυνοι

να επανυπολογίζει ήδη υπάρχοντες και να αξιολογεί εκ νέου τις διεργασίες μείωσης του κινδύνου. Για την ακρίβεια, στόχος της παρακολούθησης κινδύνων είναι τα εξής :

- Να διευκρινίσει αν εμφανίστηκαν οι ήδη εντοπισμένοι κίνδυνοι και αν οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων εφαρμόστηκαν βάσει προγραμματισμού
- Να αποτιμάει αν οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου ήταν τόσο καρποφόρες όσο υπολογιζόταν και βάσει αυτού να υπολογίσει τον βαθμό αναγκαιότητας της ανάπτυξης νέων διεργασιών ή ενεργειών
- Να εξετάζει το ενδεχόμενο κάποιοι ήδη υπάρχοντες κίνδυνοι να μην υπάρχουν πλέον
- Να αποτιμάει τις πιθανότητες αλλαγής στην εμφάνιση νέου κινδύνου και το ποσοστό διαφοροποίησης του αναμενόμενου επιπέδου επίπτωσης ή τον προσδιορισμό της ημερομηνίας επίπτωσης της πρώτης προβλέψεις σε σχέση με το παρελθόν ή το μέλλον
- Να επαληθεύει πως οι προγραμματισμένες προληπτικές διεργασίες/ενέργειες αντιμετώπισης συνεχίζουν να είναι χρήσιμες βάσει της εξέλιξης της διαδικασίας και αν οι διεργασίες/ενέργειες έχουν τελικά εκχωρηθεί σε υπεύθυνα βάσει προσόντων οργανωτικά μέλη
- Να αποτιμά την τωρινή κατάσταση σε σχέση με την έκθεση σε κινδύνους και επομένως να εξετάζει νέες αλλαγές
- Ανακαλύπτει αν υπάρχουν νέοι κίνδυνοι ή αν έχουν επέλθει προηγούμενοι που δεν έχουν εντοπιστεί

Ως προς την επιτυχή εφαρμογή της παρακολούθησης κινδύνου, ο αρμόδιος υπεύθυνος διαχειριστής χρειάζεται να διεκπεραιώνει τακτικά επισκοπήσεις των κινδύνων της διαδικασίας και ελέγχους αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων και εν συνεχεία να επικαιροποιεί το Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας) <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>)

Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log)

[illegible]

Πίνακας 1.5 Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας)

<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>

Κατευθυντήριες/ Επεξηγηματικές Σημειώσεις

Στήλη 1:	Εισάγετε μοναδικό κωδικό για τον εντοπισμό κάθε κινδύνου
Στήλη 2:	Εισάγετε την ημερομηνία εντοπισμού και καταγραφής του κινδύνου
Στήλη 3:	Εισάγετε το όνομα (ή τη θέση) του προσώπου που εντόπισε και ανέφερε τον κίνδυνο
Στήλη 4:	Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες στην οποία ανήκει ο κίνδυνος που εντοπίστηκε: ▪ <i>Στρατηγικοί/ εμπορικοί</i> ▪ <i>Οικονομικοί/ χρηματοοικονομικοί/ αγοράς</i> ▪ <i>Νομικοί & Ρυθμιστικοί</i> ▪ <i>Οργανωτικοί/ διαχειριστικοί/ ανθρωπίνου παράγοντα</i> ▪ <i>Πολιτικοί</i> ▪ <i>Περιβαλλοντικοί</i> ▪ <i>Τεχνικοί/ λειτουργικοί/ υποδομής</i>
Στήλη 5:	Παρέχετε συνοπτική περιγραφή του κινδύνου
Στήλη 6:	Παρέχετε συνοπτική περιγραφή της ενδεχόμενης επίπτωσης του κινδύνου στο έργο (δηλαδή, επίπτωση στο αντικείμενο, στα παραδοτέα, στο χρονοδιάγραμμα, στους πόρους)
Στήλη 7:	Εκτιμήστε την πιθανότητα να συμβεί ο κίνδυνος (ΠΧ=«Πολύ Χαμηλή», Χ=«Χαμηλή», Μ=«Μέτρια», Υ=«Υψηλή», ΠΥ=«Πολύ Υψηλή»)
Στήλη 8:	Εκτιμήστε το επίπεδο της επίπτωσης του κινδύνου στο έργο (ΠΧ=«Πολύ Χαμηλό», Χ=«Χαμηλό», Μ=«Μέτριο», Υ=«Υψηλό», ΠΥ=«Πολύ Υψηλό»)
Στήλη 9:	Περιγράψτε τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλαμβάνονται για την αποτροπή του συμβάντος κινδύνου ή την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισής του
Στήλη 10:	Εισάγετε τα ονόματα (ένα ή περισσότερα) των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη κάθε προληπτικής ενέργειας
Στήλη 11:	Εισάγετε την ημερομηνία ανάληψης της προληπτικής ενέργειας
Στήλη 12:	Περιγράψτε τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλαμβάνονται σε περίπτωση που ο κίνδυνος συμβεί για την ελαχιστοποίηση της επίπτωσής του στο έργο
Στήλη 13:	Εισάγετε τα ονόματα (ένα ή περισσότερα) των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη κάθε ενέργειας αντιμετώπισης
Στήλη 14:	Εισάγετε την ημερομηνία ανάληψης της ενέργειας αντιμετώπισης (μόνο αν ο κίνδυνος συμβεί)

Πίνακας 1.6 Κατευθυντήριες/ Επεξηγηματικές Σημειώσεις του Μητρώου Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας)
<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>

2.4.7 Οργανωτική Δομή και Διοίκηση της Διαχείρισης Κινδύνου

Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου

Η πολιτική διαχείρισης κινδύνου μιας επιχείρησης χρειάζεται να παρουσιάσει τον τρόπο αντίληψης και μελέτης τόσο του κινδύνου όσο και της διαχείρισης αυτού. Η πολιτική ακόμη χρειάζεται να απευθύνει και να προσδιορίσει αρμοδιότητες σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης και να προσδιορίζει τις νομικές προδιαγραφές, όπως δήλωση πολιτικής ασφάλειας και υγιεινής. Στα διάφορα στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας, λογικό είναι από την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων και τεχνικών. Επομένως ως προς την αποτελεσματική διεργασία διαχείρισης κινδύνου, απαιτούνται τα εξής :

- Η υποχρέωση του CEO να ορίσει την εκτελεστική διοίκηση της επιχείρησης
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης
- Η τοποθέτηση των κατάλληλων εφοδίων ως προς την εκπαιδευτική και αναπτυξιακή ικανότητα της επιχείρησης στο κίνδυνο από τους Stakeholders

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τον ορισμό της θετικής πορείας της επιχείρησης και τη δημιουργία του περιβάλλοντος και των εγκαταστάσεων για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου. Επιπρόσθετα, το λιγότερο είναι να γίνει η εξέταση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησής του με τις παρακάτω ενέργειες :

- Προσδιορισμός των απειλών (Downside Risks) σε ανεκτικό επίπεδο ως προς τη διαχείριση της επιχείρησης κατά την παρούσα επιχειρηματική δραστηριότητα
- Προσδιορισμός ποσοστού πραγματοποίησης των κινδύνων
- Προσδιορισμός της μεθοδολογίας διαχείρισης των μη αποδεκτών κινδύνων
- Προσδιορισμός της διεργασίας μείωσης της πιθανότητας να υπάρχουν επιπτώσεις και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελέσματος
- Προσδιορισμός των εξόδων και των θετικών σημείων του κινδύνου και της διεργασίας ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου
- Προσδιορισμός των επιπλοκών κινδύνου των μέτρων που έχουν ληφθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο

Επιχειρηματικές μονάδες

- Κύρια ευθύνη για την ημερήσια διαχείριση κινδύνου
- Υπευθυνότητα στην ευαισθητοποίηση διαχείρισης των κινδύνων και προώθηση στόχων διαχείρισης κινδύνου
- Βάσει της αποτελεσματικότητας προσδιορισμός ιδίων ή νέων στόχων
- Προσδιορισμός διαχείρισης κινδύνου σε ολική βάση, τόσο στην αρχή όσο κατά τη διάρκεια και το τέλος της διαδικασίας

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

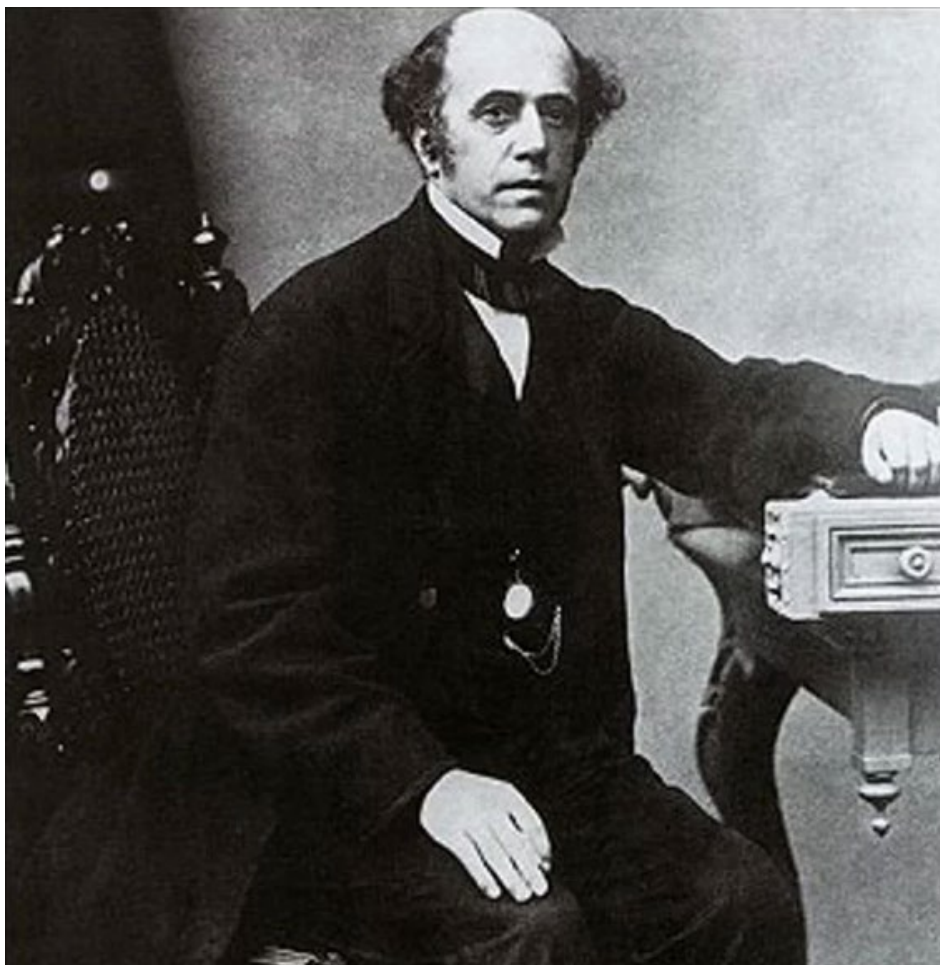
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ THOMAS COOK CORPORATION

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει την εταιρεία Thomas Cook Corporation, μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής ταξιδιωτικών υπηρεσιών, με ιστορική και μακροχρόνια δράση σε όλη την υφήλιο. Με την ίδρυση της περίπου 180 χρόνια πριν, η εταιρεία ξεκίνησε να ασχολείται με τον τουριστικό τομέα, διαθέτοντας μικρού μήκους ταξίδια μέσω σιδηροδρόμων, και εν συνεχεία κατέληξε να διαθέτει και να διαχειρίζεται πληθώρα καταλυμάτων, θέρετρων, αεροπορικών εταιρειών και σημεία εξυπηρέτησης πελατών σε Μεγάλη Βρετανία και διάφορα σημεία του εξωτερικού. Ακόμη, θα γίνει αναφορά σχετικά με την ιστορική αναδρομή της εταιρείας, την παρουσίαση της περίπτωσης της Thomas Cook, η S.W.O.T. Analysis και ο προσδιορισμός της νέας στρατηγικής που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Τέλος, θα αναφερθούν τα συμπεράσματα σχετικά με την μελέτη περίπτωσης.

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο Thomas Cook γεννήθηκε στις 22 Νοεμβρίου του 1808 στο Ντέρμπισαϊρ της βόρειας Αγγλίας. Ξεκίνησε να εργάζεται ως κατασκευαστής ντουλαπιών, στη συνέχεια ως ευαγγελιστής των Βαπτιστών, αλλά βρήκε τα αληθινά του χνάρια όταν χρησιμοποίησε τα νεοσύστατα Βικτωριανά σιδηροδρομικά δίκτυα αλλά και ατμόπλοια για να κάνει πραγματικότητα την αρχή των οργανωμένων ταξιδιών με το πρώτο σιδηροδρομικό ταξίδι 19 χιλιομέτρων από το Λέστερ στο Λόουμπορο κόστους ενός μόνο σεληνίου για τους ταξιδιώτες. (<https://www.thomascook.com/about-us>)



Εικόνα 1.8 Ο Βρετανός επιχειρηματίας Τόμας Κουκ (1808-1892), ιδρυτής του ομώνυμου ταξιδιωτικού πρακτορείου / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia

Διένυσε διάστημα 4 χρόνων προκειμένου ο νεοσύστατος επιχειρηματίας να αποκτήσει καθαρό κέρδος. Το έτος 1855 οργανώθηκε η πρώτη εξόρμηση σε ευρωπαϊκά εδάφη με 2 ομάδες τουριστών να ταξιδεύουν από το Έσεξ στην Αμβέρσα και εν συνεχεία σε Βρυξέλλες, Κολωνία, Χαϊδελβέργη, Στρασβούργο αλλά και Παρίσι. Κατ'αυτό το πρώτο ταξίδι, η εταιρεία παραχώρησε μια all inclusive εμπειρία, διαθέτοντας εκτός από τη μεταφορά, τη διαμονή και τη σίτιση και τη δυνατότητα ανταλλακτηρίου συναλλάγματος, κάτι που εκείνη την εποχή δεν ήταν ευρέως διαδεδομένο, άρα και προσβάσιμο. Αξιοσημείωτο πως 10 χρόνια ύστερα ιδρύθηκε το πρώτο ταξιδιωτικό γραφείο στη Fleet Street του Λονδίνου ένα καθαρά κεντρικό και εμπορικό δρόμο. Εντυπωσιακό το γεγονός πως 150 χρόνια αργότερα η εταιρεία διέθετε περίπου 560 παραρτήματα σε κεντρικούς

δρόμους. Το 1871 η εταιρεία λαμβάνει οικογενειακό χαρακτήρα κατά την ήδη επτάμηνη θητεία του γιου του Cook, μετατρέποντας με αυτό τον τρόπο την επιχείρηση σε ένα όμιλο με όραμα, αποστολή και δυναμικότητα. Το 1939, η εταιρεία διέθετε πτήσεις προς τη Γαλλική Ριβιέρα, αφού είχαν διαθέσει τα προηγούμενα χρόνια σε διαφημίσεις μέσω φυλλαδίων και περιοδικών. (<https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>)



Εικόνα 1.9 Το εξώφυλλο διαφημιστικού φυλλαδίου του 1954 της Thomas Cook & Sons με αεροπορικά ταξίδια Πηγή : <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>



Εικόνα 2.1 Διαφημιστική πινακίδα στο κτίριο της Thomas Cook στο Λέστερ, με κάποιες από τις εκδρομές που πρόσφερε το ταξιδιωτικό γραφείο / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia

Το 1948, η Thomas Cook κρατικοποιείται 3 χρόνια αφότου έληξε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος από την British Transport Holding Company, όπου 24 χρόνια αργότερα, το 1972, ιδιωτικοποιείται ξανά κατά την κοινοπραξία της αγοράς της εταιρείας των Midland Bank, Trust House Forte και της Automobile Association με την μετονομασία της εταιρείας 2 χρόνια αργότερα σε Thomas Cook Group. Το 1997, η πλέον Thomas Cook Group βρίσκεται στο απόγειο της εξελικτικής της πορείας, καθώς εκσυγχρονίζεται συμμετέχοντας ως το πρώτο παγκοσμίως ταξιδιωτικό πρακτορείο, στον κόσμο του Διαδικτύου, μέσω του οποίου και της υπηρεσίας Thomas Cook Online, προσφέρει την επιλογή διαδικτυακών πακέτων διακοπών και τη δυνατότητα ανταλλαγής ξένου νομίσματος, αγορά ταξιδιωτικών τσεκ αλλά και οδηγών.



Εικόνα 2.2 Εξώφυλλου διαφημιστικού φυλλαδίου για διακοπές στην Καραϊβική της Thomas Cook από το 1986 Πηγή : <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>

Το πρώτο φαινόμενο κατάρρευσης εμφανίστηκε το 2007, που έγινε η συγχώνευση με τη μητρική MyTravel Group της βρετανικής εταιρείας διακοπών Air Tours και Going Places όπου η Thomas Cook απέκτησε χρέη άνω των 1,1 δισεκατομμυρίων λιρών, με αποτέλεσμα να έρθει αντιμέτωπη τόσο στο υψηλό χρέος όσο και με το δυσμενές περιβάλλον όσον αφορά τις συναλλαγές. (<https://www.flightglobal.com/analysis/strategic-struggles-preceded-thomas-cook-failure/134435.article>) Βάση συμφωνίας το αποτέλεσμα της παρούσας συγχώνευσης θα έπρεπε να δημιουργήσει έναν ευρωπαϊκό κολοσσό με πλάνο το οποίο σχεδίαζε την εξοικονόμηση 75 εκατομμυρίων λιρών την χρονιά και μία δύναμη ανταγωνισμού των διαδικτυακών αντιπάλων. Το γεγονός το οποίο δεν παρατηρήθηκε από

την Thomas Cook ήταν πως ο όμιλος ο οποίος συνεργάστηκε είχε καταγράψει τα κέρδη του μία μοναδική φορά σε διάστημα 6 χρόνων. (<https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/thomas-cook-oi-5-logoi-pou-odigisan-ton-kolosso-se-ptwxekusi>) Κατά το έτος 2011 δημιουργήθηκε η μεγαλύτερη αλυσίδα ταξιδιωτικών πρακτορείων του Ηνωμένου Βασιλείου με τη συγχώνευση της Thomas Cook με την Co-operative Group και Midlands Co-operative Society γεγονός το οποίο έθεσε σε κίνδυνο χρεοκοπίας την Thomas Cook λόγω των χρεών ύψους ενός δισεκατομμυρίων που απέκτησε από τη συγχώνευση. Δύο χρόνια αργότερα γίνεται γνωστή από την εταιρεία η συγχώνευση της Thomas Cook Airlines στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Βέλγιο και τις σκανδιναβικές χώρες με την Condor στη Γερμανία σε κλάδο λειτουργίας του ομίλου Thomas Cook. Η χρονιά της κατάρρευσης επήλθε το έτος 2019, όπου εν συνεχεία των σοβαρών προβλημάτων που αντιμετώπιζε ο κολοσσός εν συνεχεία με την έξοδο της Αγγλίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την υψηλή τιμή των καυσίμων και των καταλυμάτων και της αδύνατης εξελικτικής πορείας της εταιρείας στον χώρο του διαδικτύου, ενδυνάμωσε τους ανταγωνιστές, καθώς η διαδικτυακή κράτηση πακέτων διακοπών προσέφερε υπηρεσίες συγκριτικά καλύτερες και συμφέρουσες με αποτέλεσμα, πρακτορεία να κλείσουν να χαθούν περίπου 350 θέσεις εργασίες και τον Μάιο της ίδιας χρονιάς να εμφανιστούν προ φόρων ζημίες των 1,5 δισεκατομμυρίων λιρών το πρώτο μισό του έτους. Λίγο αργότερα το δάνειο των 200 εκατομμυρίων λιρών που είχε ζητηθεί από την εταιρία, δεν έγινε αποδεκτό, με αποτέλεσμα την χρεοκοπία του ομίλου. (<https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>)

3.3 SWOT ANALYSIS THE THOMAS COOK CORPORATION

Παρακάτω θα παρουσιαστεί η λεπτομερής ανάλυση της εταιρείας Thomas Cook, όπου θα αναφερθούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, τα αδύναμα σημεία, τα οποία, όπως θα αναφερθεί εν συνεχεία, δεν αντιμετωπίστηκαν, διότι δεν βρέθηκαν λύσεις λόγω ασυνέπειας ελέγχου και εξελικτικής ικανότητας. Ακόμη καταγράφονται οι ευκαιρίες που απέκτησε η εταιρεία ως προς την ενδυνάμωση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπισε και τέλος, οι απειλές που δέχτηκε και δεν αντιμετώπισε, με αποτέλεσμα την χρεοκοπία της.



Εικόνα 2.3 S.W.O.T Analysis της Thomas Cook Πηγή :

<https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>

Strengths/ Πλεονεκτήματα Thomas Cook

1. Ο γηραιότερος, επιτυχημένος και μεγαλύτερος ταξιδιωτικός όμιλος στην Ευρώπη, που προσφέρει ταξίδια αναψυχής, τις υπηρεσίες του σε περίπου 20 εκατομμύρια καταναλωτές και σε περισσότερες από 20 χώρες με τη συμμετοχή αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχείων, αγορά συναλλαγμάτων και τουριστικές επιχειρήσεις. Η Thomas Cook ως μονοπώλιο στις υπηρεσίες της, απέκτησε ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
2. Η δυναμικότητα που παρουσίασε με τη συνεργασία 8 επώνυμων κωδικών σε 200 διαφορετικά ξενοδοχεία, διαθέτοντας 190 δικά της. Πρόσβαση σε διαφημιστικές και προωθητικές πλατφόρμες και μέσα όπως ψηφιακό μάρκετινγκ, Social Media,

τηλεοπτικές διαφημίσεις, αλλά και έναν εύχρηστο ιστότοπο, μέσω του οποίου παρουσίασε την επιχείρηση. Οι Ολυμπιακοί του 2012 και η συνεργασία με ποδοσφαιρικές ομάδες αποτέλεσαν συνδεδετικοί κρίκοι με την ισχυρή παρουσία σε μεγάλες διοργανώσεις και την επαφή με τεράστιους φορείς.

3. Η παγκόσμια παρουσία με την εξυπηρέτηση 16 χωρών, με εγκαταστάσεις παντός τύπου και η διάθεση υπηρεσιών σε αεροπορικές, καταλύματα, θέρετρα, δραστηριότητες τουριστικού χαρακτήρα, πακέτα διακοπών all inclusive και η αγορά συναλλάγματος και σε κάθε άλλου λογής τομέα, μετέτρεψαν τον κολοσσό παγκοσμίως αναγνωρισμένο.
4. Προσαρμοσμένα και ευέλικτα πακέτα διακοπών στις οικονομικές προτιμήσεις και δυνατότητες των καταναλωτών με την προσφορά τιμών, να ορίζουν τον όμιλο προσβάσιμο, ευέλικτο και φιλικό, με στόχο την εξυπηρέτηση πελατών κάθε οικονομικής κλίμακας.
5. Πελώρια πελατειακή βάση με την προτίμηση της εταιρείας από 20 εκατομμύρια πελάτες, εκ των οποίων οι 10,5 να διαθέτουν προφίλ καταναλωτών στον ιστότοπό της, σε έκταση 100 διαφορετικών προορισμών.
6. Πληθώρα πλεονεκτημάτων απασχόλησε την διάθεση 22.000 θέσεων εργασίας προκειμένου να εξυπηρετήσει την μεγάλη ζήτηση των πελατών, κάτι που αποτελεί τη δυναμική και το ελιξίριο ως προς τη βιωσιμότητα του ομίλου.

Weaknesses/ Αδυναμίες Thomas Cook

1. Οικονομική δυσχέρεια : Η αρνητική οικονομική απόδοση προκαλεί αναστάτωση, καθώς επιχειρήσεις στη δυναμικότητας και του μεγέθους της Thomas Cook ζημιώνονται άμεσα με την αρνητική τιμή του κέρδους λόγω και των μεγάλων μεγεθών των εξόδων, με αποτέλεσμα η εταιρεία να γίνεται ευάλωτη.
2. Μεγάλος αριθμός κωδικών με 8 επωνυμίες και η διάθεση 190 καταλυμάτων, ενδέχεται να προκαλέσουν σύγχυση στους καταναλωτές, καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχουν κλίμακες αποδοτικότητας των καταλυμάτων όσο αναφορά την προσφερόμενη ποιότητα, με αποτέλεσμα τα περισσότερα καταλύματα να προσφέρουν κοινές και χωρίς την δυνατότητα επιλογής υπηρεσίες και αγαθά.

3. Περιορισμένο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων, καθώς λόγω του μεγέθους του αριθμού πωλήσεων από ανθρώπινο δυναμικό προκύπτει και ανάλογη μεγέθυνση του ποσοστού ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα τη δυσχέρεια διατήρησης του ποσοστού συνολικών πωλήσεων.
4. Η ανικανοποίητη συμπεριφορά των πελατών έναντι των προσφερόμενων υπηρεσιών, δημιουργεί αρνητική κριτική τόσο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και σε ένα μεγάλο αριθμό κοινού, όσο και στην επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κακής φήμης αλλά και τη μείωση της αξίας της επωνυμίας της επιχείρησης.

Opportunities/ Ευκαιρίες Thomas Cook

1. Η αναπτυξιακή πορεία, του τουριστικού και ταξιδιωτικού κλάδου με την πληθωρική προσφορά υπηρεσιών που αναπτύσσεται παγκοσμίως, προσφέρει ένα δυνατό πλεονέκτημα στον όμιλο, ο οποίος όχι μόνο συμμετέχει ενεργά, αλλά ακόμη διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές του, με αποτέλεσμα να έχει την ευκαιρία να δημιουργήσει μονοπώλιο των υπηρεσιών του και να αυξήσει κατά πολύ τα κέρδη του, αρκεί να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί ορθά την παρούσα ευκαιρία.
2. Η αποτελεσματικότητα με την εγκαίνιαση νέων καταλυμάτων και θέρετρων σε Τουρκία, Ελλάδα, Ισπανία και Αίγυπτο, χώρες οι οποίες αποτελούν νέες αγορές και ακμάζουσες με αποτέλεσμα την ευκαιρία της Thomas Cook να επεκτείνει ακόμη περισσότερο το δίκτυο συνεργατών αλλά και την επιχείρησή της.
3. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας πρέπει να αναπτυχθεί εκ νέου και η τεχνογνωσία, καθώς μεγάλος αριθμός χρηστών να αναζητεί ηλεκτρονικά υπηρεσίες και αγαθά, με αποτέλεσμα να υπάρχει η ανάγκη, αλλά παράλληλα και η ευκαιρία της δυνατότητας επέκτασης στον ψηφιακό κόσμο μέσω του οποίου αναμενόμενο είναι το γεγονός, η επιχείρηση να αυξήσει κατά πολύ το κέρδος της.
4. Love Local : Η παρούσα εμπειρία δίνει τη δυνατότητα τόσο σε ντόπιους φορείς αναπτυχθούν και εν συνεχεία στους τοπικούς προορισμούς να γίνουν γνωστοί για τις υπηρεσίες και τα αγαθά που μπορούν να προσφέρουν, όσο και στην επιχείρηση,

να εντάξει αυτή την αγνή, ξεχωριστή και ελπιδοφόρο οικονομικά μορφή τουρισμού στο ήδη υπάρχον μεγάλο σύνολό της.

Threats/ Απειλές Thomas Cook

1. Με την παρουσία της Thomas Cook ζ ένας από τους πιο ενεργητικούς και δυνατούς οργανισμούς, βρίσκεται απέναντι σε ένα εξίσου ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί άμεσα να ταράξει τα νερά του. Ακόμη, τα πακέτα ταξιδιωτικών υπηρεσιών χαμηλού κόστους αποτελούν έναν ακόμη εχθρό της Thomas Cook, η οποία κρατάει σταθερό κοστολόγιο στα πακέτα που προσφέρει, παρά τις μεταβολές της τιμής αγοράς.
2. Αδύνατο σημείο της Thomas Cook αποτελούσαν οι αεροπορικές υπηρεσίες που προσέφερε, καθώς ο ρυθμός κερδοφορίας της ήταν ανέκαθεν ελάσσων. Με την παρουσία βεβαιότητας στις αεροπορικές εταιρείες, η δραστηριότητα του ομίλου προκαλούσε συνεχώς αρνητικά συναισθήματα και αμφισβήτηση για το αν η παραμονή στον αεροπορικό κλάδο θα απέδιδε καρπούς στην επιχείρηση.
3. Οι κυβερνητικές αποφάσεις επηρεάζουν ολοκληρωτικά και άμεσα τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν παράπλευρες απώλειες, η επιχείρηση πρέπει να έχει ήδη προβλέψει ένα τέτοιο σενάριο από την κυβέρνηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα κυβερνητικής μεταβολής, αυτό του Brexit που επέφερε αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο πέρα από το εσωτερικό, αλλά και αυτό του παγκοσμίου πολέμου εμπορικού χαρακτήρα που δημιουργεί απειλές και κινδύνους που χρειάζονται άμεση αντιμετώπιση και επίλυση προκειμένου να επιτευχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης.
4. Η αλλαγή των τιμών των αγαθών, όπως λόγω χάριν των καυσίμων και των τροφίμων, επηρεάζει άμεσα τόσο τους καταναλωτές, οι οποίοι μειώνουν τα έξοδά τους για διακοπές, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα είδη πρώτης ανάγκης, όσο και στις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις που αναγκάζονται στην αύξηση των τιμών των εισιτηρίων σε αεροπορικό, οδικό και υδάτινο δίκτυο μεταφοράς και εδώ αντικατοπτρίζεται η αβεβαιότητα της Thomas Cook στις αεροπορικές υπηρεσίες που διαθέτει. (<https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>)

3.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ THOMAS COOK CORPORATION

Σύμφωνα με την ανάλυση S.W.O.T. γίνεται αντιληπτή η αγοραστική κατάσταση της επιχείρησης. Γερμανικό μοντέλο ανάλυσης των 3Cs το οποίο αναλύει Customers (πελάτες), Competitors (ανταγωνιστές) και Cost (κόστος), μπορεί να διαπιστωθεί το γεγονός του μεγάλου αριθμού πελατών της εταιρείας, το κόστος των υλικών αυξήθηκε λόγω Brexit, εμπορικού πολέμου, τρομοκρατικών επιθέσεων και πτώσης των ρωσικών αεροσκαφών στην Τουρκία λόγω παραβίασης συνόρων, χώρες οι οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση. Τέλος, Η αύξηση του ανταγωνισμού λόγω τιμολογιακής διαφοράς στις υπηρεσίες. Οι πελάτες επιπροσθέτως δήλωσαν εξαρχής τη δυσαρέσκειά τους όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω παραπόνων στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, στα μέσα και διαδικτυακά, κάτι το οποίο δίνει άμεσα πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές, καθώς γίνεται φανερή επίκριση. Οι αυξανόμενοι ρυθμοί εξέλιξης της τεχνολογίας επιζητεί ανάλογη εξέλιξη τεχνογνωσίας από τις επιχειρήσεις. Άλλωστε, η τεχνολογία έφερε στο φως τις αρνητικές κριτικές για την επιχείρηση και πλέον η τεχνολογία ως ένας κυρίαρχος συντελεστής για την βιωσιμότητα του τουριστικού κλάδου και αναλόγως της βιομηχανίας όχι μόνο εξέλιξε την προσβασιμότητα των επιχειρήσεων στο ψηφιακό μαρκέτινγκ, αλλά αύξησε και το κέρδος αυτών. Βάσει αρνητικών σχολίων όσον αφορά την κακή υπηρεσία των μέσων κοινωνικής ενημέρωσης που αποθαρρύνουν μελλοντικούς καταναλωτές να μην επιλέξουν την Thomas Cook, συμπεραίνεται το γεγονός αδυναμίας εξέλιξης που επιφέρει άμεσα τη μείωση της εικόνας, της αξίας και οικονομικής ευχέρειας της εταιρείας. (<https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>)

Ακολουθεί η συγχώνευση με την MyTravel, που αρχικά διαγράφει χρέος περίπου 1 δισ. με προβλεπόμενο σχέδιο εξοικονόμησης κόστους των 75 εκατομμυρίων τον χρόνο, και μια πόρτα εξασφάλισης ψηφιακού μάρκετινγκ μέσω social media, κάτι που γρήγορα ακυρώθηκε, καθώς η Thomas Cook συγχωνεύτηκε λανθασμένα χωρίς καμία διαδικασία ελέγχου με μια εταιρεία η οποία είχε καταγράψει τα έσοδά της μόνο μια φορά σε 6 χρόνια παρουσίας. Ακόμη, όσον αφορά το Brexit, επηρεάστηκε ο τρόπος επιλογής διακοπών, ο οποίος ήταν καθαρά μέσω Διαδικτύου, καθώς η Άγγλοι εξασφάλισαν προσφορές και συμφεροντολογικά πακέτα διακοπών με το μεγάλο ποσοστό των 60% να επιλέγει διακοπές στο εξωτερικό σε σύγκριση με το 57% του προηγούμενου έτους. Συμπερασματικά άμεσα

ανεπικερδής, αναδεικνύεται η Thomas Cook ως ένας μη ενεργός ψηφιακά οργανισμός, με κερδοφόρες εταιρείες αυτές του ανταγωνισμού όπως Easyjet και RyanAir. Το πελατολόγιο της εταιρίας ήταν 1 προς 7 Άγγλους πολίτες, ηλικίας όμως άνω των 65 με χαμηλότερο εισόδημα, μειώνοντας ακόμη περισσότερο τα συνολικά έσοδα, λόγω της πτώχευσης όλο και περισσότερο ήταν το κέρδος ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα την εξέλιξή τους και την αύξηση των ταμείων τους λόγω μεγάλης ζήτησης. Από το 2011 το 1/4 του τζίρου της εταιρείας καταλογίζονταν στα χρέη με σύνολο πληρωμής τα 1,1 δις. Το 2015 με την αγορά με την αγορά ενός μεριδίου από την κινεζική Fosun, και για διάστημα 2 χρόνων υπήρξε το φως στο τούνελ για την επιχείρηση, καθώς δημοσιεύτηκε και ένα σχέδιο αναδιάρθρωσης, το οποίο περιλάμβανε ένεση ρευστότητας 450 εκατομμυρίων στερλινών, με αντάλλαγμα το μεγαλύτερο μέρος του πακέτου, που απαιτούσε και την διαγραφή χρέους των 1,7 δις από τις τράπεζες. Το ποσό αυτό όμως δεν ήταν αρκετό σε συνδυασμό με την άρνηση των πιστωτών να αναχρηματοδοτήσουν την επιχείρηση, ζητώντας άλλες 200 εκατομμύρια στερλίνες προκειμένου να πραγματοποιήσουν τον δανεισμό, κάτι που δεν έγινε ούτε από την Fosun ούτε από το κράτος, από το οποίο η επιχείρηση ζήτησε χρηματικό το ποσό των 200 εκατομμυρίων, με αποτέλεσμα το 2019 την χρεοκοπία της επιχείρησης. (<https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/thomas-cook-oi-5-logoi-pou-odigisan-ton-kolosso-se-ptwxekusi>)

3.5 ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ THOMAS COOK

Το νέο ξεκίνημα της Thomas Cook ξεκίνησε από πρώην υπαλλήλους, οι οποίοι θέλησαν να συνεχίσουν τη μεγάλη και πλούσια ιστορία του ομίλου, με αποτέλεσμα την εξαγορά από την Fosun Tourism Group, τόσο του εμπορικού σήματος της Cook, όσο και το “εγκάρδιο χαμογελαστό” λογότυπο, σήμα κατατεθέν του οράματος και της αποστολής της εταιρείας. Πλέον με άμεση παρουσία στις τεχνολογικές εξελίξεις, δίνει τη δυνατότητα στους καλεσμένους να σχεδιάσουν το επόμενο τους ταξίδι με την επιλογή χρόνου, τρόπου, τόπου με μεγαλύτερη γκάμα από ότι ποτέ μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας, άμεσης επικοινωνίας και μία 24/7 εξυπηρέτηση, και κατά τη διάρκεια των διακοπών με στόχο τη συνέπεια, τη δημιουργία και εξασφάλιση της εμπιστοσύνης αλλά και την συνεχή εξέλιξη και βελτίωση των υπηρεσιών μέσω της προωθημένης την ιστοσελίδα αξιολόγησης

κάνοντας έτσι τον πελάτη κυρίαρχο μέλημα της εταιρείας. (<https://www.thomascook.com/about-us>) Ακόμη, υπ' αυτόν τον τρόπο πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός της πελατειακής κοινότητας των προτιμήσεων αλλά και των απαιτήσεων. Η ηλικιακή προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη υπηρεσιών της κλίμακας 3 ηλικιακών κατηγοριών, με αποτέλεσμα να είναι πιο οργανωμένη και ασφαλή στις προτιμήσεις. Η υποκειμενική άποψη του εσωτερικού του οργανισμού και με το σκεπτικό ως πελάτες, μπορούν επίσης να καλύψουν τα υπάρχοντα κενά. Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προωθήσεις και άμεση προβολή των υπηρεσιών, του φωτογραφικού υλικού, των παροχών και των εγκαταστάσεων που προσφέρονται. Η κριτική αντίληψη, η ευχαρίστηση σε καλοπροαίρετα σχόλια, η ευγενική αντιμετώπιση και το διορθωτικό πλάνο σε αρνητικά σχόλια μη ευχαρίστησης των υπηρεσιών, δημιουργεί υγιή σχέση πωλητή-καταναλωτή. Τέλος, σημαντική είναι η χρήση επαγγελματικών εφαρμογών ως προς τον έλεγχο της πορείας του μάρκετινγκ με στόχο τον εντοπισμό και επίλυση σφαλμάτων, την ανοδική πορεία και εξέλιξη με τον ίδιο ρυθμό. (<https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μακρά ιστορική, πετυχημένη μέχρι πρότινος πορεία της Thomas Cook έμελλε να λάβει τέλος στις λειτουργίες της μετά από μια μακροχρόνια πορεία χρεών ύψους 2,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία και δεν επέτρεψαν στην εταιρεία να ανταποκριθεί στους στο διαδικτυακό ανταγωνισμό. Χρέη προερχόμενα από ακατάλληλες συμφωνίες με επιχειρήσεις που δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν οικονομικά και λειτουργικά στην τουριστική βιομηχανία, αυξάνοντας έτσι το συνολικό αριθμό του χρέους της Thomas Cook. Ενδεικτική μέτρηση αναφέρει πως η επιχείρηση προκειμένου να ανταπεξέλθει, χρειαζόταν να πουλάει περισσότερα από 3 εκατομμύρια πακέτα διακοπών, καθώς ο συγκεκριμένος αριθμός κάλυπτε μόνο τις πληρωμές των τόκων. Εν συνεχεία, το πραξικόπημα στην Τουρκία το 2016, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, το Brexit και οι ακραίες καιρικές συνθήκες το 2018, απέτρεψαν τους ταξιδιώτες να επιλέξουν χώρες του εξωτερικού για τις διακοπές τους και σε συνδυασμό με την αναπτυξιακή πορεία του ψηφιακού μάρκετινγκ, των προσφερόμενων πακέτων διακοπών μέσω Διαδικτύου και την αδυναμία εκσυγχρονίσεις

της εταιρείας με τα νέα τεχνολογικά δεδομένα μετέτρεψαν σε εφιάλτη προσπάθεια διάσωσης της εταιρείας. Η συμφωνία με την κινεζική Fosun, η οποία προέβλεπε οικονομική στήριξη ύψους 900 εκατομμυρίων λιρών, των οποίων το ήμισυ είχε ήδη κατατεθεί με αντάλλαγμα τουλάχιστον το 75% της επιχείρησης ταξιδιωτικών πρακτόρων και το 25% της αεροπορικής εταιρείας, δεν πέτυχε, καθώς οι 200 εκατομμύρια λίρες που είχαν ζητηθεί για την οικονομική διάσωση της επιχείρησης και οι επενδυτικές αναζητήσεις δεν έγιναν αποδεκτές, με αποτέλεσμα τη χρεοκοπία της επιχείρησης. Πλέον η νέα Thomas Cook Group λειτουργεί συνολικά μέσω προσφερόμενων πακέτων ηλεκτρονικά, καθιστώντας έτσι το χρήστη ταξιδιωτικό πράκτορα του εαυτού του, μέσω της δυνατότητας επιλογής διακοπών, βάσει των δικών του προτιμήσεων. Μια τεχνολογικά εξελιγμένη και ενημερωμένη πλατφόρμα δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να έρχονται άμεσα σε επαφή μέσω εικοσιτετράωρης εξυπηρέτησης με αντιπροσώπους της εταιρείας, χρησιμοποιώντας με αυτόν τον τρόπο μία νέα στρατηγική που αποδίδει καρπούς, με κύριο στόχο και αποστολή την ικανοποίηση των πελατών καθ' όλη την διάρκεια της εξυπηρέτησης έως και την επιστροφή τους. Σημαντική βέβαια, είναι η αξιολόγηση μέσω της οργανωμένης πλατφόρμας, η οποία δίνει την δυνατότητα στους καλεσμένους να μοιραστούν την εμπειρία τους, και στην νέα Thomas Cook, να δεχτεί την επιβράβευση όταν αυτή υπάρχει αλλά και τα διορθωτικά σχόλια με στόχο την άμεση βελτίωση και εξέλιξη των υπηρεσιών της. (<https://www.reuters.com/article/us-thomas-cook-grp-investment-explainer/thomas-cook-collapses-why-and-what-happens-now-idUSKBN1W804O/>)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Διαχείριση κινδύνων Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές Μιχαήλ Χαραλαμπίδης Chief Risk Officer Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Κεφαλαιακή Επάρκεια Τραπεζών, Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις έναντι του λειτουργικού κινδύνου σύμφωνα με το νέο πλαίσιο της επιτροπής Βασιλείας, Αντωνίου Δραγγιώτη, Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων, Τράπεζα Πειραιώς
- Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Μιλτιάδης Νεκτάριος, “Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Παπαζήση
- Προβόπουλος Γ. και Καπόπουλος Π. (2001), «Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος.», Εκδόσεις Κριτική
- Πολιτική Ρευστότητας ΕΤΕΑΠΕΠ, Επαγγελματικό Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Προσωπικού Εταιριών Πετρελαιοειδών
- Λελεδάκης Γιώργος, 2007 “Ανάλυση και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου”, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
- Αχιλλέας Ζαπράνης, “Διαχείριση Χρηματοοικονομικών κινδύνων με το Matlab, Μία εφαρμοσμένη προσέγγιση, 2009, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION
- Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η.Β., & Στεφανάτος, Σ. (2005). Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Θάνος, Γ., Κιόχος, Α., Χρηματοοικονομική διοίκηση και πολιτική, 2002, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική

- Διαχείριση Κινδύνου Σημειώσεις παραδόσεων Β. Βασιλειάδης 2009-2010, 2013, ΤΕΙ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/Μ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Moorhead, R., & Vaughan, S. Legal risk: Definition, management and ethics. London: UCL Centre for Ethics and Law: Faculty of Laws
- Whalley, M., & Guzelian, C. (2016). The legal risk management handbook: An international guide to protect your business from legal loss. London, New York: Kogan Page Limited
- AS/NZS 4360:2004, Risk Management Standard Australia, paragraph 1.3.20
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004) Strategic Management and Business Policy: Concepts. 9th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R. (2001), Risk Management, McGraw-Hill
- Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (IRM: The Institute of Risk Management), Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου (AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers, Εθνικό Φόρουμ για Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (ALARM: The National Forum for Risk Management in the Public Sector) (The Institute of Risk Management)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1.1 : Τα είδη των κινδύνων

1.2 : Τα είδη των χρηματοοικονομικών κινδύνων Πηγή : Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R. (2001), Risk Management, McGraw-Hill.

1.3 : Τα είδη του κινδύνου αγοράς

1.4 : Παραδείγματα οδηγών κύριων κινδύνων (Examples of the Drivers of Key Risks)

ΠΙΝΑΚΕΣ

1.1 Πίνακας - Περιγραφή Κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

1.2 Συνέπειες σε απειλές και ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

1.3 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Απειλές Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

1.4 Πιθανότητα Εμφάνισης σε Ευκαιρίες Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

1.5 Μητρώο Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας) <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>)

1.6 Κατευθυντήριες/ Επεξηγηματικές Σημειώσεις του Μητρώου Καταγραφής Κινδύνων (Risk Log) Πηγή : (Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας) <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>)

ΕΙΚΟΝΕΣ

1.1 : COSO Enterprise Risk Management (ERM) Πηγή: (Δρ. Α. Καταραχιά, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών)

1.2 : Τα τμήματα οργάνωσης της διαχείρισης κινδύνου μιας χρηματοοικονομικής επιχείρησης

1.3 : Η διεργασία της διαχείρισης κινδύνου Πηγή : (A Risk Management Standard) JUNE, 22 2007 VERSION

1.4 : Σχεδιασμός αντιμετώπισης κινδύνου Πηγή : <https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp>

1.5 : Πρότυπο σχεδίου διαχείρισης κινδύνου έργου Πηγή : <https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates>

1.6 : Πρότυπο αξιολόγησης κινδύνου Πηγή : <https://www.smartsheet.com/free-risk-management-plan-templates>

1.7 : Απλό πρότυπο σχεδίου έκτακτης ανάγκης Πηγή : <https://www.smartsheet.com/content/contingency-plan-templates>

1.8 : Ο Βρετανός επιχειρηματίας Τόμας Κουκ (1808-1892), ιδρυτής του ομώνυμου ταξιδιωτικού πρακτορείου / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia

1.9 : Το εξώφυλλο διαφημιστικού φυλλαδίου του 1954 της Thomas Cook & Sons με αεροπορικά ταξίδια Πηγή : <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>

2.1 : Διαφημιστική πινακίδα στο κτίριο της Thomas Cook στο Λέστερ, με κάποιες από τις εκδρομές που πρόσφερε το ταξιδιωτικό γραφείο / Φωτογραφία αρχείου: Wikipedia

2.2 : Εξώφυλλου διαφημιστικού φυλλαδίου για διακοπές στην Καραϊβική της Thomas Cook από το 1986 Πηγή : <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>

2.3 S.W.O.T. Analysis της Thomas Cook Πηγή : <https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- https://www.theirm.org/media/6830/risk_management_standard_greek_000.pdf
- <https://capital.com/el/metabletoteta-orismos>
- <https://dir.icap.gr/2322.asp>
- <https://eteapep.gr/wp-content/uploads/2019/06/%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%99%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%9A%CE%99%CE%9D%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A5->

[%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf](#)

- https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/2-3_2001/07%20.pdf
- <https://www.linkedin.com/pulse/risk-response-planning-pmptemp>
- <https://www.smartsheet.com/content/contingency-plan-templates>
- Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας
<https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/pdf/327>
- (https://www.treasury.gov.cy/treasury/treasurynew.nsf/index_gr/index_gr?opendocument)
- <https://www.thomascook.com/about-us>
- <https://www.iefimerida.gr/kosmos/thomas-cook-apo-ta-prota-taxidia-me-treno-mehri-katarreysi>
- <https://www.flightglobal.com/analysis/strategic-struggles-preceded-thomas-cook-failure/134435.article>
- <https://www.thetoc.gr/oikonomia/article/thomas-cook-oi-5-logoi-pou-odigisan-ton-kolosso-se-ptwxekusi>
- <https://www.eatmy.news/2022/08/swot-analysis-of-thomas-cook.html>
- <https://www.reuters.com/article/us-thomas-cook-grp-investment-explainer/thomas-cook-collapses-why-and-what-happens-now-idUSKBN1W804O/>