

Κεφάλαιο 7

Μεθοδολογία Ανάλυσης Επιχειρηματικού κινδύνου (ΕΚ)

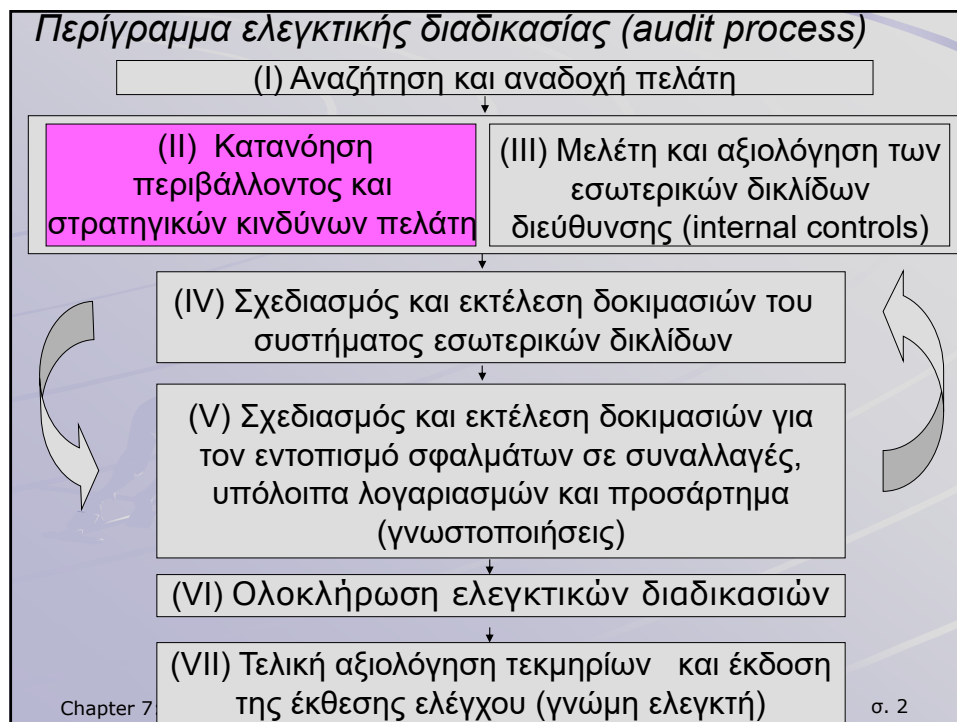
Θεματολογία:

- ✦ Επιχ/κό περιβάλλον κ' επιχ/κό μοντέλο
- ✦ Ανάλυση στρατηγικών κινδύνων
- ✦ Είδη κ' σχεδιασμός επιχ/κών διαδικασιών
- ✦ Χαρτογράφηση επιχ/κών διαδικασιών
- ✦ Ανάλυση εσωτ/κών κινδύνων επιχ/κών διαδικασιών

Chapter 7: business risk analysis

σ. 1

1



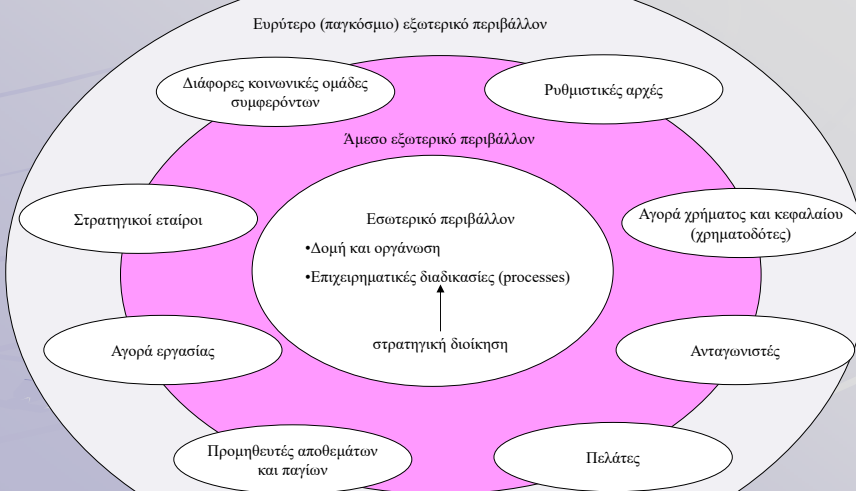
2

Επιχ/κό περιβάλλον κ' επιχ/κό μοντέλο (7.2)

- ✦ Ανάγκη κατανόησης αλληλεπίδρασης επιχείρησης – περιβάλλοντος
 - εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης
 - άμεσο εξωτερικό περιβάλλον
 - ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον

3

Θεωρία συστημάτων κ' επιχείρηση



4

Αξιολόγηση επιχειρηματικών κινδύνων (απαγωγική προσέγγιση – top down)



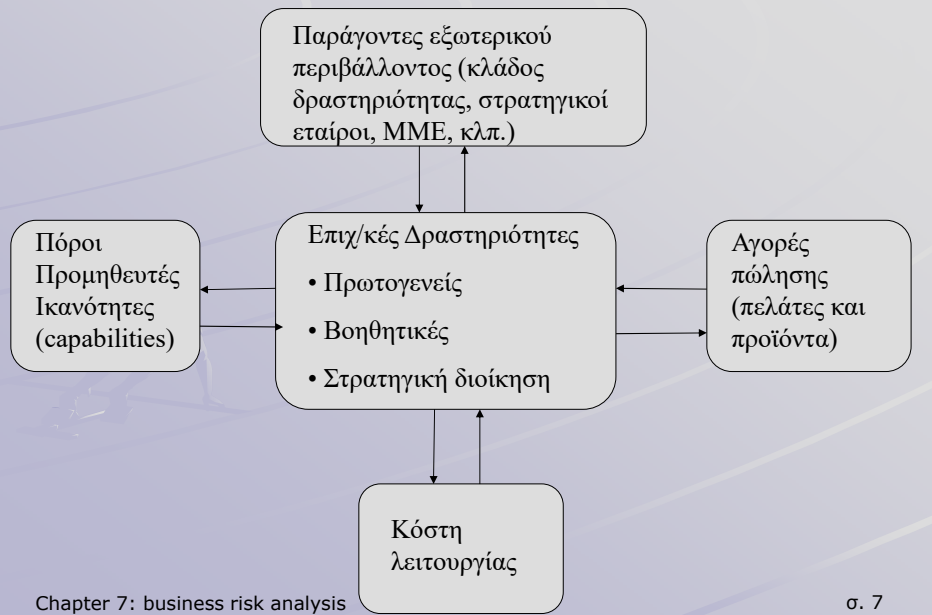
5

Έννοια επιχειρηματικού μοντέλου

✦ « ... το σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση, το πως και το πότε εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες χρησιμοποιώντας τους πόρους της, έχοντας ως δεδομένο τον κλάδο δραστηριότητας, με σκοπό να δημιουργήσει υπέρτερη αξία για τους πελάτες της (superior customer value) ... και να είναι σε θέση να καρπωθεί μέρος αυτής της αξίας» (Afuah, 2003)

6

Συστατικά γενικού επιχ/κού μοντέλου



7

Ανάλυση στρατηγικής θέσης SWOT

Προέλευση	Συνθήκες και γεγονότα που επιβοηθούν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων	Συνθήκες και γεγονότα που δυσχεραίνουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
Εσωτερικό της επιχείρησης	Ικανότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Εξωτερικό της επιχείρησης	Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)

Chapter 7: business risk analysis σ. 8

8

Ανάλυση στρατηγικής θέσης PEST



9

Είδη και σχεδιασμός επιχ/κών διαδικασιών

- ✦ Οι επιχ/κές διαδικασίες καλύπτουν όλο το φάσμα των δράσεων & ενεργειών, από το στρατηγικό σχεδιασμό μέχρι την κατάρτιση και εκτέλεση του ετήσιου προϋπολογισμού, τη λογιστική παρακολούθηση, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ακόμη και τις απλούστερες εργασίες διοικητικής μέριμνας (π.χ. καθαριότητα, ασφάλεια και φωτισμός των χώρων της επιχείρησης)
- ✦ Διάκριση επιχ/κών διαδικασιών
 - Κύριες διαδικασίες
 - Βοηθητικές διαδικασίες

Chapter 7: business risk analysis

σ. 10

10

A) Κύριες διαδικασίες:

- ✦ Εφοδιαστική αλυσίδα
 - Χρονική τακτοποίηση αγορών, επιμέτρηση αποθεμάτων, αναλώσεις
- ✦ Παραγωγικές λειτουργίες (operations)
 - διαχωρισμός άμεσων-έμμεσων εξόδων, υπολειμματική αξία & ωφέλιμη ζωή παγίων, προσδιορισμός κόστους, κλπ
- ✦ Μάρκετινγκ και πωλήσεις
 - Αναγνώριση εσόδων και σχετικών εξόδων (π.χ. εγγυήσεις), εισπραξιμότητα απαιτήσεων, κλπ

✦ Δίκτυα διανομών

- Ελεγκτικά προβλήματα σε περίπλοκα δίκτυα (π.χ. Τηλεπικοινωνίες)

✦ Εξυπηρέτηση πελατών

- συχνά η πώληση συνοδεύεται με εγκατάσταση, εκπαίδευση, συντήρηση, επισκευές, κλπ.
- ελεγκτικά θέματα αναγνώρισης εσόδων & συσχέτιση εσόδων-εξόδων και χρονικής τακτοποίησης

B) υποβοηθητικές διαδικασίες

✦ Διοικητικές υπηρεσίες

- Άμεση συνεργασία με ελεγκτή, σημαντικές συναλλαγές (δάνεια, αγορά πώλησης σημαντικών στοιχείων, κλπ)

✦ Προμήθειες

- έγκριση αγορών, ανάληψη υποχρεώσεων σε προμηθευτές, τήρηση όρων (ποιότητα, πληρωμή), χρονική αναγνώριση, κλπ

✦ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

- πιθανές συνθήκες για ατασθαλίες και απάτες, μη αναγνωρισμένες δουλευμένες αποδοχές, κλπ

✦ Διαχείριση τεχνολογίας και γνώσης

- κρίσιμος παράγοντας ανταγωνισμού

Χαρτογράφηση επιχ. διαδ/σιών (7.4)

A) Ταξινόμηση διαδικασιών σε 3 ομάδες:

- ✦ Διαδικασίες κρίσιμες για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- ✦ Διαδικασίες με εκτεταμένες επιπτώσεις
- ✦ Διαδικασίες υψηλού κινδύνου

B) Χαρτογράφηση διαδικασιών

- ✦ Στόχοι διαδικασίας
- ✦ Δραστηριότητες διαδικασίας
- ✦ Σύστημα ροής πληροφοριών για την παρακολούθηση διαδικασίας
 - αξιολόγηση αξιοπιστίας και πληρότητας του συστήματος
- ✦ Επιπτώσεις διαδικασιών στις Χ. Κατ/σεις
 - μη συνήθεις συναλλαγές (συνήθως υψηλός κίνδυνος)
 - συνήθεις συναλλαγές (συνήθως χαμηλός κίνδυνος)

Ανάλυση εσωτερικών κινδύνων επιχειρηματικών διαδικασιών (7.5)

Ανάλυση πιθανότητας / συνεπειών κινδύνων

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	μεγάλες	Επίπεδο 2	Επίπεδο 4
	μικρές	Επίπεδο 1	Επίπεδο 3
		μικρή	μεγάλη

Πιθανότητα

Chapter 7: business risk analysis

σ. 17

17

Πρόσκτηση γνώσης για κινδύνους επιχειρηματικών διαδικασιών

- ◆ Συνεντεύξεις με στελέχη διοίκησης:
 - πως γίνεται ταυτοποίηση κινδύνων ?
 - πως λαμβάνεται πληροφόρηση για κινδύνους ?
 - πως γίνεται ιεράρχηση εντοπισμένων κινδύνων ?
 - πως λαμβάνονται αποφάσεις για την αντιμετώπιση κινδύνων ?
 - διατίθενται επαρκείς πόροι για την αντιμετώπιση κινδύνων ?

Chapter 7: business risk analysis

σ. 18

18

- ♦ Χρήση διαγνωστικών δεικτών, π.χ.:
 - χειροτέρευση μεριδίου αγοράς
 - αριθμός παραπόνων πελατών
 - αξία επιστροφών από πελάτες
- ♦ Εξέταση δικλίδων αντιμετώπισης της διοίκησης

Πηγές εσωτερικών κινδύνων

- ♦ Ηγεσία – διεύθυνση
- ♦ Ηθική ακεραιότητα / σύγκρουση συμφερόντων
- ♦ Ανθρώπινοι πόροι
- ♦ Χρηματοοικονομικός προγραμμ/μός (διάθεση επαρκών πόρων)
- ♦ Πληροφοριακός κίνδυνος
- ♦ Λειτουργικός κίνδυνος (αποτυχία μιας λειτουργίας)
- ♦ Ρυθμιστικό πλαίσιο
- ♦ Κίνδυνος τεχνολογίας