

ΥΒΡΙΔΙΚΗ ΗΜΕΡΙΔΑ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Βασικές Αρχές Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων

Πάνος Χουντάλας
Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μια πρώτη επαφή...

“Το μέλλον είναι αβέβαιο, αλλά όχι αδιανόητο”.

“Η διαχείριση κινδύνων είναι ένας τρόπος για να αποκτήσεις περισσότερη εξουσία επάνω σε γεγονότα που μπορούν να σου αλλάξουν τη ζωή”.

“Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να σε βοηθήσει να αρπάξεις ευκαιρίες, και όχι μόνο να αποφύγεις τις απειλές”.



Ορισμός Κινδύνου

Κίνδυνος σημαίνει να βρεθείς εκτεθειμένος στην πιθανότητα μιας κακής έκβασης.

Κίνδυνος:

- Ένα πιθανό, μελλοντικό γεγονός.
- Ίσως να μην προκύψει.
- Μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες.



Παραδείγματα

Τυπικά παραδείγματα κινδύνων στο λιανικό εμπόριο:

- Κλοπή προϊόντων ή χρημάτων.
- Φθορά ή καταστροφή αποθεμάτων.
- Τραυματισμός εργαζομένων ή πελατών.
- Διακοπή λειτουργίας (λόγω φωτιάς, πλημμύρας, βανδαλισμού καταστήματος, πανδημίας, κλπ.).
- Οικονομικοί παράγοντες (κρίση, πληθωρισμός, κλπ.).
- Ηλεκτρονική απάτη.
- Παραβίαση ευαίσθητων προσωπικών ή επιχειρησιακών δεδομένων.
- Επιθετικές κινήσεις ανταγωνιστών.

Δυνητική Απώλεια και Δυνητικό Όφελος



Downside [Risk] ή «Δυνητική απώλεια»

- Ισοδυναμεί με το επικίνδυνο, την απειλή· **το ανεπιθύμητο αρνητικό αποτέλεσμα**
- Η δυνητική επίπτωση που θέλουμε να αποφύγουμε, να μειώσουμε ή να μεταθέσουμε.
- **Ως στόχος;** να αποφύγουμε το worst case scenario



Upside [Risk] ή «Δυνητικό Όφελος»

- Ισοδυναμεί με την ευκαιρία, με **το επιθυμητό θετικό αποτέλεσμα**
- Η δυνητική επίπτωση που θέλουμε να επιτύχουμε ή να μεγιστοποιήσουμε
- **Ως στόχος;** να επιτύχουμε το best case scenario

Ορισμός Διαχείρισης Κινδύνων

Διαχείριση του κινδύνου σημαίνει ανάληψη ηθελημένης δράσης προκειμένου να μεταβάλεις τις πιθανότητες προς όφελός σου:

- αυξάνοντας τις πιθανότητες καλών εκβάσεων
- μειώνοντας τις πιθανότητες κακών εκβάσεων.

Καλές και κακές εκβάσεις

Είναι πολύ σημαντικό να οριστούν με σαφήνεια οι καλές και οι κακές εκβάσεις. Βάσει αυτών θα καθοριστούν όλες οι περαιτέρω ενέργειες.

Παράδειγμα:

Κίνδυνος επιθετικών κινήσεων ανταγωνιστών

Κακές εκβάσεις: μείωση πωλήσεων, απώλεια πελατών, απαξίωση του brand, πλήγμα στη φήμη.

Καλές εκβάσεις: ενίσχυση ανθεκτικότητας, αύξηση κύρους μέσα στον κλάδο, αποτροπή αντίστοιχων μελλοντικών κινήσεων ανταγωνιστών.

Αποφάσεις

Όσο πιο ξεκάθαρη είναι η κατανόηση που έχεις για αυτό που προσπαθείς να αποφύγεις ή να πετύχεις, τόσο καλύτερες είναι οι πιθανότητές σου να λάβεις μια καλή απόφαση σχετικά με τον κίνδυνο που εμπεριέχει.

Οι αποφάσεις για τη διαχείριση του κινδύνου λαμβάνονται προκαταβολικά.

Βεβαιότητα, αβεβαιότητα, και διακινδύνευση

Βεβαιότητα [Deterministic models]: Προκαθορισμένη αιτία και αποτέλεσμα. Γνωρίζουμε με επαρκή ακρίβεια όλες τις εκβάσεις (πώς προκύπτουν και γιατί).

Αβεβαιότητα [Uncertainty]: Αδυναμία πρόβλεψης του αποτελέσματος. Δυσκολία εκτίμησης των πιθανοτήτων κάθε έκβασης. Πρέπει να αναζητήσουμε περαιτέρω πληροφορίες.

Διακινδύνευση [Risk]: Αδυναμία πρόβλεψης του αποτελέσματος. Μπορούμε να προσεγγίσουμε τις πιθανότητες κάθε έκβασης, ως εκ τούτου έχουμε δυνατότητα επιλογής.

Κίνδυνοι, κρίσεις, και καταστροφές

Κίνδυνος: Ένα πιθανό γεγονός με (δυνητικά) μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Κρίση: Ένα γεγονός σε εξέλιξη όπου η δυσμένεια των αποτελεσμάτων του εξαρτάται από τις ενέργειες με τις οποίες θα διαχειριστούμε την κρίση.

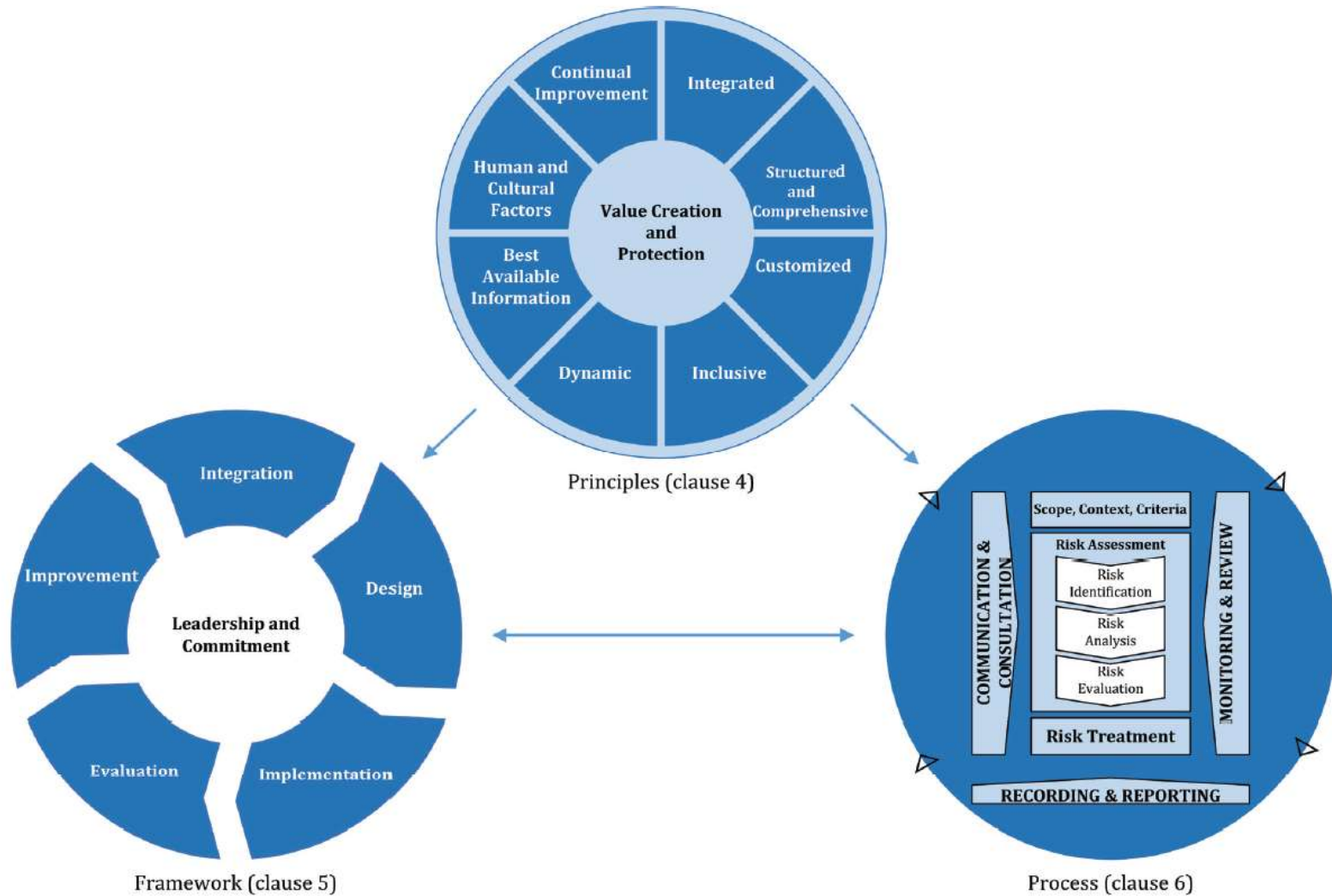
Καταστροφή: Ένα γεγονός με εξ ορισμού δυσμενείς συνέπειες. Η διαχείριση καταστροφών αφορά τις προσπάθειες αποκατάστασης κι επαναλειτουργίας σε κανονικά επίπεδα.

Κίνδυνοι, κρίσεις, και καταστροφές

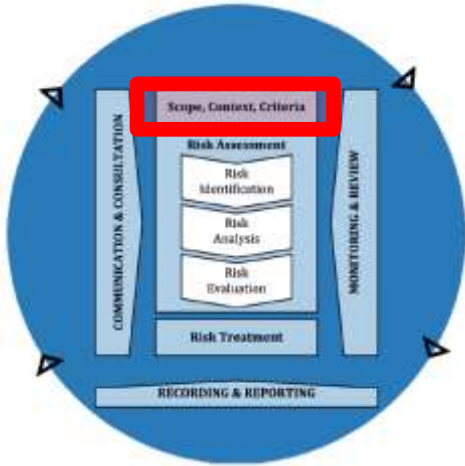
- Η απουσία ή αποτυχία της διαχείρισης κινδύνων οδηγεί σε κρίσεις!
- Η απουσία ή κακοδιαχείριση των κρίσεων οδηγεί σε καταστροφές!
- Η κακοδιαχείριση των καταστροφών οδηγεί σε αδυναμία επαναφοράς σε κανονική λειτουργία.

Επομένως, η διαχείριση κινδύνων και κρίσεων βασίζεται στην αρχή ότι «η πρόληψη είναι η καλύτερη θεραπεία».

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)



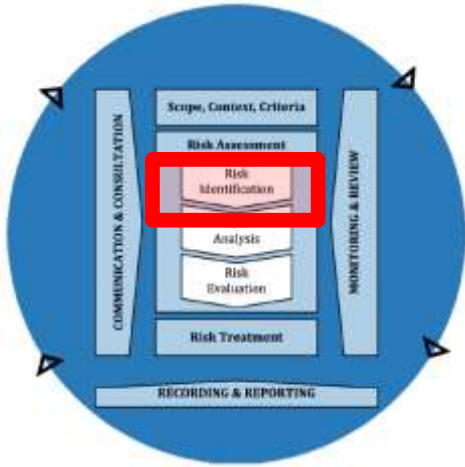
Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)



Scope, context and criteria:

Ο σκοπός του καθορισμού του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και των κριτηρίων κινδύνων είναι η προσαρμογή της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού, επιτρέποντας την αποτελεσματική αξιολόγηση και τον κατάλληλο χειρισμό των κινδύνων.

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)

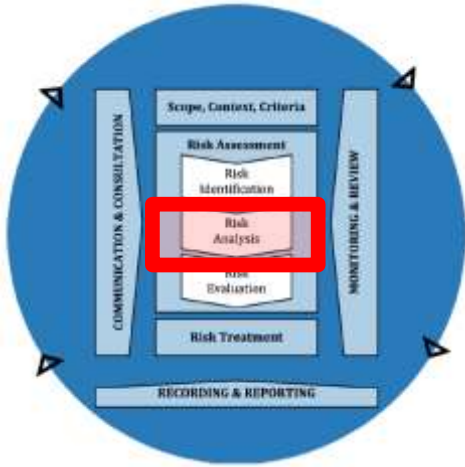


Risk identification:

Ο σκοπός της αναγνώρισης κινδύνων είναι η εύρεση, η ταυτοποίηση και η περιγραφή κινδύνων που μπορεί να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

Η διαχείριση σχετικών, κατάλληλων και σύγχρονων πληροφοριών είναι σημαντική για την αναγνώριση των κινδύνων.

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)



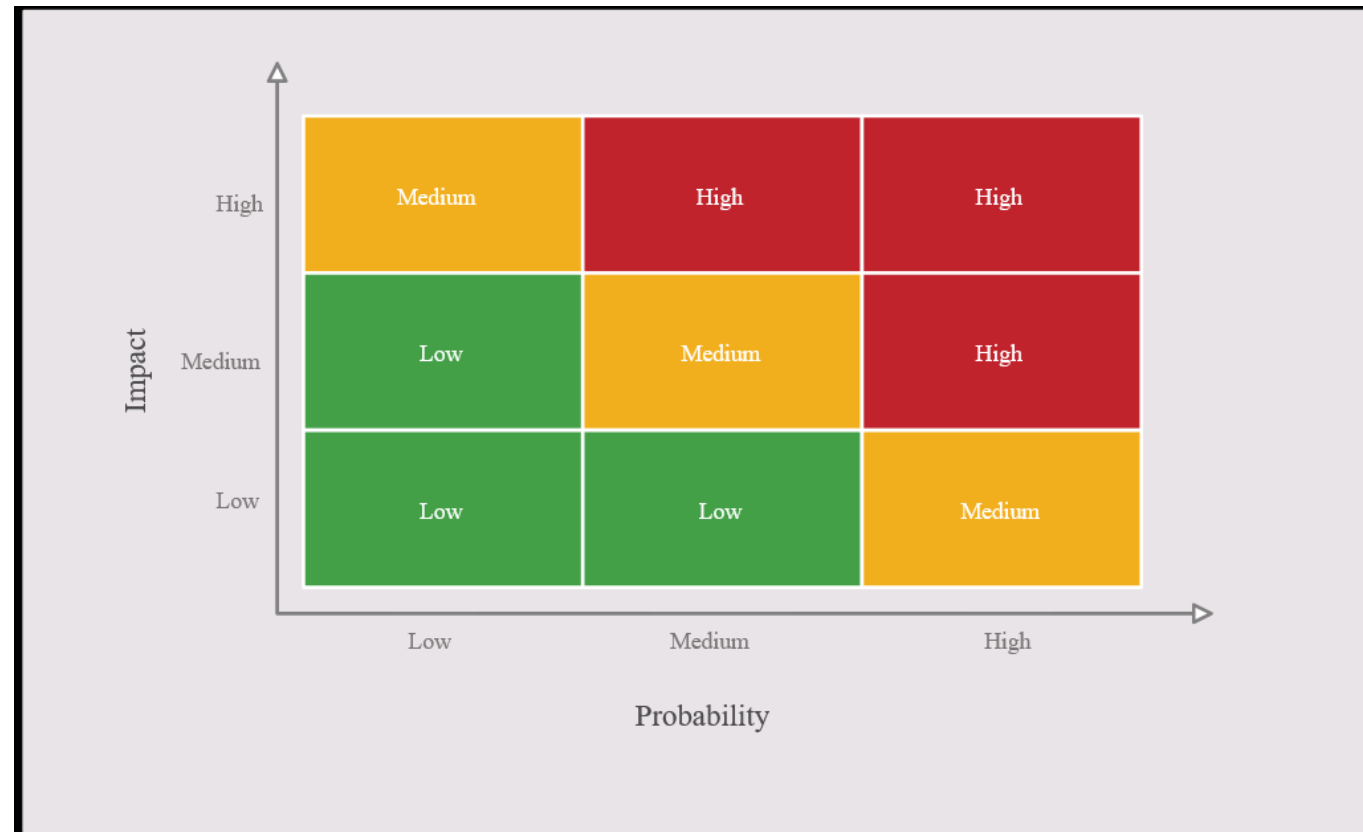
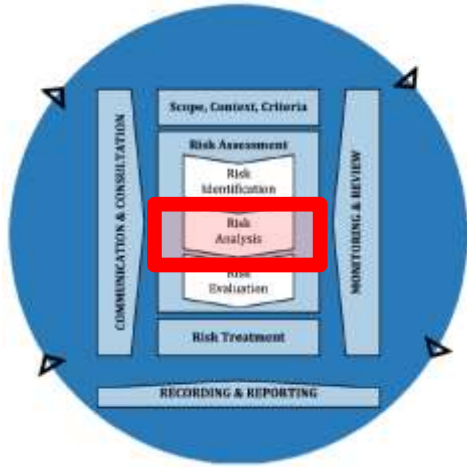
Risk analysis:

Ο σκοπός της ανάλυσης κινδύνων είναι να κατανοήσει τη φύση, τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο των κινδύνων.

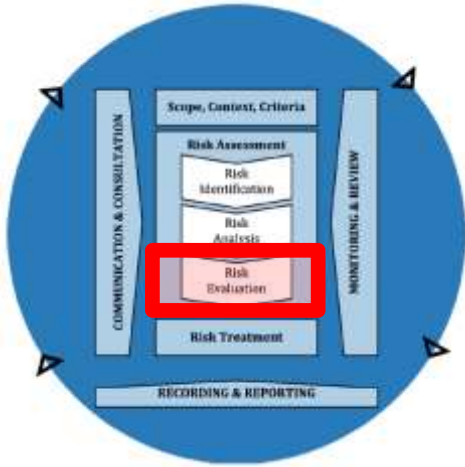
Η ανάλυση ενός κινδύνου περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση της αβεβαιότητας, των πηγών του κινδύνου, των συνεπειών, των πιθανοτήτων, των συμβάντων, των σεναρίων, των ελέγχων και της αποτελεσματικότητας αυτών.

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)

Risk analysis:



Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)

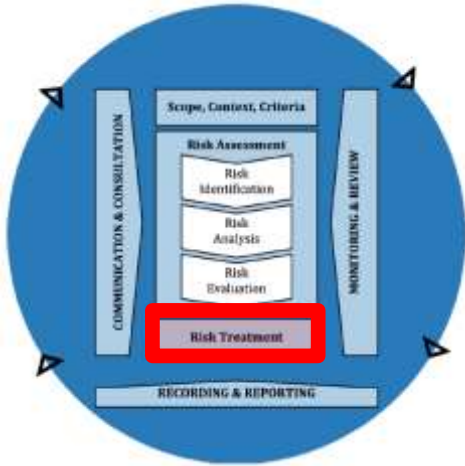


Risk evaluation:

Ο σκοπός της εκτίμησης κινδύνων είναι η υποστήριξη των αποφάσεων. Περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κινδύνων με τα καθιερωμένα κριτήρια κινδύνου για να προσδιοριστεί πού απαιτείται πρόσθετη δράση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απόφαση:

- Να μη γίνει καμία περαιτέρω ενέργεια
- Εξέτασης επιλογών χειρισμού κινδύνου
- Περαιτέρω ανάλυσης για καλύτερη κατανόηση του κινδύνου
- Διατήρησης υφιστάμενων ελέγχων

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)

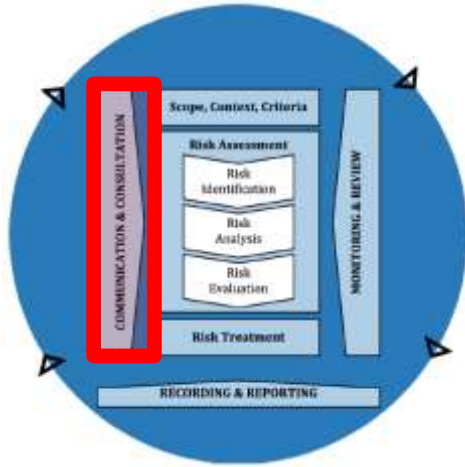


Risk treatment:

Ο σκοπός του χειρισμού κινδύνων είναι η επιλογή και εφαρμογή εναλλακτικών για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Ενδεικτικά παραδείγματα χειρισμού των κινδύνων:

- Εγκατάσταση συστημάτων ασφαλείας (πχ. παρακολούθηση χώρου με ηλεκτρονικά μέσα).
- Ασφάλιση εργαζομένων, εγκαταστάσεων, αποθεμάτων.
- Εκπαίδευση προσωπικού για να εντοπίζουν απόπειρες κλοπής.
- Συνεργασία με ειδικούς συμβούλους κυβερνοασφάλειας.
- Ειδική σήμανση επικινδυνότητας (πχ. ολισθηρό δάπεδο).

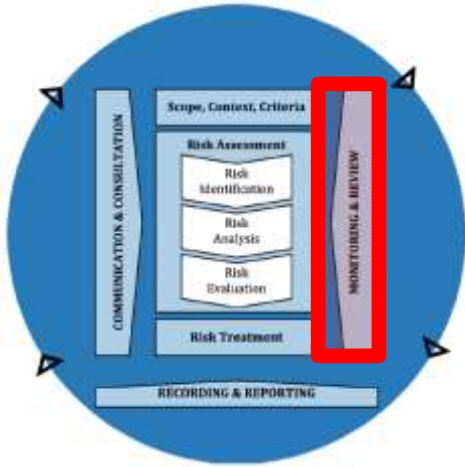
Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)



Communication and consultation:

Η επικοινωνία αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση και την κατανόηση των κινδύνων, ενώ η διαβούλευση αποσκοπεί στη λήψη ανατροφοδότησης για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)

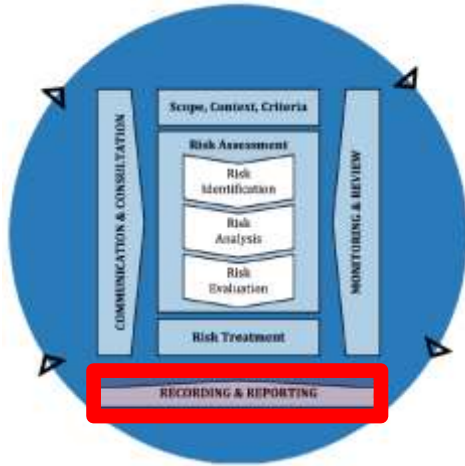


Monitoring and review:

Ο σκοπός της παρακολούθησης και της ανασκόπησης είναι να διασφαλιστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων αυτής.

Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών, την καταγραφή αποτελεσμάτων και την παροχή ανατροφοδότησης.

Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων (ISO 31000)



Recording and reporting:

Η διεργασία διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να τεκμηριώνονται (μέσω εγγράφων και αρχείων) και να οδηγούν στην κατάρτιση σχετικών αναφορών.

Παράδειγμα: Διαχείριση Κινδύνων στη λειτουργία των Πληροφοριακών Συστημάτων Φαρμακείου

Βήματα:

1. Χαρτογράφηση Διεργασιών
2. Αναγνώριση Κινδύνων
3. Ανάλυση, Εκτίμηση και Χειρισμός Κινδύνων

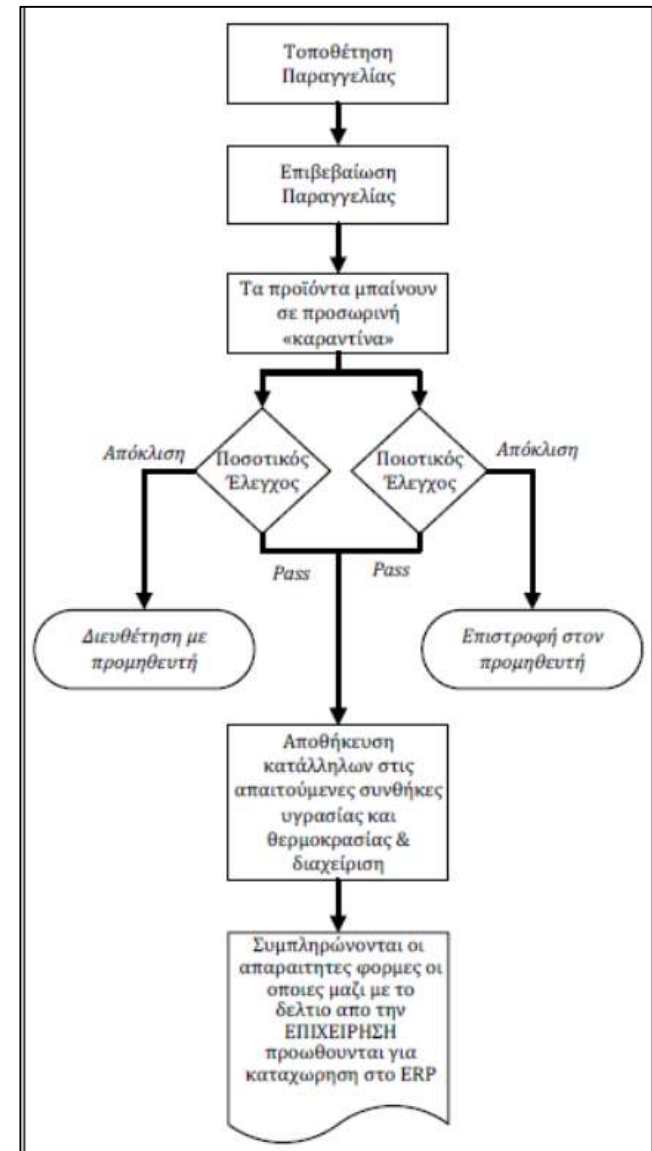
1. Χαρτογράφηση Διεργασίας Παραλαβής-Αποθήκευσης

Α/Α	Ενέργειες Υλοποίησης	Παράγοντες Υλοποίησης			
		Επιχείρηση			Προμηθευτής
		Άνθρωποι	Υποδομές Hardware	Υποδομές Software	Σύστημα ERP
1.	Καταχώρηση παραλαβών	✓	-	-	✓
2.	Δημιουργία παρτίδας	✓	-	-	✓
3.	Εισαγωγή status παρτίδας και ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας	✓	✓	✓	✓

Αποτύπωση φάσης Παραλαβής

Α/Α	Ενέργειες Υλοποίησης	Παράγοντες Υλοποίησης			
		Επιχείρηση			Προμηθευτής
		Άνθρωποι	Υποδομές Hardware	Υποδομές Software	Σύστημα ERP
1.	Ενημέρωση status παρτίδας	✓	-	-	✓

Αποτύπωση φάσης Αποθήκευσης



2. Αναγνώριση Κινδύνων Παραλαβής - Αποθήκευσης

A/A	Ενέργεια	Αλληλοσυσχέτιση	Κίνδυνος	Επικίνδυνο Περιστατικό	Αστοχία
1.	Καταχώρηση παραλαβών	Άνθρωποι Επιχείρησης Σύστημα ERP	Ανθρώπινο τυπογραφικό λάθος	Λανθασμένη καταχώρηση παραλαβών στο ERP	Λάθος στα λογιστικά αποθέματα, στην τιμολόγηση αγορών και στο λογαριασμό προμηθευτή
2.	Δημιουργία παρτίδας	Όπως 1	Συστημικό λάθος απόδοσης αύξοντος αριθμού	Λανθασμένη δημιουργία παρτίδας στο ERP (λάθος αριθμός ή στοιχείων παρτίδας)	Προβλήματα στην αποθήκευση, στις παραγγελίες και στις πωλήσεις
3.	Εισαγωγή status παρτίδας και ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας	Άνθρωποι Επιχείρησης Υποδομές Hardware Υποδομές Software Σύστημα ERP	Συστημικό λάθος ενημέρωσης του ERP σχετικά με την καταλληλότητα μιας παρτίδας ή την ημερομηνία λήξης διαθεσιμότητας	Λανθασμένη αναφορά status παρτίδας ή ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας στο ERP	Επιλογή ακατάλληλης παρτίδας

Παραλαβή

A/A	Ενέργεια	Αλληλοσυσχέτιση	Κίνδυνος	Επικίνδυνο Περιστατικό	Αστοχία
1.	Ενημέρωση status παρτίδας	Άνθρωποι Επιχείρησης Σύστημα ERP	Συστημικό λάθος ενημέρωσης του status της παρτίδας	Λανθασμένη αναφορά status παρτίδας στο ERP	Επιλογή ακατάλληλης παρτίδας

Αποθήκευση

3. Ανάλυση, Εκτίμηση και Χειρισμός Κινδύνων

Καταχώρηση Παραλαβών

Severity of Impact		Patient/Regulatory Impact Severity		
		Low	Medium	High
Business Impact Severity	Low	Low	Medium	High
	Medium	Medium	Medium	High
	High	Medium	High	High

Risk Class		Likelihood of Occurrence		
		Low	Medium	High
Severity of impact	High	2	1	1
	Medium	3	2	1
	Low	3	3	2

Risk Priority Level		Probability of Detection		
		High	Medium	Low
Risk Class	1	M	H	H
	2	L	M	H
	3	L	L	M

3. Ανάλυση, Εκτίμηση και Χειρισμός Κινδύνων

Καταχώρηση Παραλαβών

Εισήγηση λήψης μέτρων αντιμετώπισης

- Σημείο Λήψης Μέτρων: 1 (Φάση 1, Ενέργεια 1)
- Εντοπισμένος Κίνδυνος: Λανθασμένη καταχώρηση παραλαβών στο ERP, λόγω ανθρώπινου τυπογραφικού λάθους.
- Μέτρο Αντιμετώπισης: -
- Δυνατότητα Λήψης Μέτρων: -
- Αμεσότητα Λήψης Μέτρων: -
- Σημείο Υψηλής Επικινδυνότητας: Όχι (Risk Priority Level = Low)

3. Ανάλυση, Εκτίμηση και Χειρισμός Κινδύνων

Εισαγωγή status
παρτίδας και
ημερομηνίας
λήξης
διαθεσιμότητας

Severity of Impact		Patient/Regulatory Impact Severity		
		<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
Business Impact Severity	<i>Low</i>	Low	Medium	High
	<i>Medium</i>	Medium	Medium	High
	<i>High</i>	Medium	High	High

Risk Class		Likelihood of Occurrence		
		<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
Severity of Impact	<i>High</i>	2	1	1
	<i>Medium</i>	3	2	1
	<i>Low</i>	3	3	2

Risk Priority Level		Probability of Detection		
		<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
Risk Class	1	M	H	H
	2	L	M	H
	3	L	L	M

3. Ανάλυση, Εκτίμηση και Χειρισμός Κινδύνων

Εισαγωγή status
παρτίδας και
ημερομηνίας
λήξης
διαθεσιμότητας

Εισήγηση λήψης μέτρων αντιμετώπισης

- Σημείο Λήψης Μέτρων: 3 (Φάση 1, Ενέργεια 3)
- Εντοπισμένος Κίνδυνος: Λανθασμένη αναφορά status παρτίδας ή ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας στο ERP, λόγω συστημικού λάθους ενημέρωσης του ERP (Το καταχωρημένο status παρτίδας ανά κωδικό είδους θα πρέπει να μεταφέρεται αυτόματα στην καταχώρηση παραλαβής προϊόντων και κατά το άνοιγμα παρτίδας).
- Μέτρο Αντιμετώπισης: Manual έλεγχος καταχώρησης status παρτίδας και ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας.
- Δυνατότητα Λήψης Μέτρων: Ναι
- Αμεσότητα Λήψης Μέτρων: Άμεσα
- Σημείο Υψηλής Επικινδυνότητας: Ναι (Risk Priority Level = High). Απαιτείται τακτική παρακολούθηση για ενδεχόμενη λανθασμένη καταχώρηση status παρτίδας ή ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας.

Συγκεντρωτική καταγραφή αποτελεσμάτων

A/A	Κρίσιμο Σημείο	Σημείο Υψηλής Επικινδυ- νότητας	Αμεσότητα Λήψης Μέτρων	Μέτρο Αντιμετώπισης
1.	Καταχώρηση παραλαβών	ΟΧΙ	-	-
2.	Δημιουργία παρτίδας	ΝΑΙ	Άμεσα	(1) Manual έλεγχος ότι ο αύξων αριθμός που αποδίδει το ERP στην παρτίδα είναι: (α) αντίστοιχος των χαρακτηριστικών του είδους (κατηγορία παρτίδας, έτος παρτίδας), (β) μοναδικός και (γ) ο αμέσως επόμενος διαθέσιμος σε σχέση με τον προηγούμενο. (2) Περιοδικός έλεγχος της βάσης δεδομένων ανά τρίμηνο για έλεγχο ύπαρξης κενών στην αρίθμηση με ειδικό query.
3.	Εισαγωγή status παρτίδας και ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας	ΝΑΙ	Άμεσα	Manual έλεγχος καταχώρησης status παρτίδας και ημερομηνίας λήξης διαθεσιμότητας
4.	Ενημέρωση status παρτίδας	ΟΧΙ	-	-

**THANK
YOU**