

Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (BusinessRiskManagement)

Το άρθρο αυτό αφορά κάθε είδους επιχειρηματική πρωτοβουλία και περιγράφει τις ενέργειες που πρέπει να γίνονται σαν καθιερωμένη διαδικασία είτε στα πλαίσια της συνολικής λειτουργίας μιας οικονομικής μονάδας, είτε ακόμη και για κάποιο συγκεκριμένο έργο αυτής της μονάδας.

Ορισμός: Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η ιεράρχηση των συνθηκών που θα μπορούσαν να θέσουν υπό αίρεση την επιτυχία ενός επιχειρηματικού έργου καθώς και οι ενέργειες που εφαρμόζονται στην συνέχεια για να παρακολουθούμε και να ελέγχουμε την εξέλιξη τους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουμε τις επιπτώσεις από αυτές.

Η επιτυχία μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία του σχεδιασμού της. Όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα είναι ο σχεδιασμός, τόσο μειώνονται οι κίνδυνοι απόκλισης από το αποτέλεσμα. Ωστόσο, η αγορά (marketplace) διακρίνεται από δυναμισμό και συνεχή κινητικότητα, γεγονός που δημιουργεί αστάθεια συνθηκών, άρα μεγαλύτερες απαιτήσεις στον σχεδιασμό. Σε αυτό ακριβώς το σημείο, υπεισέρχεται η ανάγκη για κάθε επιχείρηση/επιχειρηματία, να εντοπίσει τα γεγονότα που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβούν και θα επηρεάσουν σημαντικά την εφαρμογή του σχεδιασμού.

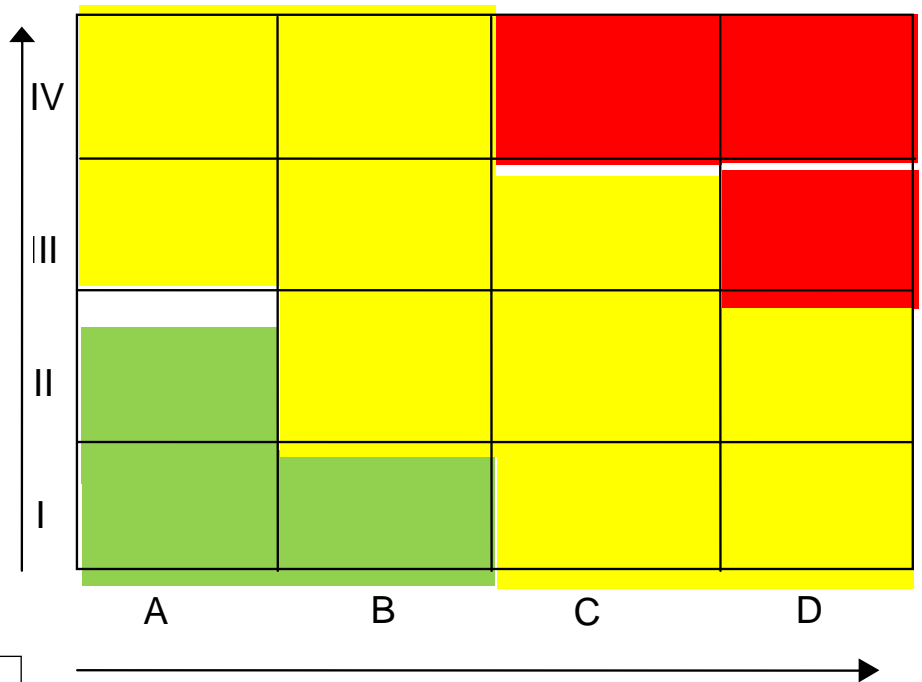
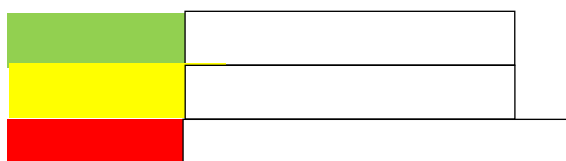
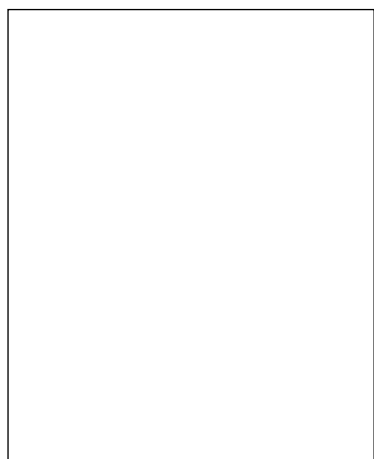
Μεθοδολογία και εφαρμογή: Σε κάθε περίπτωση, τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε είναι:

1. Εντοπισμός των γεγονότων: Ποια είναι τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το επιχειρηματικό μας πλάνο, αν συμβούν (κίνδυνοι). Αυτά μπορεί να είναι σχετικά τόσο με την εσωτερική μας λειτουργία (πχ πλημμελής εφαρμογή διαδικασίας, έλλειψη μέσων ή δεξιοτήτων, ρευστότητα) όσο και με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας (πχ φορολογική νομοθεσία, περιβαλλοντική νομοθεσία, κοινοτικές οδηγίες)
2. Εκτίμηση πιθανότητας: Με βάση τις γνώσεις που μπορούμε να έχουμε τόσο εμείς οι ίδιοι όσο και το περιβάλλον στο οποίο έχουμε πρόσβαση, προσδιορίζουμε την πιθανότητα (%) να συμβεί κάτι από αυτά

3. Εκτίμηση κινδύνου: Αποτιμούμε σε αξία κάθε κίνδυνο που προσδιορίσαμε παραπάνω, ώστε να εκτιμήσουμε πόσο μπορεί να επηρεασθεί η δραστηριότητά μας, αν συμβεί κάτι από αυτά
4. Κατάλογος ενεργειών: Προσδιορίζουμε μια σειρά ενεργειών που πρέπει να κάνουμε προκειμένου να μειώσουμε/αντιμετωπίσουμε αυτούς τους κινδύνους. Σημαντικό για την επιτυχία μιας τέτοιας ενέργειας είναι να υπάρχει διαδικασία αλλά και δέσμευση απ' όλους τους εμπλεκόμενους
5. Ιεράρχηση: Βάζουμε σε προτεραιότητα τις παραπάνω ενέργειες μας με βάση τους στρατηγικούς μας στόχους.

Η εφαρμογή της παραπάνω μεθοδολογίας μπορεί να αποτυπωθεί στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας διαχείρισης κινδύνων



Ο παραπάνω πίνακας είναι ενδεικτικός, όσον αφορά τις περιοχές κινδύνου. Το εύρος των χρωματικών πεδίων μπορεί να διαμορφωθεί κατά περίπτωση, ανάλογα με τις συνθήκες

Αναφορά παρακολούθησης κινδύνου

Περιγραφή κινδύνου			
Εκτίμηση πιθανότητας %		Εκτίμηση κινδύνου ('000€)	
Υπεύθυνος έργου			
Περιγραφή ενέργειας	Χρόνος	Στόχος	Αποτέλεσμα
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<u>Αξιολόγηση ενεργειών και επανασχεδιασμός</u>			

Ο παραπάνω πίνακας περιλαμβάνει τα κυρίαρχα στοιχεία παρακολούθησης και είναι ενδεικτικός, όσον αφορά την δομή του.

Παράδειγμα εφαρμογής διαχείρισης επιχειρηματικού ρίσκου

Υπόθεση: Στην διαδικασία σχεδιασμού λειτουργίας μιας βιοτεχνίας τυποποίησης τροφίμων, εντοπίστηκε ότι ο προμηθευτής των υλικών συσκευασίας αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας. Αν ο προμηθευτής δεν βρει λύση σε διάστημα 2 μηνών, έχουμε κίνδυνο στην ομαλή τροφοδοσία μας, με αποτέλεσμα την αδυναμία εξυπηρέτησης των πελατών μας.

Εφαρμογή μεθοδολογίας:

1. Εντοπισμός του γεγονότος: Έλλειψη υλικών συσκευασίας
2. Εκτίμηση Πιθανότητας: >70% **(III στον πίνακα διαχείρισης κινδύνων)**
3. Εκτίμηση κινδύνου: Αδυναμία εξυπηρέτησης 10000 τεμ. χ 10€=100000€ σε αξία πωλήσεων **(D στον πίνακα διαχείρισης κινδύνων)**.
4. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος χαρακτηρίζεται **κόκκινος** και απαιτεί ΑΜΕΣΗ ενέργεια
5. Ενέργειες:

Αναφορά παρακολούθησης κινδύνου

Περιγραφή κινδύνου	Έλλειψη υλικών συσκευασίας		
Εκτίμηση πιθανότητας %	>70 %	Εκτίμηση κινδύνου ('000€)	100000€
Υπεύθυνος έργου			
Περιγραφή ενέργειας	Χρόνος	Στόχος	Αποτέλεσμα
1. Άμεση αύξηση παραγγελιών υλικών συσκευασίας	Μια εβδομάδα	Κάλυψη παραγωγής για 4 μήνες	
2. Εναλλακτικές λύσεις τροφοδοσίας από πιστοποιημένους συνεργάτες	Δύο εβδομάδες	Εναλλακτικοί και αξιόπιστοι προμηθευτές	
<u>Αξιολόγηση ενεργειών και επανασχεδιασμός</u>			

Σχολιασμός της διαδικασίας διαχείρισης επιχειρηματικού ρίσκου

Ο απόλυτα επιτυχημένος σχεδιασμός σε πραγματικές συνθήκες είναι μάλλον ουτοπικός. Η διαδικασία του BusinessRiskManagement έχει σκοπό να επισημάνει μεγάλους κινδύνους και να προβλέπει τις ενέργειες εκείνες που θα αποτρέψουν μια αναπάντεχη αποτυχία. Δεδομένης της πολύ-ποικιλότητας των περιπτώσεων, η συσσωρευμένη εμπειρία σε συνδυασμό με την πολύ καλή γνώση του αντικειμένου είναι τα κυρίαρχα εργαλεία μετριασμού των κινδύνων.

Για όποια διευκρίνηση επί του παραπάνω άρθρου, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα του ΚΕΜΕΛ στο www.kemel.gr όπου μπορείτε να έλθετε σε επικοινωνία με τα μέλη του.

Αθήνα Φεβρουάριος 2013

Το άρθρο αυτό το επεξεργάστηκε το μέλος του ΚΕΜΕΛ Γιάννης Καπλανέλης.