

ΣΕΙΡΑ | ΑΡΘΡΑ



12 | Ανάλυση Κινδύνων Επιχειρήσεων (Risk Analysis)

12

Ανάλυση Κινδύνων Επιχειρήσεων (Risk Analysis)

2

ΑΠΟ ΤΟΝ **ΑΘΑΝΑΣΙΟ ΤΑΚΟΠΟΥΛΟ**
ΣΥΜΒΟΥΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εάν θέλετε να ρωτήσετε οτιδήποτε σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας. Για να σας αποστείλλουμε περισσότερο υλικό, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση, παρακαλώ πιέστε [εδώ](#)

ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΑ

1. Οι Κίνδυνοι των επιχειρήσεων & η προσέγγιση αντιμετώπισής τους
2. Στρατηγική
3. Κίνδυνοι
4. Ευελιξία
5. Χρηματοδότηση
6. Βασιλεία II



1

Οι Κίνδυνοι των επιχειρήσεων και η προσέγγιση αντιμετώπισής τους

Ο κίνδυνος είναι ως γνωστό μια από τις συνήθεις παραμέτρους της καθημερινής μας ζωής. Ο κίνδυνος επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των δραστηριοτήτων των οικονομικών μονάδων. Υπάρχει σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι δυνατό να προβλέψουμε με βεβαιότητα το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας.

Κάθε επιχείρηση, οφείλει να πάρει θέση, και να χαράξει τη στρατηγική της. Είναι μοιραία αναγκασμένη να κάνει τις εκτιμήσεις της για το που θα πάει η οικονομία και ο κλάδος στον οποίο ανήκει και να πάρει δύσκολες αποφάσεις στρατηγικής, όπως:

- ▶ να κάνει ή όχι επενδύσεις
- ▶ να υιοθετήσει επιθετική ή αμυντική εμπορική πολιτική,
- ▶ να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση,
- ▶ να παρακολουθήσει τι κάνουν οι ανταγωνιστές

και ανάλογα να συντάξει τους στόχους και τους προϋπολογισμούς της.

Όταν όμως κυριαρχεί αβεβαιότητα, οι κίνδυνοι από εσφαλμένες εκτιμήσεις γίνονται μεγαλύτεροι και πολύ συχνά αβάστακτοι. Σε τέτοιες συνθήκες, όποια και να είναι η στρατηγική και οι στόχοι, ένα πράγμα γίνεται το επίκεντρο της διοίκησης, και αυτό είναι: η διαχείριση των κινδύνων, με την ευρεία έννοια.

Η επιχείρηση πρέπει ενσυνείδητα να γνωρίζει ποια στοιχεία εμπεριέχει η στρατηγική της, τι μπορεί να πάει στραβά, ποιες οι επιπτώσεις και το κόστος, πως να παρακολουθεί αυτά και πώς να τα αντισταθμίζει.

Και όλες οι αποφάσεις της Διοίκησης πρέπει να λαμβάνονται αφού πρώτα αξιολογηθούν οι κίνδυνοι που εμπεριέχουν. Ειδικά στα θέματα παρακολούθησης των κινδύνων, η Πληροφόρηση προς τη διοίκηση είναι πρωταρχικής σημασίας και πρέπει απαραίτητα να είναι πλήρης, λεπτομερής, έγκαιρη και αξιόπιστη.

Το αβέβαιο περιβάλλον δεν σημαίνει απαραίτητα ότι επιδρά αρνητικά σε όλους τους κλάδους και όλες τις επιχειρήσεις. Για κάθε πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας, η αβεβαιότητα είναι δυνατό να επιφέρει μελλοντικά κινδύνους αλλά και ευκαιρίες. Ακριβώς επειδή το μέλλον είναι απρόβλεπτο, ωφελημένοι θα είναι εκείνοι που έχουν λάβει τα μέτρα τους έτσι ώστε όταν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες να είναι σε θέση να τις αρπάξουν. Έτσι λοιπόν, η κάθε επιχειρηματική προσπάθεια πρέπει να απαντά στο ερώτημα: Ποιος είναι ο κίνδυνος που εμπεριέχεται στη προσπάθεια και ποια η διαχείρισή του

2

Στρατηγική

Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητή. Την λέξη «στρατηγική» την αντιλαμβάνονται πολλοί με διαφορετική έννοια. Θα σας αναφέρω τον πλέον περιεκτικό ορισμό που έχω συναντήσει και που υιοθετώ:

Είναι η απάντηση σε τρεις μονολεκτικές ερωτήσεις – **Τι, Ποιους και Πώς**. Δηλαδή: Τι προϊόντα πουλάμε, σε Ποιους πελάτες απευθυνόμαστε, και Πως το κάνουμε αυτό για να πετύχουμε.

Στο «Πώς» περιλαμβάνονται πολλά θέματα όπως τιμολογιακή πολιτική, διαφοροποίηση (ως προς ποιότητα, εξυπηρέτηση, ταχύτητα, ασφάλεια, εμπιστοσύνη, συνέπεια κλπ), τεχνολογία, στρατηγικές συνεργασίες, το outsourcing, και πολλά άλλα.

Μέσα από αυτή την περιγραφή πρέπει να γίνεται σαφές το πως ξεχωρίζετε από τους ανταγωνιστές σας στα μάτια των πελατών, τι τους κάνει να θέλουν να συνεχίσουν να αγοράζουν από εσάς, και τι σταματά άλλους ανταγωνιστές να σας τους πάρουν.



3

Κίνδυνοι

Έχοντας χαράξει την στρατηγική, η διαφαινόμενη αβεβαιότητα κάνει πιο έντονη την ανάγκη εντοπισμού των κινδύνων που διατρέχει μια επιχείρηση. Υπάρχουν μερικές αυτονόητες κατηγορίες κινδύνων όπως:

- ▶ **αυτός της Αγοράς** (η οικονομία, ο κλάδος, οι ανταγωνιστές)
- ▶ **λειτουργικοί κίνδυνοι** (όπως η συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας, οι εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, εξάρτηση σε λίγους μεγάλους πελάτες ή προμηθευτές, ασφαλιστικές καλύψεις, ασφάλεια των μηχανογραφικών συστημάτων κ.λπ.),
- ▶ **χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι** (το ύψος του δανεισμού και η εξυπηρέτησή του σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου των πωλήσεων, διακυμάνσεις στα επιτόκια, διακυμάνσεις στο συνάλλαγμα που διαμορφώνουν το κόστος εισαγωγών ή την ελκυστικότητα των εξαγωγών μας στο εξωτερικό ευνοώντας κάποιους ανταγωνιστές στην ντόπια ή διεθνή αγορά.
- ▶ Μην ξεχνάμε το **θεσμικό ή νομοθετικό πλαίσιο** ως πηγή κινδύνου, καθώς ο νομοθέτης στην Ελλάδα είναι υπερδραστήριος κατά παράδοση. Η συνεχής παραγωγή και υιοθέτηση Κοινοτικών νόμων και ρυθμίσεων, μέχρι και περιβαλλοντικές υποχρεώσεις βιομηχανικών μονάδων, χρήζει μόνιμης παρακολούθησης.

Εναπόκειται στην κάθε επιχείρηση, με τη βοήθεια των συμβούλων της, να εντοπίσει, μετρήσει, ιεραρχήσει και όπου είναι εφικτό να αντισταθμίσει, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει κατά την επιδίωξη των δικών της στόχων.



4

Ευελιξία

Τα μεγαλύτερα όπλα για να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα είναι οι στέρεες βάσεις που αντέχουν σε τυχόν κραδασμούς, και η ευελιξία που επιτρέπει ευκινησία και προσαρμογή στις απρόβλεπτα μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Οι γερές βάσεις είναι κάτι που κτίζεται διαχρονικά και συσσωρεύεται, όπως για παράδειγμα η ισχυρή θέση στην αγορά και η ισχυρή κεφαλαιακή βάση. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο θέμα της ευελιξίας.

Μία επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έξοδά της σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεών της ή είναι εγκλωβισμένη σε υψηλά και ανελαστικά έξοδα λειτουργίας.

Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις καλύτερα να αποφεύγονται σε καιρούς αβεβαιότητας. Αντίθετα, είναι προτιμητέες οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και εφόσον οι προσδοκίες επαληθεύονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση να επιτρέπουν αναβολή ή απεγκλωβισμό, έστω και εάν στοιχίζουν περισσότερο διαχρονικά.

Το πρόσθετο κόστος μιας ευέλικτης λύσης είναι σαν το «ασφάλιστρο» και δίδει το δικαίωμα στην επιχείρηση να αποφασίσει όπως της συμφέρει στο μέλλον. Η ελευθερία των κινήσεων είναι αυτή που της επιτρέπει να αντιδράσει αμυντικά ή επιθετικά ανάλογα με τις συνθήκες.



5

Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης πρέπει να συνάδει απόλυτα με την στρατηγική της και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Ως κανόνας, η χρηματοδότηση πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, να είναι και εκείνη ευέλικτη ώστε να προσαρμοστεί ανάλογα με τις εξελίξεις, και να είναι γνωστό εκ των προτέρων εάν κάποιος δικό της στοιχείο προσθέτει νέους κινδύνους και ποιους.

Καταρχήν, το ύψος του δανεισμού πρέπει να μπορεί άνετα να εξυπηρετηθεί από τις λειτουργικές ταμειακές ροές ακόμη και στο απαισιόδοξο σενάριο του επιχειρηματικού σχεδίου όχι μόνον ως προς τις πωλήσεις αλλά και ως προς την επιβράδυνση στην είσπραξη των απαιτήσεων.

Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων εξαρτάται από τη ένταση των παγίων στοιχείων, αλλά και τους λειτουργικούς και ανταγωνιστικούς κινδύνους του κλάδου. Τα πάγια και άλλες μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις, στο βαθμό που δεν καλύπτονται από τα ίδια κεφάλαια, πρέπει να χρηματοδοτούνται με μακροπρόθεσμα δάνεια.

Ως προς τα επιτόκια, η αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων εγείρει το δίλημμα: **κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο;** Πόση αύξηση στα επιτόκια μπορεί να αντέξει η επιχείρηση, και πόση εάν συμπίσει και με μείωση στα έσοδά της;

Είναι σίγουρο ότι για αρκετές επιχειρήσεις θα ήταν φρόνιμο ένα μέρος των δανείων τους να μετατραπούν από κυμαινόμενο σε σταθερό επιτόκιο το οποίο, αν και υψηλότερο οριακά από το κυμαινόμενο, εντούτοις εξασφαλίζει βεβαιότητα σε αυτή την αστάθμητη παράμετρο.

Τέλος, υπογραμμίζονται η αξιοποίηση και τα οφέλη που παρέχονται από τα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα, όπως εκείνα του Αναπτυξιακού Νόμου και των Κοινοτικών κονδυλίων για επενδύσεις.

6

Βασιλεία II

Οι τράπεζες όμως αλλάζουν και αυτές, γίνονται πιο απαιτητικές ως προς τα οικονομικά στοιχεία των πελατών τους και μάλιστα σε μεγάλη έκταση και λεπτομέρεια (ταμειακές ροές, ανάλυση απαιτήσεων, προβλέψεις περιόδου, συχνή σύνταξη ενδιάμεσων ισολογισμών και περιοδικών αποτελεσμάτων χρήσεως, κ.ά.).

Από τη μια πλευρά αυτό οφείλεται και στην οικονομική αβεβαιότητα που αυξάνει τις επιφυλάξεις των τραπεζών για την μελλοντική κερδοφορία των πελατών τους και τις οδηγεί να ζητούν συχνή ενημέρωση ως προς την πορεία κάθε πελάτη. Για τον ίδιο λόγο αναμένεται ότι θα αυξηθούν οι απαιτήσεις των τραπεζών για εξασφαλίσεις εκεί όπου διαφαίνεται ότι η κερδοφορία υποχωρεί ή η επιχείρηση διατρέχει αυξημένους κινδύνους.

Από την άλλη όμως, οι τράπεζες προετοιμάζονται για την μετάβαση στους κανόνες λειτουργίας της Βασιλείας II. (Αναμένεται σχετική νομοθετική ρύθμιση.) Οι κανόνες αυτοί θα έχουν σοβαρές προεκτάσεις στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, οι νέοι κανόνες αλλάζουν τον τρόπο υπολογισμού των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι τράπεζες με στόχο να γίνεται καλύτερη εκτίμηση του απαιτούμενου ύψους κεφαλαίων κάθε τράπεζας με βάση την στάθμιση των εν λόγω κινδύνων.

Οι νέοι κανόνες προβλέπουν την πιστοληπτική αξιολόγηση των πελατών με βάση τα οικονομικά τους στοιχεία και την ορθολογική κατηγοριοποίησή τους από πλευράς πιστωτικού κινδύνου.

Από την αξιολόγηση κάθε πελάτη θα προκύψει η αρμόζουσα τιμολόγηση του δανεισμού που θα συνάδει με τον εκτιμώμενο πιστωτικό κίνδυνο και ανάλογα με τις τυχόν εξασφαλίσεις.

Εκτιμάται ότι τα περιθώρια επιτοκίου με τα οποία δανείζονται πλείστες μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα αυξηθούν.

Αντίθετα αναμένεται ότι θα ευνοηθούν οι μικρές επιχειρήσεις και ελεύθεροι επαγγελματίες λόγω κυρίως της μεγάλης διασποράς αυτής της κατηγορίας πιστούχων. Σε κάθε περίπτωση θα ευνοούνται οι πελάτες με εξασφαλίσεις.

Το συμπέρασμα για όλες τις επιχειρήσεις που δανείζονται από τράπεζες είναι ότι πρέπει να φροντίσουν ώστε τα οικονομικά τους στοιχεία να αποτυπώνουν την οικονομική τους κατάσταση κατά τον βέλτιστο τρόπο, καθώς έτσι θα ωφεληθούν στις σχέσεις τους με τις τράπεζες και στους όρους δανεισμού τους.

Μέχρι σήμερα, με την εξαίρεση ίσως των εταιριών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο, η εντύπωση είναι ότι οι οικονομικές καταστάσεις στην Ελλάδα δεν δείχνουν όλη την εικόνα αλλά συντάσσονται με κύριο στόχο την ελαχιστοποίηση της φορολογίας, εξ' ου και η διαδεδομένη πρακτική της μεταφοράς κύκλου εργασιών σε άλλες εταιρίες του ίδιου φορέα.

Η επερχόμενη κυριαρχία των οικονομικών στοιχείων θα φέρει σε δεύτερη μοίρα το βάρος του ονόματος του φορέα που σήμερα είναι σε αρκετές περιπτώσεις αναγκαία και ικανή συνθήκη για χρηματοδότηση από τις τράπεζες.

Ασφαλώς η εμπιστοσύνη στον φορέα μάντζερ ουδέποτε θα παύσει να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην όλη αξιολόγηση.

Η παραπάνω εξέλιξη θα οδηγήσει επιχειρήσεις με ασθενή οικονομικά στοιχεία να αναζητήσουν αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου τους για να μπορέσουν να αντλήσουν περισσότερη τραπεζική χρηματοδότηση και να αναπτυχθούν.

Στο βαθμό που οι υφιστάμενοι μέτοχοι δεν είναι σε θέση να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις τους με νέα ίδια κεφάλαια, θα προκύψει ζήτηση για τις υπηρεσίες των εταιριών παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες έχουν επίσης την ευχέρεια πρόσβασης στις κεφαλαιαγορές για δομημένες χρηματοδοτήσεις, μετοχικά κεφάλαια, ομόλογα απλά ή μετατρέψιμα, κ.ά.

Specisoft A.E.

Η εταιρεία Specisoft A.E. ιδρύθηκε το 1987 ως εταιρεία ανάπτυξης εξειδικευμένου λογισμικού, με κύριο χαρακτηριστικό την ανάπτυξη λογισμικού σε θέματα περιέχουν γνώση, υψηλή εξειδίκευση, ειδικούς αλγόριθμους βελτιστοποίησης και πολύ μεγάλης κλίμακας επεξεργασία στοιχείων.

Τα θέματα των προγραμμάτων (μεταξύ και άλλων) αφορούν

- ▶ Το Επιχειρηματικό λογισμικό (Επιχειρησιακός προγραμματισμός - Business Plan, Οικονομικές Αναλύσεις Ισολογισμών, Αποτίμηση Αξίας Επιχειρήσεων, Πρότυπη Κοστολόγηση, Προβλέψεις, Αξιολογήσεις Επενδύσεων κ.α.)
- ▶ Χρηματοοικονομικό λογισμικό (Θεμελιώδης Ανάλυση, Επιλογή Χαρτοφυλακίου κ.α.)
- ▶ Επιχειρησιακά Παιγνία (Business Simulators)
- ▶ Βελτιστοποιήσεις Οικονομικών Προβλημάτων,
- ▶ Εκπαιδευτικό λογισμικό στα ανωτέρω θέματα.

Τα προγράμματα τρέχουν σε περιβάλλον WINDOWS τοπικά, σε δίκτυο, καθώς και μέσω INTERNET.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών. Επιπλέον, η εταιρεία απασχολεί εξειδικευμένους με μεγάλη εμπειρία εξωτερικούς συνεργάτες, κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (Master και PhD) και έχει ως συμβούλους καθηγητές ανωτάτων σχολών.

Οι πελάτες της εταιρείας είναι Επιχειρήσεις, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Λογιστικά γραφεία, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δήμοι κ.α. Μεταξύ των πελατών της (η εταιρεία έχει πάνω από χίλιους επτακόσιους πελάτες) είναι πολλές από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες, με πάνω από ογδόντα πέντε από αυτές να είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ).

Σημαντικότερο μέρος του πελατολόγιου της εταιρείας, είναι τα Ελληνικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), η Επαγγελματική εκπαίδευση (Δημόσια και Ιδιωτικά ΙΕΚ), Κολέγια, Οργανισμοί Σεμιναρίων, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) κ.α. τα οποία εξοπλίζουν τα εργαστήρια τους με τα προγράμματα της εταιρείας, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα στην διαδικασία της εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων τους.

Η Specisoft, με την τεχνολογία του λογισμικού, τους εξειδικευμένους αλγόριθμους βελτιστοποίησης και την γνώση ειδικών οικονομικών θεμάτων που απεικονίζει στο λογισμικό που παράγει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως εταιρεία της γνώσης μέσα στην αναδυόμενη οικονομία της γνώσης.

Specisoft

Περγιαλίτου 17, 15451 Ν. Ψυχικό
Τηλ.: 210-6911468, Φαξ: 210-6993791
e-mail: info@specisoft.gr,
SITE: www.specisoft.gr