

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΙΣΚΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ



ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΛΠΑΞΗΣ
ΑΛΕΞΙΟΣ ΤΖΑΝΕΤΟΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ – 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του κύκλου Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, στη θεματική ενότητα «Επιχειρηματική Διαχείριση Ρίσκου με εφαρμογή στις αεροπορικές εταιρείες», με επιβλέποντα καθηγητή τον Δρ. Δημήτριο Παπαδόπουλο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη της Επιχειρηματικής Διαχείρισης Ρίσκου (Enterprise Risk Management, ERM) με εφαρμογή στις αεροπορικές εταιρίες. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας το ERM ορίζεται ως μια συνεχής διαδικασία που προσδιορίζει, αναλύει και διαχειρίζεται την επιβλαβή έκθεση σε ρίσκα προερχόμενα από ποικίλους παράγοντες, στις αεροπορικές εταιρίες, με στόχο τη διασφάλιση της επίτευξης των οργανωτικών στόχων και ως εκ τούτου, τη διατήρηση και τη δημιουργία κέρδους μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ρίσκων. Οι αεροπορικές εταιρίες εκτίθενται σε ρίσκα που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση ως οργανισμό, τη φήμη της, τους πελάτες της, την εταιρική αξία και την ασφάλεια. Η φύση της αεροπορικής βιομηχανίας είναι τέτοια, που τα ρίσκα παρουσιάζουν συχνά έντονες αλληλεξαρτήσεις και μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές ζημίες. Αυτοί οι παρόντες καθώς και οι αναδυόμενοι κίνδυνοι αποτελούν τον κύριο λόγο της αυξανόμενης σημασίας της εφαρμογής μιας διαδικασίας ERM σε μια επιχείρηση και πλέον αποτελεί σημείο αναφοράς στις επιτυχημένες αεροπορικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο. Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να διερευνήσει τις δομές και πρακτικές των συστημάτων διαχείρισης ρίσκου καθώς και τη σημασία ενός συστήματος ERM σε μια αεροπορική εταιρεία, προκειμένου να αναπτύξει μια επιχείρηση - ευρύ πλαίσιο διαχείρισης ρίσκου στον κλάδο των αερομεταφορών, μέσα από τη μελέτη επιλεγμένων παραδειγμάτων πρακτικών εφαρμογής από την παγκόσμια βιομηχανία της πολιτικής αεροπορίας.

ABSTRACT

This paper focuses on the study of the Enterprise Risk Management (ERM), applied to the airline industry. For the purposes of this study ERM is defined as a continuous process of identifying, analyzing and managing the harmful exposure to risks, of the airlines resulting from various factors, to ensure the achievement of organizational goals and thus maintain and the profitability through the effective management of risks. Airlines are exposed to risks that may affect the company as an organization, its reputation, its customers, its corporate value and safety. The nature of the airline industry is such that the risks often show strong interdependencies and can lead to significant losses. These present and emerging risks are the main reason for the growing importance of the implementation of an ERM process in a company which is now a reference point to successful airlines around the world. This paper aims to investigate the structures and practices of risk management systems and the importance of an ERM system in an airline to develop an enterprise-wide risk management framework in the airline industry, through the study of selected practical examples of the airline industry worldwide.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Βασικές έννοιες της Διαχείρισης ρίσκου(Risk Management).....	4
1.1 Διαχείριση Ρίσκου	6
1.1.1 Η έννοια του ρίσκου	6
1.1.2 Η διαδικασία της Διαχείρισης Ρίσκων	7
1.1.3 Εκτίμηση ρίσκου	11
1.1.4 Ανάλυση ρίσκων	16
1.1.5 Αξιολόγηση ρίσκων.....	22
1.1.6 Αντιμετώπιση (ή μετριασμός) ρίσκου	22
1.1.7 Παρακολούθηση και Αναθεώρηση	24
1.2 Πλεονεκτήματα της διαχείρισης ρίσκων.....	25
1.3 Η σχέση μεταξύ των κανονιστικών απαιτήσεων και της Διαχείρισης Ρίσκων	26
1.4 Οι διαφορετικές μορφές της Διαχείρισης Ρίσκων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2. Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων	27
2.1 Η έννοια της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Ρίσκων	29
2.2 Το ERM σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προσεγγίσεις του risk management	30
2.3 Εφαρμογή του ERM.....	34
2.4 Τα κυριότερα Πρότυπα ERM.....	38
2.4.1 ERM Framework της COSO.....	38
2.4.2 Πρότυπο Διαχείρισης ρίσκου της Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας (AS/NZS 4360).....	41
2.4.3 ISO 31000.....	41
2.5 Τα οφέλη του ERM.....	43
2.6 Το κόστος μιας διαδικασίας ERM	44
3. Πολιτική Αεροπορία και Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων.....	45
3.1 Η Αεροπορική βιομηχανία	46
3.1.1 Ο κλάδος της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα	48
3.1.2 Στοιχεία και μεγέθη της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα	53
3.1.3 Η παγκόσμια αγορά - Ξένος Ανταγωνισμός - Προκλήσεις του τομέα - Αναμενόμενη ανάπτυξη	55
3.2 Διαχείριση Ρίσκου στην πολιτική αεροπορία	57
3.2.1 Προκλήσεις και Ρίσκα στις αερομεταφορές	57
3.3 Διαχείριση Επιχειρηματικών ρίσκων στις εταιρείες πολιτικής αεροπορίας	62
4. Case studies σε αεροπορικές εταιρείες	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.1 FINNAIR	67

4.1.1	Εταιρική πολιτική και πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων	69
4.1.2	Πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων	70
4.1.3	Βασικά Ρίσκα	75
4.2	QANTAS	80
4.2.1	Πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων	81
4.2.2	Βασικά ρίσκα και διαχείριση	84
4.3	Aegean Airlines A.E	88
4.3.1	Βασικά Ρίσκα και διαχείριση.....	89
	Συμπεράσματα.....	95

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Διάγραμμα διαδικασίας Διαχείρισης ρίσκου (πηγή: AS/NZS ISO 31000:2009).	10
Σχήμα 2. Βασικά ερωτήματα για την αναγνώριση ρίσκων.	11
Σχήμα 3. Βασικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που αντιπροσωπεύουν τις πηγές αξίας	31
Σχήμα 4. Βασικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων και πιθανών μελλοντικών γεγονότων ...	32
Σχήμα 5. Βασικά ερωτήματα για την αναγνώριση ρίσκων.	33
Σχήμα 6. Αναπαράσταση του ERM μοντέλου από την COSO. Μπροστινό μέρος, από πάνω προς τα κάτω: Εσωτερικό περιβάλλον, ρύθμιση στόχων, αναγνώριση συμβάντων, αξιολόγηση κινδύνου, αντίδραση στο ρίσκο, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και επικοινωνία, παρακολούθηση.....	39
Σχήμα 7. Η συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων του ISO 31000.....	42
Σχήμα 8. Γεωγραφική θέση της Ελλάδας στον παγκόσμιο χάρτη	49
Σχήμα 9. Εμπορικά Αεροδρόμια της Ελλάδας (πηγή: www.yra.gr)	52
Σχήμα 10. Οι μετακινήσεις των επιβατών για την περίοδο 2004-2014 (πηγή: www.yra.gr)	53
Σχήμα 11. Ελλάδα: εγχώριοι και διεθνείς αριθμοί επιβατών των αεροπορικών μεταφορών (σε εκατομμύρια) για την περίοδο 2004-2014 (πηγή: CAPA – Centre for Aviation, Aegean Airlines, HCAA).....	54
Σχήμα 12. Τα εμπορικά αεροδρόμια στην Ελλάδα με την μεγαλύτερη επιβατική κίνηση (πηγή: www.yra.gr)	54
Σχήμα 13. Συνδεσιμότητα της Ελλάδας με τον υπόλοιπο κόσμο (πηγή: www.iata.org)	55
Σχήμα 14. Σύστημα Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Finnair (πηγή: http://www.finnairgroup.com/en/index.html).....	71
Σχήμα 15. Μοντέλο Διακυβέρνησης Διαχείρισης ρίσκου (πηγή: http://www.finnairgroup.com/en/index.html)	75

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Είδη ρίσκων.....	14
Πίνακας 2. Επίπεδα επίπτωσης ρίσκων. Παράδειγμα: πιθανοί περιγραφείς για ένα ρίσκο ασφάλειας.....	19
Πίνακας 3. Πιθανότητα να συμβεί ένα ρίσκο.....	20
Πίνακας 4. Καθορισμός επιπέδων ρίσκου.....	21
Πίνακας 5. Πίνακας Ρίσκων.....	21
Πίνακας 6. Πίνακας υλοποίησης αντιμετώπισης ρίσκων.....	23
Πίνακας 7. Ελληνικοί αερομεταφορείς (πηγή www.yra.gr).....	51
Πίνακας 8. Περιγραφή μερικών χαρακτηριστικών ρίσκων για την πολιτική αεροπορία.....	60
Πίνακας 9. Οι βασικές τάσεις για την Finnair τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Finnair).	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 10. Οι βασικές τάσεις για την Qantas τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Qantas).....	81
Πίνακας 11. Οι βασικές τάσεις για την Aegean Airlines τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Aegean_Airlines).....	89

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, η αβέβαιη παγκόσμια οικονομική συγκυρία των τελευταίων ετών καθώς και η αύξηση της τρομοκρατίας, τα ακραία φυσικά φαινόμενα και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η ανάγκη και η ζήτηση για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σε όλους τους τομείς είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Για το λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες εστιάζουν στην διαχείριση των ρίσκων. Το ρίσκο είναι η κύρια αιτία της αβεβαιότητας σε οποιονδήποτε οργανισμό. Παρότι η έννοια του ρίσκου δεν είναι συνυφασμένη με ένα γεγονός που μπορεί να επιφέρει ένα ζημιογόνο αποτέλεσμα, οι εταιρείες επικεντρώνονται κυρίως στον εντοπισμό των ρίσκων και τη διαχείριση τους προτού ακόμα να επηρεαστούν αρνητικά. Η ικανότητα για τη διαχείριση των ρίσκων βοηθά τις εταιρείες να δρουν με μεγαλύτερη σιγουριά για τις μελλοντικές τους επιχειρηματικές αποφάσεις. Η γνώση για τα ρίσκα που πιθανόν να αντιμετωπίσει δίνει σε μια επιχείρηση την ευκαιρία να επιλέξουν τον καταλληλότερο τρόπο αντιμετώπισης ενός πιθανού προβλήματος. Οι πηγές των ρίσκων διαφέρουν και εξαρτώνται άμεσα από τη φύση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Συνεπώς ένα σύστημα διαχείρισης ρίσκου σε ολόκληρη την επιχείρηση θα πρέπει να είναι ειδικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες της. Η διαχείριση των ρίσκων δεν είναι ένα πρόγραμμα για την αποφυγή ενός ζημιογόνου αποτελέσματος μιας απόφασης ή μιας λειτουργίας. Πρόκειται περισσότερο για μια διαδικασία που εντοπίζει τα ρίσκα και παρέχει αποτελεσματικά εργαλεία για την ανάλυση και την ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού και παρακολούθησης αυτών των διαδικασιών, με στόχο να εξασφαλιστεί πως θα συμβεί μια θετική αλλαγή. Θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο για οποιαδήποτε οργάνωση να λειτουργήσει προληπτικά ή να προβλέψει πιθανές ζημιές, εάν δεν έχει καθιερώσει μια αποτελεσματική διαδικασία έρευνας αντιμετώπισης τους. Μόνο μέσα από αυτή τη διαδικασία αναγνώρισης και ανάδρασης μπορεί να αναπτυχθούν στρατηγικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων και να βελτιωθούν πρακτικές αντιμετώπισης των ήδη αναγνωρισμένων ρίσκων.

Τα τελευταία χρόνια η πλέον αναδυόμενη τάση στη διαχείριση ρίσκου είναι η Διαχείριση Επιχειρηματικού Ρίσκου (Enterprise Risk Management, ERM). Το ERM παρουσιάζει μια ολιστική μέθοδο για την διαδικασία διαχείρισης των ρίσκων. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα ρίσκα, επιχειρησιακά, στρατηγικά, κ.α. τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση. Είναι το εργαλείο με το οποίο ένας οργανισμός σε κάθε κλάδο αξιολογεί, ελέγχει, εκμεταλλεύεται και παρακολουθεί τα ρίσκα από όλες τις πηγές με σκοπό την αύξηση της βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης αξίας του οργανισμού στα ενδιαφερόμενα μέρη. Το κλειδί του ERM είναι πως μπορεί να αναγνωρίσει και να εκτιμήσει την έκταση των πιθανών αλληλεξαρτήσεων σε όλο το

εύρος μιας επιχείρησης όταν συμβεί μια κρίση σε οποιονδήποτε τομέα της. Ακόμα η εφαρμογή του ERM απαιτεί την συμμετοχή των μελών της ανώτερης διοίκησης, προσπαθεί να ποσοτικοποιήσει τα ρίσκα σε οικονομικό κόστος, ενθαρρύνει την συμμετοχή και την επικοινωνία σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και καθιερώνει μια διαδικασία προτεραιότητας και παρακολούθησης των ρίσκων

Η αεροπορική βιομηχανία είναι ένας κλάδος που αντιμετωπίζει καθημερινά πολλές προκλήσεις. Από προβλήματα στον εξοπλισμό που απειλούν την ασφάλεια των επιβατών ως τις οικονομικές διεργασίες που απειλούν την κερδοφορία των επιχειρήσεων, το ρίσκο επηρεάζει κάθε πτυχή της σύγχρονης βιομηχανίας των αερομεταφορών. Συνολικά ο κλάδος, χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, υψηλά γενικά έξοδα, χαμηλά περιθώρια κέρδους, είναι ευαίσθητη σε εξωτερικούς παράγοντες (όπως π.χ. καιρικά φαινόμενα, τρομοκρατία κ.α) και κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές και νομικές επιρροές. Παρόλα αυτά, οι αερομεταφορές εξακολουθούν να θεωρούνται ο πλέον ασφαλής τρόπος μεταφοράς επιβατών παγκοσμίως. Οι πρωτοπόροι της αεροπορικής βιομηχανίας αναγνωρίζουν την αποτελεσματική Διαχείριση Ρίσκου ως μία από τις βασικές κινητήριες δυνάμεις της επιτυχίας σε μια αεροπορική εταιρεία.

Η εργασία αυτή είχε ως στόχο την μελέτη και κατανόηση των βασικών αρχών ενός συστήματος Διαχείρισης Ρίσκου, με έμφαση στην Διαχείριση Επιχειρηματικού Ρίσκου (ERM) και τη διερεύνηση της δομής και επιτυχημένων πρακτικών στην πολιτική αεροπορία. Σκοπός είναι να μελετηθεί η έννοια της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Ρίσκων και τα οφέλη της, ως μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης ρίσκου, για μια αεροπορική εταιρεία. Η δομή της παρούσας εργασίας χωρίζεται σε τέσσερα επιμέρους Κεφάλαια ως εξής:

Στο πρώτο Κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες της διαχείριση ρίσκου καθώς και στις βασικές αρχές της συνήθους διαδικασίας εφαρμογής της σε μια επιχείρηση.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος επιχειρηματικής διαχείρισης ρίσκου(ERM), οι αρχές που την διέπουν, τα οφέλη της και τα βασικότερα πρότυπα που υπάρχουν σήμερα διαθέσιμα.

Στο τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται μια συνοπτική περιγραφή της βιομηχανίας της πολιτικής αεροπορίας και της διεθνούς αγοράς εστιάζοντας στην τελευταία δεκαετία και ακολουθεί μια προσέγγιση για τη σημασία διαχείρισης ρίσκου στις αεροπορικές εταιρείες.

Τέλος, το τέταρτο Κεφάλαιο παρέχει μια παρουσίαση παραδειγμάτων πρακτικών διαχείρισης ρίσκου βάση μιας ERM προσέγγισης, με καταγεγραμμένα στοιχεία και μεγέθη, σε αεροπορικές

εταιρείες από το παγκόσμιο στερέωμα όπως η Finnair, η Qantas Airways Limited, και η Aegean Airlines S.A.

χρόνου, μια παραδειγματική αλλαγή σημειώθηκε στην αντίληψη της διαχείρισης του ρίσκου. Πλέον έχουν αναδυθεί πολλαπλές αρχές, πλαίσια και πρότυπα για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικά την επιχειρησιακή διαχείριση των ρίσκων.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και περιγράφονται συνοπτικά οι βασικές έννοιες της διαχείρισης ρίσκου όπως: η έννοια του ρίσκου, τα είδη των ρίσκων καθώς και οι συνήθεις βασικές αρχές της διαδικασίας εφαρμογής της από τους οργανισμούς.

1.1 Διαχείριση Ρίσκου

1.1.1 Η έννοια του ρίσκου

Αρχικά για να γίνει κατανοητό η έννοια της Διαχείρισης ρίσκου(Risk Management) - της οποίας η Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων αποτελεί μέρος και αναπτύσσεται στην παρούσα διπλωματική - θα πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητή η έννοια του «ρίσκου». Η έννοια του ρίσκου υπάρχει παντού στις καθημερινές δραστηριότητες, από τα χρηματοοικονομικά, τον τομέα των αερομεταφορών, έως την ανθρώπινη υγεία. Τιμές όπως δείκτες της σωματικής υγείας, η κοινωνική κατάσταση, η συναισθηματική ευεξία ή ο χρηματοοικονομικός πλούτος κ.α. μπορεί να κερδίζονται ή χάνονται από έναν οργανισμό κατά τη λήψη των ρίσκων που προκύπτουν από μια δεδομένη δράση ή αδράνεια προβλέψιμη ή απρόβλεπτη. Συνεπώς, ως ρίσκο μπορεί να θεωρηθεί η συνέπεια των δράσεων που λαμβάνονται, παρά την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα είναι ένα δυναμικό, απρόβλεπτο, μη μετρήσιμο και ανεξέλεγκτο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, το ρίσκο ενός αεροπορικού ατυχήματος (επικινδυνότητα) μπορεί να εκφραστεί ως ένα ατύχημα ανά εκατομμύριο πτήσεων (πιθανότητα). Το ρίσκο μπορεί να οριστεί αντικειμενικά, έτσι ώστε δύο άνθρωποι μπορούν λαμβάνοντας τα ίδια δεδομένα να καταλήξουν σε ένα παρόμοιο αποτέλεσμα. Στη βιβλιογραφία υπάρχει μια ποικιλία ορισμών για την έννοια του ρίσκου με τις πιο συχνές ερμηνείες να κάνουν λόγο για την πιθανότητα απώλειας ή ζημίας, τον δυνητικό αρνητικό αντίκτυπο, και την πιθανότητα ενός ανεπιθύμητου συμβάντος. Ορισμένοι θεωρούν μόνο την αρνητική του σημασία λαμβάνοντας υπόψη μόνο μία διάσταση (*downside risk*) και επομένως στο πλαίσιο της εκτίμησης του ρίσκου υπολογίζουν τις πιθανές απώλειες αντιμετωπίζοντας κατά κάποιο τρόπο το ρίσκο ως κίνδυνο. Η απώλεια θεωρείται συχνά ως αρνητική συνέπεια ενός γεγονότος όσον αφορά τις άμεσες οικονομικές απώλειες σε μια επιχείρηση, αλλά μπορεί να είναι επίσης μια απώλεια από την άποψη της αξιοπιστίας, το μέλλον των επιχειρήσεων, και την απώλεια της περιουσίας ή και της ζωής. Η έννοια του ρίσκου ωστόσο δεν είναι μονοσήμαντη.

Σήμερα, ένας κοινός ορισμός του ρίσκου είναι πως το ρίσκο είναι ένα αβέβαιο γεγονός που αν συμβεί, μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση στους στόχους ενός έργου ή μιας δραστηριότητας. Η δυναμική ενός ρίσκου να έχει θετική ή αρνητική επίδραση είναι μια σημαντική έννοια. Είναι φυσικό να πέσει κανείς στην παγίδα της σκέψης ότι τα ρίσκα έχουν εγγενώς αρνητικά αποτελέσματα. Εάν κάποιος (είτε άνθρωπος είτε οργανισμός) είναι ανοικτός σε αυτά τα ρίσκα που δημιουργούν θετικές ευκαιρίες, μπορεί το έργο να γίνει πιο αποδοτικό. Η αβεβαιότητα είναι στην καρδιά του ρίσκου. Μπορεί κάποιος να είναι σίγουρος αν ένα γεγονός είναι πιθανό να συμβεί ή όχι. Επίσης, μπορεί κανείς να είναι αβέβαιος ποιες θα ήταν οι επιπτώσεις εάν το

γεγονός αυτό είχε συμβεί. Η πιθανότητα του συμβάντος, και κατά συνέπεια – ο αντίκτυπος ή το αποτέλεσμα του συμβάντος, είναι τα δύο στοιχεία που θεωρείται ότι χαρακτηρίζουν το μέγεθος του ρίσκου. Εάν λοιπόν η έννοια του ρίσκου αντιμετωπιστεί με μια μαθηματική προσέγγιση, σε γενικές γραμμές, το ρίσκο θα είχε τρεις (3) παραμέτρους: ένα γεγονός (το οποίο είναι συνήθως, αλλά όχι απαραίτητα, μία ανεπιθύμητη αλλαγή), μία πιθανότητα (η πιθανότητα να συμβεί αυτό το γεγονός) και τις επιπτώσεις (μία ή περισσότερες συνέπειες στους στόχους του έργου εάν συμβεί το γεγονός). Επομένως, το ρίσκο για ένα γεγονός μπορεί να εκφραστεί ως μία συνάρτηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων του: $\text{Ρίσκο} = f(\text{γεγονός}, \text{πιθανότητα}, \text{επιπτώσεις})$. Όσο αυξάνει η πιθανότητα ή η σοβαρότητα των επιπτώσεων αυξάνει και το ρίσκο. Εάν το γεγονός και η πιθανότητα αυτό να συμβεί είναι γνωστά τότε μπορεί να γίνει μια εκτίμηση του ρίσκου. Επίσης, μία άλλη παράμετρος η οποία θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι τα αίτια ή πηγές των ρίσκων. Η ύπαρξη ή η έλλειψη κάποιου παράγοντα που επηρεάζει το έργο ή τη δραστηριότητα μπορεί να προκαλέσει ένα ρίσκο, είναι δηλαδή πηγή ρίσκου. Κάποιες πηγές ρίσκου είναι γνωστές και αντιμετωπίσιμες σε μεγάλο βαθμό μέσω δικλίδων ασφαλείας.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει διαφορά μεταξύ ρίσκου και κινδύνου. Ένας κίνδυνος είναι κάτι που έχει δυνητικά μια αρνητική, επιβλαβή συνέπεια. Από την άλλη μεριά ένα ρίσκο είναι ο συνδυασμός μιας επίπτωσης και της πιθανότητας αυτή να συμβεί. Ένα ρίσκο μπορεί να προκύψει από την έκθεση σε έναν κίνδυνο. Υπάρχει σχέση μεταξύ ρίσκου και κινδύνου - ένας κίνδυνος είναι κάτι που δυνητικά μπορεί να προκαλέσει βλάβη και το ρίσκο είναι η πιθανή έκβαση ενός κινδύνου. Με άλλα λόγια ένας κίνδυνος μπορεί να αποτελέσει πηγή ρίσκου. Για παράδειγμα, σε ένα αεροδρόμιο ένας αεροδιάδρομος με ανώμαλη επιφάνεια θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας κίνδυνος, αλλά το ρίσκο προέρχεται από τη δραστηριότητα στον διάδρομο, δεν υπάρχει κανένα ρίσκο εάν ο διάδρομος δεν χρησιμοποιείται. Σήμερα είναι κοινά αποδεκτό πως σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων, υπάρχει το ενδεχόμενο να συμβούν γεγονότα και οι επιπτώσεις τους να συνιστούν είτε ευκαιρίες προς όφελος (*upside*) ή απειλές της επιτυχίας (*downside*). Ωστόσο στον τομέα της ασφάλειας, αναγνωρίζεται, γενικά, ότι οι συνέπειες είναι μόνο αρνητικές και γι' αυτό η διαχείριση του ρίσκου ασφάλειας εστιάζει στην πρόληψη και τον μετριασμό της ζημιάς.

1.1.2 Η διαδικασία της Διαχείρισης Ρίσκων

Η έννοια της διαχείρισης ρίσκου δεν είναι σημερινή. Παρά το ενδιαφέρον που μπορεί να είχε στην αρχαιότητα το φαινόμενο του ρίσκου, το ιστορικό βήμα που μας ενδιαφέρει περισσότερο, για τους σκοπούς της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η χρήση της «διαχείρισης του ρίσκου ως τυπικό μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εντός των επιχειρήσεων. Ήταν από τότε

που οι εταιρείες κατέδειξαν μια αυξανόμενη μέριμνα για το ρίσκο. Παρόλα αυτά όπως και για το ρίσκο έτσι και για την έννοια της διαχείρισης ρίσκου δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας μοναδικός ορισμός. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί ιστορικά και μπορούν να επιλεγούν για τη διαχείριση του ρίσκου. Αυτό σημαίνει πως υπάρχουν μέθοδοι εξειδικευμένοι να μετριάσουν το ρίσκο μέσω των επενδυτικών τους αποφάσεων, μέσω των χρηματοδοτικών επιλογών ή μπορούν εναλλακτικά να επιλέξουν να αγοράσουν ασφάλειες για συγκεκριμένους τύπους ρίσκων όπως καταστροφικά γεγονότα.

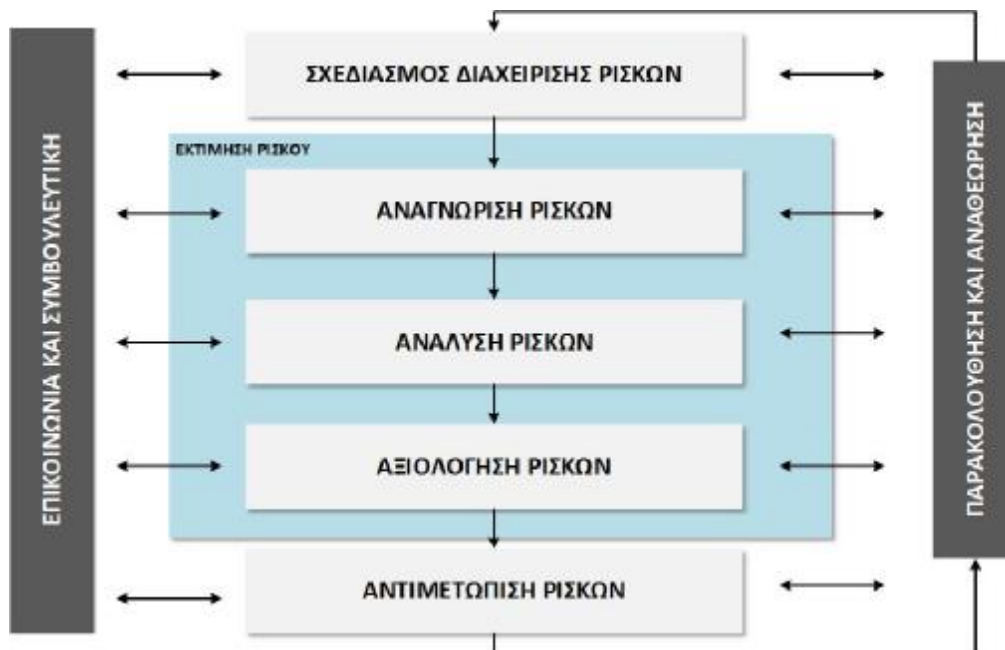
Στόχος της Διαχείρισης ρίσκου είναι να προσθέσει τη μέγιστη αιεφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Ταξινομεί την κατανόηση των πιθανών οφελών (*upside*) και απειλών (*downside*) όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει αμφότερα, την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση ρίσκου απαιτείται να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Θα πρέπει να προσεγγίζει μεθοδικά όλα τα ρίσκα που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαιτέρως τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. Πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μαζί με μία αποτελεσματική πολιτική και ένα πρόγραμμα με επικεφαλής την ανώτατη διοίκηση. Πρέπει να μεταφράζει τη στρατηγική σε τακτικούς και επιχειρησιακούς στόχους, καθορίζοντας αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, με κάθε διοικητικό στέλεχος και εργαζόμενο υπεύθυνο για τη διαχείριση του κινδύνου ως μέρος της περιγραφής της εργασίας του. Υποστηρίζει την ευθύνη, την μέτρηση επίδοσης και την ανταμοιβή, έτσι ώστε να προωθείται η λειτουργική αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα. Συνεπώς, γίνεται εύκολα κατανοητό πως η Διαχείριση Ρίσκου πρέπει να είναι ανάλογη με την πολυπλοκότητα και το είδος του εμπλεκόμενου οργανισμού. Υπάρχουν αναπτυγμένες διαδικασίες για τη Διαχείριση Ρίσκου ως μια διαρκή διαδικασία σε όλη την έκταση του έργου. Η εφαρμογή της διαχείρισης ρίσκου μπορεί να γίνει σε όλα τα έργα, από τα πολύ μικρά (που υλοποιούνται από ένα άτομο) έως τα πολύ μεγάλα και πολύπλοκα. Πολλά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων και να δώσουν την ευκαιρία στον διαχειριστή έργου να προσδιορίσει συγκεκριμένη πορεία. Μια διαδικασία διαχείρισης ρίσκου περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διεργασίες (διαδικασίες) που αφορούν το σχεδιασμό, αναγνώριση, ανάλυση, αντιμετώπιση και συνεχή παρακολούθηση των ρίσκων και των πηγών τους. Ο στόχος τους είναι να αυξηθεί η πιθανότητα και οι συνέπειες θετικών για το έργο γεγονότων (υπάρχουν και τέτοια) και να μειωθεί η πιθανότητα και οι αρνητικές συνέπειες. Για να γίνει, όμως, αποτελεσματική και σωστή διαχείριση των ρίσκων θα πρέπει να λάβουν χώρα δύο πράγματα. Το ένα είναι να γίνει κατανοητό τι είδους ρίσκα

εμπλέκονται σε ένα συγκεκριμένο έργο ή δραστηριότητα (αυτό ποικίλει και μπορεί να είναι από μια οικονομική πράξη, η αλλαγή προσωπικού σε έναν οργανισμό, η αγορά νέου εξοπλισμού κ.α.). Το δεύτερο είναι να βρεθούν επαρκείς και αποτελεσματικές μέθοδοι έτσι ώστε να μετρηθούν τα ρίσκα αυτά. Η μέτρηση των ρίσκων διαφέρει ανάλογα με το είδος του ρίσκου. Δεν είναι δυνατό να μετρηθεί, άρα και να διαχειριστεί, σωστά κάποιο ρίσκο εάν υπάρχει γνώση για το είδος του και την πηγή του. Στην πράξη υπάρχουν πολυάριθμα ρίσκα που προέρχονται από ανάλογες πολυάριθμες πηγές. Εντούτοις, είναι δυνατό να ομαδοποιηθούν με κάποιον τρόπο δημιουργώντας «κατηγορίες» ρίσκων. Έτσι μπορούν να μετρηθούν με τον ίδιο τρόπο όσα ρίσκα έχουν ίδια πηγή και προέρχονται από την ίδια κατηγορία [1].

Η Διαχείριση Ρίσκου είναι μια διαρκής διαδικασία που για την αποτελεσματικότητά της θα πρέπει να πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια του έργου ή της δραστηριότητας για την οποία θα υλοποιηθεί. Όλες οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου ακολουθούν τα ίδια βασικά βήματα, παράλληλα με δύο συνεχής διαδικασίες, αν και μερικές φορές διαφορετική ορολογία χρησιμοποιείται για να περιγράψει αυτά τα βήματα. Μαζί αυτά τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκου συνδυάζονται για να προσφέρουν μια απλή και αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης ρίσκου (βλέπε Σχήμα 1):

1. την αναγνώριση και κατανόηση των ρίσκων,
2. την ανάλυση των ρίσκων
3. την αξιολόγηση των ρίσκων που αναγνωρίστηκαν
4. την αντιμετώπιση ενός ρίσκου ώστε να υπάρχει η βεβαιότητα πως ένας άνθρωπος ή ένας οργανισμός, εάν μιλάμε για μια επιχείρηση, πετυχαίνει τους στόχους του.

Είναι σημαντικό η Διαχείριση Ρίσκου να ενσωματωθεί στην αρχική, σχεδιαστική φάση καθώς και σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός συγκεκριμένου έργου ή μιας δραστηριότητας.



Σχήμα 1. Διάγραμμα διαδικασίας Διαχείρισης ρίσκου (πηγή: AS/NZS ISO 31000:2009).

1.1.3 Σχεδιασμός διαχείρισης ρίσκων

Είναι μεγάλη η σημασία του σχεδιασμού καθώς είναι το βήμα που εγγυάται και την ορθή και βέλτιστη λειτουργία των επόμενων πέντε βημάτων για τη διαχείριση των ρίσκων. Αυτό το βήμα καθορίζει το πλαίσιο αναφοράς και προσδιορίζει τους στόχους του οργανισμού, καθώς και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ότι θα μπορούσαν να είναι η πηγή της αβεβαιότητας ή της ζημιάς. Συνοπτικά, η φάση αυτή παρέχει τις αρχικές εκτιμήσεις για τον χρονοπρογραμματισμό, το χρόνο, το κόστος και οι πόροι των διαδικασιών διαχείρισης ρίσκου. Στο στάδιο αυτό ο διαχειριστής θα πρέπει α) να σκεφτεί τους πόρους που χρειάζονται για την διαχείριση της διαδικασίας – τα έγγραφα, το προσωπικό, τις εγκαταστάσεις, κ.α, β) να επανεξετάσει τους εξωτερικούς παράγοντες όπως το πολιτικό, οικονομικό και τεχνικό περιβάλλον και γ) να συμβουλευτεί τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

1. Να θέτει τους στόχους και τους σκοπούς μιας δράσης σε εσωτερικό επίπεδο.
2. Να καθορίζει το εξωτερικό πλαίσιο. Γίνεται αναγνώριση και εξέταση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, κοινωνικών, νομικών, κανονιστικών και περιβαλλοντικών παραγόντων.
3. Να θέτει τα κριτήρια των ρίσκων. Είναι απαραίτητο να οριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα καθοριστεί το επίπεδο (η επικινδυνότητα/το μέγεθος) των ρίσκων, αποφασίζεται ποιο/α επίπεδα ρίσκων είναι επιτρεπτά και ποια όχι καθώς και ποιες είναι οι ενέργειες που

πρέπει να λαμβάνονται για κάθε επίπεδο ρίσκου, τέλος η έγκριση του επιπέδου του κάθε ρίσκου.

4. Καθορίζει τις υποθέσεις και τους περιορισμούς. Θα πρέπει να καταγράφονται όλες οι υποθέσεις που έχουν γίνει καθώς και οι περιορισμοί και οι εξαιρέσεις (το που θα πρέπει να σταματά κανείς και οι παράγοντες που δεν μπορεί να λάβει υπόψη)

Η αρχική έκδοση της διαδικασίας αποτελεί το Πλάνο Διαχείρισης Ρίσκου (*Risk Management Plan*) και περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την αναγνώριση, την καταγραφή, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των ρίσκων. Κατά τη διάρκεια των υπόλοιπων διεργασιών συμπληρώνονται ενημερωμένες εκδόσεις του πλάνου.

1.1.4 Αναγνώριση ρίσκων

Η αναγνώριση ρίσκου σκοπό έχει τον εντοπισμό των κινδύνων και όλα τα συνδεδεμένα με αυτούς ρίσκα. Στο βήμα αυτό ουσιαστικά τακτοποιείται η έκθεση του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Η μεθοδική προσέγγιση της διαδικασίας αυτής είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού έχουν αναγνωρισθεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί. Κάθε συγγενής ασάθεια που σχετίζεται με αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να αναγνωρισθεί και να κατηγοριοποιηθεί. Για την αποτελεσματική αναγνώριση των ρίσκων απαιτείται βαθιά γνώση του οργανισμού, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται αλλά και το νομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει. Ακόμα είναι σημαντική η ανάπτυξη μιας ορθής κατανόησης των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων, των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία του οργανισμού και οι απειλές και ευκαιρίες που σχετίζονται με την επίτευξη αυτών των στόχων [2]. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης ρίσκου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των ρίσκων και αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού. Πρακτικά, κατά τη διαδικασία αυτή αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι που επηρεάζουν το έργο και καταγράφονται τα χαρακτηριστικά τους.



Σχήμα 2. Βασικά ερωτήματα για την αναγνώριση ρίσκων.

Αξίζει να σημειωθεί πως ένας άγνωστος κίνδυνος δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί. Μία από τις πιο σημαντικές πηγές πληροφοριών κινδύνου είναι οι εκθέσεις κινδύνου. Επομένως είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί πως ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη σημασία των εκθέσεων κινδύνου, για κάθε κίνδυνο που παρατηρείται. Για το λόγο αυτό ένας οργανισμός χρειάζεται να ενθαρρύνει το προσωπικό να παρατηρεί τους κινδύνους και να τηρεί μητρώο αυτών των αναγνωρισμένων κινδύνων και των ρίσκων που σχετίζονται με αυτούς. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να φανεί εξίσου χρήσιμος ο κατακερματισμός μιας δραστηριότητας σε επιμέρους. Δηλαδή να περιγραφούν τα διάφορα τμήματα ή οι επιμέρους εργασίες του έργου υπό εξέταση. Η ανάλυση μπορεί να γίνει ανάλογα με τη λειτουργία, με χρονολογική σειρά, τις επιχειρησιακές φάσεις, ή κατανομή βάσει άλλων παραγόντων. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει το συστηματικό εντοπισμό των ρίσκων. Ανάλογα με την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης το ρίσκο σχετικά με κάποιο μελλοντικό αποτέλεσμα μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση ρίσκων ποικίλουν και περιλαμβάνουν συζητήσεις μεταξύ των βασικών συντελεστών του έργου (brainstorming), ανάλυση SWOT¹, διαγραμματικές τεχνικές (όπως διαγράμματα ροής, διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος) κ.α. Συνοπτικά η διαδικασία αναγνώρισης ρίσκων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Τον τρόπο με τον οποίο θα αναγνωριστούν οι κίνδυνοι και τα ρίσκα.
2. Την απόφαση ποιος/ποιοι θα πρέπει να εμπλακούν στη διαδικασία (από τα ενδιαφερόμενα μέρη).
3. Έλεγχο όλων των πηγών που φέρουν πληροφορίες για κινδύνους – οι κίνδυνοι αυτοί αποτελούν κλειδιά για τα περισσότερα ρίσκα που πρέπει να αναγνωριστούν.
4. Εξέταση όλων των πτυχών – στην αεροπλοΐα για παράδειγμα το αεροσκάφος, ο εξοπλισμός, τον ανθρώπινο παράγοντα, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, ακόμα και τους ανταγωνιστές.
5. Σε περίπτωση που αναγνωριστεί ένα ρίσκο θα πρέπει να γίνει ανάποδη διεργασία ώστε να αναγνωριστεί και ο κίνδυνος που το προκαλεί.
6. Κατακερματισμός του ρίσκου – χρειάζεται να εξεταστούν οι διάφορες εκδοχές του ρίσκου όπως: «Ως αποτέλεσμα του Α, μπορεί να συμβεί το Β», ή «το Χ μπορεί να οδηγήσει στο Υ».
7. Καταγραφή των αποτελεσμάτων σε έγγραφο, το Μητρώο Ρίσκων.

¹ Ανάλυση SWOT: Αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού όταν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές) (πηγή: el.wikipedia.org/ Ανάλυση SWOT).

1.1.4.1 Είδη Ρίσκων

Υπάρχουν διάφορα είδη ρίσκου. Τα ρίσκα σχετίζονται άμεσα με τη δραστηριότητα ενός οργανισμού και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορους παράγοντες. Στις επιχειρήσεις η καθιέρωση κατηγοριών για τα ρίσκα παρέχει ένα μηχανισμό για τη συλλογή και την οργάνωση τους, ενώ εξασφαλίζει την πραγματοποίηση κατάλληλων ελέγχων και την προσοχή της διοίκησης στα ρίσκα που μπορεί να έχουν σοβαρότερες επιπτώσεις στους στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα μια ομαδοποίηση ρίσκων σε κατηγορίες θα μπορούσε να είναι σε επιχειρηματικά ρίσκα (*Business Risk*) και χρηματοοικονομικά ρίσκα (*Financial Risk*). Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με την δυνατότητα της κάθε επιχείρησης να λειτουργεί αποδοτικά και να καταφέρνει, βάση της βασικής λειτουργίας της, να παράγει σημαντικά έσοδα και ταμειακές ροές. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε κάποιο κλάδο ή αγορά που έχει πλήθος ρίσκων είτε σε επίπεδο αγοράς, είτε σε επιχειρησιακό επίπεδο. Από την άλλη μεριά, η δεύτερη κατηγορία ρίσκων σχετίζεται με την αστάθεια και τη μεταβλητότητα των διάφορων χρηματοοικονομικών αγορών (χρηματιστήρια, αγορά χρήματος, συναλλάγματος κτλ). Τέτοιοι κίνδυνοι επηρεάζουν τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς (τράπεζες, εταιρίες επενδύσεων, αμοιβαία κεφάλαια, ασφαλιστικές εταιρίες κτλ.) και όσους άλλους οργανισμούς (δημόσιους ή ιδιωτικούς, επιχειρήσεις κτλ.) ή και ιδιώτες εμπλέκονται με αυτές [1].

Για την αποτελεσματικότερη αναγνώριση ρίσκων που θα πραγματοποιηθεί κατά τη διαδικασία της διαχείρισης των ρίσκων, μπορεί να οργανωθεί σε κατηγορίες μια αναλυτική δομή των ρίσκων που έχουν ήδη εντοπιστεί, χρησιμοποιώντας έναν πίνακα με επίπεδα αυξανόμενης λεπτομέρειας σε επιπλέον στήλες προς τα δεξιά. Για παράδειγμα, η κατηγορία ρίσκων που σχετίζεται με τους ανθρώπους μπορεί να υποδιαιρεθεί σε διαφορετικούς τύπους ρίσκων που συνδέονται με τους ανθρώπους όπως ο κίνδυνος να μην βρεθούν άνθρωποι με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου ή η ξαφνική έλλειψη των βασικών ανθρώπων για το έργο, αλλά ακόμα και το ανθρώπινο λάθος κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Ο Πίνακας 1 παρακάτω σκιαγραφεί δείγματα κατηγοριών ρίσκου που είναι αρκετά χαρακτηριστικά στις περισσότερες επιχειρήσεις και μπορεί να επεκταθεί ή να τροποποιηθεί αναλόγως την οντότητα ως κρίνεται σκόπιμο. Οι γενικές κατηγορίες που καταγράφονται εύκολα επικαλύπτονται στις περισσότερες περιπτώσεις.

Κατηγορία Ρίσκων	Υποκατηγορίες Ρίσκων / Σημαντικά Ρίσκα
Στρατηγικό Ρίσκο	<ul style="list-style-type: none"> · Στρατηγική Ανάπτυξης και Υλοποίησης · Ανταγωνισμός · Απόδοση και βιωσιμότητα · Οικονομικό/Εξωγενές Ρίσκο
Πιστωτικό Ρίσκο	<ul style="list-style-type: none"> · Ρίσκο μη εκπλήρωσης υποχρέωσης · Ρίσκο συμπύκνωσης
Οικονομικό Ρίσκο	<ul style="list-style-type: none"> · Αγοραστικό/Επενδυτικό Ρίσκο · Διαρθρωτικό Ρίσκο (Περιουσιακό / Ρίσκο Ασυμφωνίας Ευθύνης) · Διαχείριση Ρευστότητας και Χρηματοδότησης · Διαχείριση Κεφαλαίου
Λειτουργικό Ρίσκο	<ul style="list-style-type: none"> · Απόδοση · Ασφάλεια · Ρίσκο Πληροφορικής · Outsourcing · Απάτη · Ικανοποίηση Μελών · Προσωπικό επιχείρησης · Άλλα λειτουργικά ρίσκα
Ρίσκο Συμμόρφωσης	<ul style="list-style-type: none"> · Μη συμμόρφωση με οδηγίες/κανονισμούς · Άλλες Νομικές Προϋποθέσεις

Πίνακας 1. Είδη ρίσκων

Ο διαχειριστής της διαδικασίας μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων εσωτερικά του έργου (για παράδειγμα ο υπεύθυνος έργου, μέλη της ομάδας του έργου κ.α) ή εξωτερικά (σύμβουλοι διαχείρισης έργου, διοίκηση του οργανισμού, υπεργολάβοι, πελάτες ή άλλοι ειδικοί).

Η διαδικασία αυτή είναι επαναλαμβανόμενη και αναθεωρείται καθόλη τη διάρκεια του έργου καθώς στην πορεία μπορεί να προκύψουν νέοι κίνδυνοι που θα οδηγήσουν σε νέα ρίσκα.

1.1.4.2 Πηγές Ρίσκων

Ο εντοπισμός των πηγών των ρίσκων παρέχει τη βάση για τη συστηματική εξέταση των μεταβαλλόμενων καταστάσεων με την πάροδο του χρόνου ώστε να αποκαλύψει τις συνθήκες που επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του. Τα ρίσκα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός και οι λειτουργίες του μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγόντων εσωτερικών ή/και εξωτερικών. Κάποια ρίσκα μπορεί να έχουν αμφοτέρους εσωτερικούς και εξωτερικούς οδηγούς και επομένως επικαλύπτουν και τις δύο περιοχές. Καθώς εξελίσσεται η δραστηριότητα, μπορεί να προσδιοριστούν πρόσθετες πηγές ρίσκου [2].

Εσωτερικές Πηγές ρίσκων

Αρχικά θα πρέπει να εντοπισθούν και να ιεραρχηθούν οι εσωτερικές πηγές ρίσκων ενός οργανισμού. Οι εσωτερικές πηγές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Την οικονομική φερεγγυότητα του οργανισμού.
- Τους διαθέσιμους πόρους. Δηλαδή την ικανότητα του οργανισμού να έχει τον απαιτούμενο εξοπλισμό και άλλους πόρους σχετικά για να υποστηρίξει τη δραστηριότητα της.
- Θέματα προσωπικού. Η ασθένεια ή απρόβλεπτος τερματισμός ενός βασικού μέλους της ομάδας, επίσης, μπορούν να θεωρηθούν ως εσωτερικές πηγές ρίσκων.
- Προβλήματα υποδομής. Από στοιχειώδη στοιχεία όπως ρεύμα έως ενημέρωση λογισμικών με νεότερες μεθόδους, υποδομές συντήρησης, κα.

Οι βασικές υποδομές που είναι διαθέσιμες κάθε φορά μπορεί να ποικίλει (εξαρτάται και από τη θέση της ομάδας που διεκπεραιώνει το έργο μέσα στον οργανισμό), συνεπώς μπορεί ή δεν μπορεί να δικαιολογήσει τη μελέτη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης των ρίσκων.

Εξωτερικές Πηγές ρίσκων

Οι εξωτερικές πηγές ρίσκων είναι έξω από τον έλεγχο της ομάδας έργου και τη δραστηριότητα του οργανισμού. Εξαιτίας αυτού, οι εξωτερικές πηγές ρίσκων είναι γενικά πιο δύσκολο να προβλεφθούν και να ελεγχθούν και μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Την κατάσταση της αγοράς. Οι μεταβολές στην κατάσταση της αγοράς (αγορά τεχνολογίας, ανθρώπινου δυναμικού, ανταγωνισμός κ.α) αποτελεί σημαντική πηγή ρίσκων επηρεάζοντας πολλούς παράγοντες της οικονομικής και επιχειρησιακής δραστηριότητας μιας οντότητας.
- Την τεχνολογική εξέλιξη. Η χρήση νέων τεχνολογιών εκτός από αναγκαιότητα για την εξέλιξη μιας οντότητας, αποτελεί και πηγή ρίσκων. Η χρήση νέων τεχνολογιών που μπορεί ακόμα να έχουν ασταθή αποτελέσματα, μπορεί να αποβούν τελικώς ασύμβατες ή να έχουν μεγάλο κόστος είναι παράγοντες ρίσκων.
- Τους εξωτερικούς συνεργάτες. Παράγοντες όπως η πτώχευση ενός βασικού προμηθευτή, προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι υπεργολάβοι ή άλλοι συνεργάτες μπορεί να αποτελέσουν σοβαρές πηγές ρίσκων.
- Τους πελάτες. Αλλαγές των απαιτήσεων και των προδιαγραφών που καθορίζουν οι πελάτες ενώ το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη.
- Το εξωτερικό περιβάλλον. Η οικονομική κρίση, οι πόλεμοι, η εγκληματικότητα, τρομοκρατικές ενέργειες και άλλα γεγονότα μπορεί να επηρεάσουν άμεσα την αποτελεσματικότητα μιας δραστηριότητας.

Κάποιες εξωτερικές πηγές ρίσκων μπορεί να είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Για παράδειγμα εάν μια εταιρεία που επιχειρεί σε μια ξένη χώρα και προσφέρει βασικά στοιχεία για το έργο, καταληφθεί διοικητικά από μια επαναστατική κυβέρνηση. Αυτό το είδος γεγονότος απειλεί άμεσα το έργο, αλλά συχνά προκαλεί έκπληξη στους διαχειριστές του έργου λόγω της ελλιπούς ανάλυσης των εξωτερικών απειλών.

1.1.5 Ανάλυση ρίσκων

Στόχος αυτού του βήματος είναι η κατανόηση της φύσης των ρίσκων που αναγνωρίστηκαν και ο προσδιορισμός του επιπέδου του κάθε ρίσκου. Στο στάδιο αυτό άλλα τρία στοιχεία προστίθενται ως δεδομένα εισόδου: η πιθανότητα του ρίσκου, οι επιπτώσεις, και η έκθεση. Τα στοιχεία αυτά επιτρέπουν στο προσωπικό να κατατάξει τα ρίσκα, το οποίο με τη σειρά του θα τους επιτρέψει να κατευθύνουν την περισσότερη ενέργεια στη διαχείριση της λίστας των κορυφαίων ρίσκων. Το επίπεδο ενός ρίσκου είναι ένας συνδυασμός της επίπτωσης που θα έχει ένα γεγονός εάν συμβεί με την πιθανότητα το γεγονός να συμβεί. Όταν ασχολούμαστε με κινδύνους, μπορεί να χρειαστεί να σπάσει η έννοια του «κινδύνου» περαιτέρω σε «πιθανότητα x έκθεση». Τόσο η συχνότητα όσο και η διάρκεια της έκθεσης στον κίνδυνο μπορεί να αλλάξουν την πιθανότητα. Για παράδειγμα, αεροπλάνα που πετούν μεταξύ προς τα νησιά εκθέτουν τον επιβάτη σε κινδύνους λόγω του νερού που βρίσκεται κάτω από το αεροπλάνο, ωστόσο η έκταση της έκθεσης

εξαρτάται από το πόσο συχνά κάνει κανείς αυτές τις πτήσεις. Η ανάλυση ρίσκου βασίζεται στις πληροφορίες των ρίσκων που δημιουργούνται στο στάδιο της αναγνώρισης, μετατρέποντάς τες σε πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων. Σε γενικές γραμμές το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

- τον εντοπισμό τυχόν υφιστάμενων ελέγχων με τα ρίσκα που έχουν αναγνωριστεί στο προηγούμενο στάδιο.
- την απόφαση για τυχόν εργαλεία ανάλυσης των ρίσκων που μπορεί να θελήσει η ομάδα διαχείρισης να χρησιμοποιήσει. (Π.χ. έναν πίνακα ρίσκων (risk matrix), σε συνδυασμό με περιγραφείς επίπτωσης και πιθανότητας).
- την εξέταση κάθε δήλωσης ρίσκου και εξέταση του πιο λογικού μέγιστου αποτελέσματος (όχι απευθείας άλμα στο χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα), και στη συνέχεια την πιθανότητα αυτή η επίπτωση να συμβεί (έχοντας κατά νου το αρχικό πλαίσιο).
- την καταγραφή των αποτελεσμάτων. Η καταγραφή των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει σε έναν πίνακα ρίσκων (risk matrix) όπου θα γίνεται φανερό και το επίπεδο των ρίσκων.

1.1.5.1 Πιθανότητα ρίσκου

Η πιθανότητα ρίσκου είναι ένα μέτρο της πιθανότητας ότι οι επιπτώσεις ενός ρίσκου θα συμβούν στην πραγματικότητα και εκφράζεται ως αριθμητική τιμή. Η πιθανότητα κινδύνου πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το μηδέν, διαφορετικά το ρίσκο δεν αποτελεί απειλή. Παρομοίως, η πιθανότητα πρέπει να είναι λιγότερο από 100 τοις εκατό, διαφορετικά το ρίσκο είναι βεβαιότητα, με άλλα λόγια, είναι ένα γνωστό πρόβλημα.

1.1.5.2 Επιπτώσεις ρίσκου

Οι επιπτώσεων των ρίσκων είναι μια εκτίμηση της σοβαρότητας των δυσμενών επιπτώσεων, το μέγεθος της απώλειας, ή το δυνητικό κόστος εάν ένα ρίσκο πραγματοποιηθεί. Η επίπτωση του ρίσκου θα πρέπει να είναι ένα άμεσο μέτρο της συνέπειας του ρίσκου. Μπορεί είτε να μετρηθεί με οικονομικούς όρους ή με μια υποκειμενική κλίμακα μέτρησης. Αν όλες οι επιπτώσεις του κινδύνου μπορούν να εκφραστούν με οικονομικούς όρους, η χρήση της οικονομικής αξίας για την ποσοτικοποίηση του μεγέθους της απώλειας ή του κόστους έχει το πλεονέκτημα να είναι οικεία στις επιχειρήσεις και τους χορηγούς τους. Η οικονομική επίπτωση θα μπορούσε να είναι μακροπρόθεσμο κόστος στις επιχειρήσεις και την υποστήριξη, απώλεια μεριδίου αγοράς, και βραχυπρόθεσμο κόστος για την πρόσθετη εργασία ή το κόστος της ευκαιρίας.

Ο καλύτερος τρόπος για την εκτίμηση των ζημιών είναι μια αριθμητική κλίμακα: όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίπτωση στην επιχείρηση. Εφ' όσον όλα τα ρίσκα μέσα σε μια λίστα ρίσκων χρησιμοποιούν τις ίδιες μονάδες μέτρησης, απλές τεχνικές ιεράρχησης είναι λειτουργικές. Οι υψηλές τιμές δείχνουν σοβαρή απώλεια. Οι μέσες τιμές δείχνουν μερική απώλεια ή μειωμένη αποτελεσματικότητα. Οι χαμηλές τιμές δείχνουν μικρές ή ασήμαντες απώλειες. Το σύστημα βαθμολόγησης για την εκτίμηση της νομισματικής απώλειας θα πρέπει να αντανακλά τις αξίες και τις πολιτικές του οργανισμού. Μια νομισματική απώλεια της τάξεως των € 10.000 που είναι ανεκτή για έναν οργανισμό μπορεί να είναι μη αποδεκτή για ένα άλλο. Μπορούν να δημιουργηθούν πίνακες μετάφρασης για να μετατρέπουν ειδικές μονάδες όπως ο χρόνος ή το χρήμα σε τιμές που μπορούν να συγκριθούν με τις υποκειμενικές μονάδες που χρησιμοποιούνται αλλού στην ανάλυση.

1.1.5.3 Έκθεση στο ρίσκο

Η έκθεση σε ένα ρίσκο μετρά τη συνολική απειλή του κινδύνου, συνδυάζοντας την πιθανότητα της πραγματικής απώλειας (πιθανότητα) με το μέγεθος της δυνητικής ζημίας (επίπτωση) σε μια ενιαία αριθμητική τιμή. Στην απλούστερη μορφή της ποσοτικής ανάλυσης ρίσκου, η έκθεση σε ένα ρίσκο υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την πιθανότητα κινδύνου με την επίπτωση.

$$\text{Έκθεση} = \text{Πιθανότητα} \times \text{Επίπτωση}$$

Μερικές φορές, ένα ρίσκο υψηλής πιθανότητας έχει χαμηλή επίπτωση και μπορεί να αγνοηθεί με ασφάλεια, ενώ μερικές φορές ένα ρίσκο υψηλού αντίκτυπου έχει χαμηλή πιθανότητα και μπορεί να αγνοηθεί με ασφάλεια. Τα ρίσκα που έχουν υψηλή πιθανότητα και υψηλή επίπτωση είναι αυτά που χρήζουν περισσότερο διαχείρισης, και είναι αυτά που παράγουν τις υψηλότερες τιμές έκθεσης. Όταν χρησιμοποιείται κάποια μέθοδος σκορ για την ποσοτικοποίηση της πιθανότητας και της επίπτωσης, είναι συνήθως βολικό να δημιουργηθεί ένας πίνακας που θεωρεί τους πιθανούς συνδυασμούς των βαθμολογιών και στη συνέχεια τους εκχωρεί σε κατηγορίες χαμηλού κινδύνου, μέσου κινδύνου, και υψηλού κινδύνου. Όταν χρησιμοποιείται μια τριμερής βαθμονόμηση της πιθανότητας όπου 1 είναι χαμηλή και 3 είναι υψηλή, τα πιθανά αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν με τη μορφή ενός πίνακα, όπου κάθε κελί εκφράζει μια πιθανή τιμή έκθεσης σε ένα ρίσκο. Σε αυτή τη διάταξη, είναι εύκολο να ταξινομηθούν τα ρίσκα ως χαμηλά, μεσαία, ή υψηλά ανάλογα με τη θέση τους μέσα στον πίνακα.

1.1.5.4 Ανάπτυξη πίνακα ρίσκων (*risk matrix*)

Ο πίνακας ρίσκων συνδέει τις επιπτώσεις και την πιθανότητα για να δώσει μια σειρά από επίπεδα ρίσκου. Αρχικά μπορεί να αναπτυχθεί ένα σύνολο περιγραφών. Το παράδειγμα που ακολουθεί δείχνει πώς θα μπορούσε να κατασκευαστεί. Ωστόσο είναι σημαντικό η κάθε οντότητα να κατασκευάσει τον δικό της πίνακα ρίσκων, έτσι ώστε να ταιριάζει στις λειτουργίες, το μέγεθος και τη φύση της. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου πίνακα μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα επόμενα βήματα.

Βήμα 1

Αρχικά, τα επίπεδα επίπτωσης (αρνητικού αντίκτυπου στην εταιρεία) που μπορεί να έχει ένα ρίσκο εάν πραγματοποιηθεί, θα πρέπει να καθοριστούν για κάθε διάσταση που θα επιλεχθεί (είτε πρόκειται για τη χρηματοδότηση, τη φήμη, κλπ). Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει πιθανούς περιγραφείς για ένα ρίσκο που σχετίζεται με την ασφάλεια.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΟ	Μια ή περισσότερες ανθρώπινες απώλειες. Απώλεια του αεροσκάφους ή σημαντικού εξοπλισμού
ΚΡΙΣΙΜΟ	Σοβαρός τραυματισμός σε έναν ή περισσότερους ανθρώπους, με αποτέλεσμα τη μόνιμη αναπηρία Παρατεταμένες ή εκτεταμένες ζημιές σε αεροσκάφος ή εξοπλισμό
ΜΕΓΑΛΟ	Τραυματισμός που απαιτεί νοσηλεία (χωρίς μόνιμη αναπηρία) Βλάβη στο αεροσκάφος και τον εξοπλισμό με αποτέλεσμα την προσωρινή αδυναμία να χρησιμοποιηθεί
ΜΕΣΑΙΟ	Τραυματισμός που απαιτεί μόνο Πρώτες Βοήθειες (όχι μόνιμη αναπηρία) Απομονωμένες και γρήγορα επισκευάσιμες ζημιές στο αεροσκάφος
ΜΙΚΡΟ	Καμία ζημία ή πολύ μικρούς τραυματισμούς, που δεν απαιτούν Πρώτες Βοήθειες Ελάχιστη ή καμία βλάβη στο αεροσκάφος και τον εξοπλισμό

Πίνακας 2. Επίπεδα επίπτωσης ρίσκων. Παράδειγμα: πιθανοί περιγραφείς για ένα ρίσκο ασφάλειας

Βήμα 2

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν περιγραφείς πιθανότητας: και πάλι, αυτές πρέπει να αντικατοπτρίζουν την εκάστοτε οντότητα και τις δραστηριότητες της.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ	Αναμένεται να συμβεί τουλάχιστον μία φορά κατά τη διάρκεια του έργου ή της δραστηριότητας
ΠΙΘΑΝΟ	Θα μπορούσε να συμβεί κατά τη διάρκεια του έργου ή της δραστηριότητας
ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	Είναι κατανοητό ότι θα μπορούσε να συμβεί, αλλά μόνο αναμένεται σε όχι μεγάλη συχνότητα
ΜΗ ΠΙΘΑΝΟ	Είναι κατανοητό ότι αυτό θα μπορούσε να συμβεί, αν και μόνο σε ασυνήθιστες περιστάσεις
ΣΠΑΝΙΟ	Δεν είναι πιθανό ότι αυτό θα μπορούσε να συμβεί

Πίνακας 3. Πιθανότητα να συμβεί ένα ρίσκο.

Τα παραδείγματα παραπάνω δείχνουν 5 επίπεδα επίπτωσης και 5 πιθανότητας, αλλά μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει λιγότερα ή περισσότερα ανάλογα με την περίπτωση - θα μπορούσαν να υπάρχουν 4 του ενός και 5 του άλλου, ωστόσο λιγότερο από 3 κατηγορίες για το καθένα δεν είναι πολύ εύχρηστο σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.

Βήμα 3

Στη συνέχεια, θα πρέπει να καθοριστούν τα επίπεδα ρίσκου της οντότητας. Μπορεί να γίνει αρίθμηση κατά σειρά προτεραιότητας. Στο παράδειγμα παρακάτω υπάρχουν τρία επίπεδα. Εάν χρειαστεί, μπορεί να υπάρχουν περισσότερα από αυτά τα τρία.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΡΙΣΚΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΥΨΗΛΟ	Σημαντικό δυναμικό για θανάτους ή σοβαρούς τραυματισμούς, ή την απώλεια ενός αεροσκάφους ή εξοπλισμού

ΜΕΣΑΙΟ	Μια μέτρια πιθανότητα τραυματισμών που απαιτούν νοσηλεία ή βλάβη του αεροσκάφους ή του εξοπλισμού
ΧΑΜΗΛΟ	Ελάχιστο δυναμικό για τραυματισμούς (πέραν εκείνων που απαιτούν πρώτες βοήθειες) ή για οποιαδήποτε επακόλουθη βλάβη στο αεροσκάφος ή τον εξοπλισμό

Πίνακας 4. Καθορισμός επιπέδων ρίσκου

Βήμα 4

Με βάση τους παραπάνω πίνακες δημιουργείται ο πίνακας ρίσκων. Σύμφωνα με τους πίνακες που από τα προηγούμενα βήματα, ο πίνακας ρίσκων θα είναι όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.

		ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ				
		ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΜΗ ΠΙΘΑΝΟ	ΣΠΑΝΙΟ
ΕΠΙΠΤΩΗ	ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΟ	ΜΕΣΑΙΟ (16)	ΜΕΣΑΙΟ (10)	ΥΨΗΛΟ (6)	ΥΨΗΛΟ (3)	ΥΨΗΛΟ (1)
	ΚΡΙΣΙΜΟ	ΧΑΜΗΛΟ (20)	ΜΕΣΑΙΟ (13)	ΜΕΣΑΙΟ (9)	ΥΨΗΛΟ (5)	ΥΨΗΛΟ (2)
	ΜΕΓΑΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ (21)	ΜΕΣΑΙΟ (15)	ΜΕΣΑΙΟ (11)	ΜΕΣΑΙΟ (8)	ΥΨΗΛΟ (4)
	ΜΕΣΑΙΟ	ΧΑΜΗΛΟ (23)	ΧΑΜΗΛΟ (19)	ΜΕΣΑΙΟ (14)	ΜΕΣΑΙΟ (12)	ΜΕΣΑΙΟ (7)
	ΜΙΚΡΟ	ΧΑΜΗΛΟ (25)	ΧΑΜΗΛΟ (24)	ΧΑΜΗΛΟ (22)	ΧΑΜΗΛΟ (18)	ΜΕΣΑΙΟ (17)

Πίνακας 5. Πίνακας Ρίσκων

Για την αποτελεσματική χρήση του πίνακα, οι περιγραφείς χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της επίπτωσης και της πιθανότητας για κάθε ρίσκο, και στη συνέχεια διαβάζεται το επίπεδο κινδύνου από τον πίνακα ρίσκων. Τέλος ιεραρχούνται τα ρίσκα από το υψηλότερο στο χαμηλότερο (στο βήμα αυτό βοηθά ο αντίστοιχος αριθμός στο επίπεδο κινδύνου στον πίνακα

ρίσκων), και πλέον μπορεί να πραγματοποιηθεί το επόμενο βήμα που αφορά την αντιμετώπιση των ρίσκων κατά σειρά προτεραιότητας.

1.1.6 Αξιολόγηση ρίσκου

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη σύγκριση των επιπέδων ρίσκου που βρέθηκαν από την ανάλυση με βάση κριτήρια ρίσκου που έχουν προδιαγραφεί από τον οργανισμό. Τα κριτήρια ρίσκου του οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικο-οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders), κλπ. Επομένως η αξιολόγηση ρίσκων χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την σημαντικότητα των κινδύνων για τον οργανισμό και για το κατά πόσον το κάθε συγκεκριμένο ρίσκο θα έπρεπε να γίνει αποδεκτό ή χρίζει αντιμετώπισης. Η αξιολόγηση του ρίσκου είναι η διαδικασία της ανάλυσης μιας δυνητικής απώλειας από ένα συγκεκριμένο κίνδυνο χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό γνωστών πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση, τη γνώση σχετικά με την υποκείμενη διαδικασία, και την απόφαση σχετικά με τις πληροφορίες που δεν είναι γνωστές ή πλήρως κατανοητές. Προκειμένου να καθοριστούν τα ρίσκα μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι της επιστήμης, της μηχανικής και των μαθηματικών.

Η αξιολόγηση των ρίσκων μπορεί να αποκαλύψει ήδη από τα αρχικά στάδια αν αξίζει ή όχι να ασχοληθεί ο οργανισμός με ένα έργο ή μια δραστηριότητα. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

- τον έλεγχο όλων των ρίσκων και την έρευνα ώστε να αποφασιστεί ποιοι είναι αποδεκτοί στο σημερινό τους επίπεδο (χρήση των κριτηρίων ρίσκου που ορίστηκαν στο Στάδιο 1).
- την καταγραφή σε μορφή λίστας κατά προτίμηση, όλων των μη αποδεκτών ρίσκων κατά σειρά προτεραιότητας για αντιμετώπιση.

Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής: «Ποιες είναι λοιπόν οι επιλογές για την αποδοχή ή όχι ενός ρίσκου;». Δύο βασικές προσεγγίσεις μπορούν να θεωρηθούν ή η αποδοχή του ρίσκου ως έχει ή η επιλογή αντιμετώπισης του ρίσκου ώστε να ελαττωθεί το επίπεδο του. Σε περίπτωση αποδοχής του ρίσκου η εταιρεία αποφασίζει να προβεί στην ενέργεια εκείνη από την οποία πηγάζει το ρίσκο, χωρίς κάποια άλλη διαδικασία.

1.1.7 Αντιμετώπιση (ή μετριασμός) ρίσκου

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι ενέργειες που είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν ώστε να μειωθεί η πιθανότητα τα ρίσκα που έχουν αναγνωρισθεί να γίνουν προβλήματα. Η αντιμετώπιση

ρίσκου είναι οποιαδήποτε ενέργεια ή πόρος που, όταν εφαρμόζεται σε ένα ρίσκο, μειώνει την επίπτωσή του, την πιθανότητα του, ή και τα δύο. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

- την αξιολόγηση των επιλογών αντιμετώπισης που έχουν οριστεί από την οντότητα, με βάση τη σχετική δυνατότητα, την αποτελεσματικότητα και το κόστος τους.
- την προετοιμασία ενός σχεδίου αντιμετώπισης του ρίσκου και την εφαρμογή του (κατά σειρά προτεραιότητας), με θεώρηση του τι είναι ρεαλιστικό να γίνει.

Η υλοποίηση αντιμετώπισης ενός ρίσκου μπορεί να γίνει όπως στον παραπάνω πίνακα. Μια τεχνική για την σύνταξη ενός ρεαλιστικού πλάνου αντιμετώπισης που να είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του έργου ή της δραστηριότητας μπορεί να βασίζεται στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Η αντιμετώπιση για κάθε ρίσκο κάνει αρκετή διαφορά ως προς το επίπεδο του ρίσκου;
2. τα οφέλη της αντιμετώπισης υπερβαίνουν τα κόστη που θα προκύψουν από αυτή;

ΟΔΗΓΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ	Υιοθέτηση ενός εντελώς διαφορετικού τρόπου για να γίνει κάτι, ή απλά εγκατάλειψη του έργου ή της δραστηριότητας
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ	Μείωση της πιθανότητας ή η της επίπτωσης του ρίσκου. Αυτό γενικά σημαίνει μείωση της πιθανότητας
ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ	Η ανάθεση σε κάποιον ώστε να μοιραστεί η ευθύνη του ρίσκου. Ένα πρόβλημα από κοινού είναι πρόβλημα κατά το ήμισυ
ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ	Αναφορά του ρίσκου σε κάποιον άλλο για την αντιμετώπιση (συνήθως κάποιος σε υψηλότερη θέση στην επιχείρηση)
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ	Μπορεί απλά να φέρει μόνο κάθε ρίσκο που υπολείπεται

3. ποιοι επιπλέον προκύψει από αντιμετώπιση;

Πίνακας 6. Πίνακας υλοποίησης αντιμετώπισης ρίσκων

κίνδυνοι ή ρίσκα έχουν αυτή την

4. ποιο είναι το κατάλληλο άτομο να αποδεχθεί το υπολειπόμενο ρίσκο;
5. πως είναι εφικτό να αποδειχθεί πως η αντιμετώπιση είναι αποτελεσματική;

1.1.8 Επικοινωνία και Συμβουλευτική

Η διαδικασία συμβουλευτικής και επικοινωνίας θα πρέπει να συμβαίνει σε ολόκληρη την διάρκεια διαχείρισης των ρίσκων. Η επικοινωνία παρέχει στους άλλους τις πληροφορίες και η συμβουλευτική αναζητά πληροφορίες. Και οι δύο διαδικασίες θα πρέπει να εμπεριέχουν μια αμφίδρομη ανταλλαγή. Ένας καλός τρόπος για την απαρίθμηση όλων των πιθανών ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να χρειαστεί να συμμετέχουν ακριβώς στην αρχή της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκων. Τα οφέλη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας και συμβουλευτικής περιλαμβάνουν:

- την αναγνώριση και την καταγραφή περισσότερων ρίσκων και να βελτιώσει στην κατανόηση τους
- μπορεί μέσω της διαδικασίας αυτής να ακολουθήσουν και άλλοι στη διαχείριση των ρίσκων οδηγώντας σε περισσότερη ενίσχυση και υποστήριξη (το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν συμμετέχουν και στο στάδιο αντιμετώπισης των ρίσκων αργότερα).
- Θα αυξηθεί η εμπιστοσύνη στην διαδικασία διαχείρισης των ρίσκων και την ικανότητα του οργανισμού να διαχειριστεί το ρίσκο.

Κοινά εργαλεία για την αποτελεσματική επικοινωνία και συμβουλευτική είναι:

- σεμινάρια (*workshops*) διευκόλυνσης της διαδικασίας και ομάδες που εστιάζουν στην διαδικασία έρευνας
- τακτικές εκθέσεις προόδου, ενημερωτικά δελτία, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mails*)
- συνεντεύξεις ή διμερής (*one-to-one*) συζητήσεις

1.1.9 Παρακολούθηση και Αναθεώρηση

Η παρακολούθηση και η αναθεώρηση είναι μια πολύ σημαντική συνεχής διαδικασία του τι γίνεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκων. Οι δυο αυτές διαδικασίες θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του έργου. Η παρακολούθηση ελέγχει τι συμβαίνει σε κάθε στάδιο, και η αναθεώρηση σημαίνει τον έλεγχο των αποτελεσμάτων σε κάθε στάδιο. Στηρίζεται κυρίως σε ελέγχους (*audits*) και συναντήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας έργου [3]. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

Για την παρακολούθηση:

- αλλαγές στους ενδιαφερόμενους φορείς και το αποτέλεσμα που αυτό μπορεί να έχει.
- αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό πλαίσιο
- την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συμβουλευτικής που λαμβάνεται
- πώς χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία διαχείρισης ρίσκων
- την εμφάνιση νέων κινδύνων

Για την αναθεώρηση:

- τα ρίσκα που εντοπίστηκαν
- τα επίπεδα ρίσκου
- την αντιμετώπιση που έχει εφαρμοστεί
- η αποτελεσματικότητα των αντιμετώπισεων
- τα ρίσκα που προκύπτουν μετά από ένα χρονικό διάστημα (πχ, 6 μήνες)
- τα διδάγματα από αυτή τη διαδικασία

Οποιοσδήποτε αλλαγές ενδέχεται να απαιτούν την εκ νέου ανάλυση του ρίσκου και του πλάνου αντιμετώπισης.

1.2 Πλεονεκτήματα μιας διαδικασίας Διαχείρισης Ρίσκου

Η Διαχείριση Ρίσκου παρέχει ένα σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση των σχεδίων ενός έργου ή μιας δραστηριότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει μια καλύτερη αποτύπωση της πραγματικότητας. Ήδη από την φάση του σχεδιασμού επισημαίνονται οι τομείς που χρειάζονται περισσότερη προσοχή. Έτσι είναι δυνατή η πιο άμεση και γρήγορη αντιμετώπιση των ρίσκων. Ακόμα δίνεται μέσω αυτής της διαδικασίας η δυνατότητα ποσοτικοποίησης του κάθε ρίσκου που και ταυτόχρονα η δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας αυτού του παράγοντα στο παρελθόν με σκοπό να αξιοποιηθεί η γνώση στο μέλλον σε άλλα έργα ή δραστηριότητες. Η χρήση ενός συνδυασμού πρακτικών διαχείρισης ρίσκου που βασίζονται στην αντίδραση, την πρόληψη και την πρόγνωση είναι σημαντική για το αποτέλεσμα της διαδικασίας [4]. Η κάθε πρακτική ακολουθεί μια διαφορετική προσέγγιση. Οι προσεγγίσεις αυτές αλληλοσυμπληρώνονται και οδηγούν σε μια αποτελεσματικότερη συνολική Διαχείριση Ρίσκου για ένα έργο ή μια δραστηριότητα.

«Αντιδραστική» Διαχείριση Ρίσκου:

- Διαχειρίζεται τα ρίσκα που αναγνωρίζονται ως μέρος μιας έρευνας ενός προβλήματος.
- Χρησιμοποιεί τις αναφορές προβλημάτων και ζημιών για τον προσδιορισμό των ρίσκων.
- Ενεργοποίηση ενός σχεδίου διαχείρισης ρίσκου μόνο όταν ένα έργο αντιμετωπίσει προβλήματα.

«Προληπτική» Διαχείριση Ρίσκου:

- Χρησιμοποιεί μια λίστα αξιολόγησης ρίσκων πριν από κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα για να τονίσει τα ρίσκα.
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου διαχείρισης ρίσκου για μια προγραμματισμένη αλλαγή.
- Παρέχεται αναφορά ρίσκων σε κάθε συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου ενός οργανισμού ώστε να παρέχει βεβαιότητα.

«Προγνωστική» Διαχείριση Ρίσκου:

- Χρησιμοποιεί εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης προγνωστικών επιτρέποντας στους οργανισμούς να εντοπίσει μοτίβα σε δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν τις προβλέψεις μελλοντικών αποτελεσμάτων.

1.3 Η σχέση μεταξύ των κανονιστικών απαιτήσεων και της Διαχείρισης Ρίσκου

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί ότι η μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς είναι σίγουρα ένα ρίσκο για έναν οργανισμό, αλλά η διαχείριση συμμόρφωσης δεν είναι το ίδιο με τη Διαχείριση Ρίσκου. Η συμμόρφωση με τις διάφορες κανονιστικές απαιτήσεις σημαίνει ότι ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για κάποια από τα ρίσκα που υπάρχουν στο πλαίσιο των εργασιών του. Ωστόσο, η απλή συμμόρφωση με τους κανονισμούς δεν συνεπάγεται τη διαχείριση των ρίσκων. Οι κανονισμοί δεν μπορεί και δεν προορίζονται να καλύπτουν κάθε πιθανό ρίσκο.

2. Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων



Η παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης ρίσκου λαμβάνει υπόψη της μόνο τις καταστροφές και τους πιθανούς κινδύνους λειτουργίας που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Ωστόσο την τελευταία δεκαετία, μια σειρά από μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα κατέδειξαν την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης ρίσκου στις επιχειρήσεις. Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται και ως Διαχείριση Επιχειρηματικού Ρίσκου ή αλλιώς Enterprise Risk Management (ERM). Η πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία ολόκληρη, απεικονίζει περαιτέρω τα οφέλη αυτής της προσέγγισης. Κάθε οργανισμός έχει κάποια μορφή διαχείρισης ρίσκων. Η πρόκληση όμως είναι ότι οι ήδη υπάρχουσες πρακτικές διαχείρισης ρίσκου είναι εξειδικευμένες, μη συστηματικές και άτυπες, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη κατανόησης και εξέτασης των κυριότερων ρίσκων κατά μήκος ενός οργανισμού με συνέπεια να επηρεάζονται οι βασικοί στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει. Επιπλέον, η έλλειψη μιας πολιτικής και διαδικασιών που θα αφορούν όλη την επιχείρηση δεν ευνοεί την εδραίωση εταιρικής ευθύνης και αναφοράς σχετικά με τη διαχείριση των ρίσκων. Μια επιτυχημένη προσέγγιση διαχείρισης ρίσκων, θα πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο του ρίσκου (σχετικά με το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα της οργάνωσης), περιεκτική στο πεδίο δράσης, ολοκληρωμένη με οργανωτικές δραστηριότητες και διαδικασίες, επιτρέποντας την συνεχή ενημέρωση, παρακολούθηση και βελτίωση, και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το κλειδί του ERM είναι να αναγνωρίσει και να αξιολογήσει την έκταση των πιθανών αλληλεξαρτήσεων της εταιρείας στις πολλαπλές γραμμές των δραστηριοτήτων της, τις γεωγραφίες και τον συνδυασμό προϊόντων της και να υλοποιείται σε κάθε μία από αυτές. Η προσέγγιση ERM αποσκοπεί στον εντοπισμό και την πρόληψη των εμποδίων καθώς και την αξιοποίηση των ευκαιριών για την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας. Ως εκ τούτου, λειτουργεί για οποιαδήποτε οντότητα, είτε είναι εμπορική, είτε μη-κερδοσκοπική ή κυβερνητική, μικρή ή μεγάλη. Είναι γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, κανονιστικές ή επιχειρησιακές, απλώς και μόνο με την ύπαρξή τους, έχουν στόχους να επιτύχουν και την αβεβαιότητα που πρέπει να διαχειριστούν. Συχνά, ορισμένα βασικά πιθανά ρίσκα μπορεί να είναι ήδη γνωστά. Μια προσέγγιση ERM αναγνωρίζει επισήμως αυτά τα ρίσκα, εξασφαλίζοντας

ότι θα καταγραφούν , θα συζητηθούν από την ανώτατη διοίκηση και θα διαχειριστούν από τους αρμόδιους υπαλλήλους. Έτσι, το ERM θέτει τα θεμέλια για τη διαδικασία αναφοράς και την ευθύνη για τη διαχείριση των ρίσκων αυτών, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματική διαχείριση των ρίσκων σε μια οργάνωση.

Στο Κεφάλαιο αυτό γίνεται μια περιγραφή της έννοιας και της διαδικασίας της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Ρίσκων (ERM) και παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα παγκόσμια πρότυπα του ERM.

2.1 Η έννοια της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Ρίσκων

Η διαχείριση επιχειρηματικών ρίσκων (ERM) περιλαμβάνει τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς ώστε να διαχειρίζονται τους κινδύνους και την αξιοποίηση των ευκαιριών που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων τους. Το ERM παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση των ρίσκων, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει τον προσδιορισμό συγκεκριμένων γεγονότων ή περιστάσεων που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού (κίνδυνοι και ευκαιρίες), την αξιολόγηση τους όσον αφορά την πιθανότητα και το μέγεθος των επιπτώσεων, τον καθορισμό μιας στρατηγικής ανταπόκρισης, και την παρακολούθηση της προόδου. Με τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων και των ευκαιριών, οι επιχειρήσεις προστατεύουν και δημιουργούν αξία για τους μετόχους τους, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών, των εργαζομένων, των πελατών, των ρυθμιστικών αρχών και της κοινωνίας συνολικά [5].

Το ERM, ως ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης (management), απαιτεί ότι η διαχείριση ρίσκου (risk management) θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του συστήματος ευθυνών. Τελική ευθύνη για την διαχείριση του ρίσκου ανήκει στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ενώ όλοι οι διευθυντές και το προσωπικό έχουν ευθύνη για την διαχείριση του ρίσκου. Στο παρελθόν η διαχείριση ρίσκου ήταν εμμέσως μέρος του συστήματος ευθυνών. Η δημιουργία μιας επίσημης πολιτικής και διαδικασίας ERM, το καθιστά πιο λεπτομερές. Πιο συγκεκριμένα, μια διαδικασία ERM αυξάνει την διαχείριση κινδύνου σε ένα άλλο επίπεδο, συνδέοντάς το με το σύνολο της οργάνωσης και όλες τις κατηγορίες ρίσκων. Επιπλέον, ανταποκρίνεται στην ανάγκη των διοικητικών οργάνων και διαχείρισης, για την κατανόηση των σημαντικότερων ρίσκων του χαρτοφυλακίου του οργανισμού που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους της οργάνωσης. Η εφαρμογή του θα οδηγήσει τους οργανισμούς στο να βελτιώσουν την επίγνωση της κατάστασής τους, η οποία με την σειρά της θα επιστρέψει στη διοίκηση να ανταποκριθεί στα ρίσκα περισσότερο προληπτικά.

Στην βιβλιογραφία δεν συναντάμε κάποιο συγκεκριμένο ορισμό για το ERM ωστόσο ο πιο διαδεδομένος είναι αυτός της COSO² : *«Η επιχειρησιακή Διαχείριση Ρίσκου είναι μια διαδικασία, που πραγματοποιείται από ένα διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας, διευθυντικών στελεχών και λοιπού προσωπικού, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών γεγονότων που ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική οντότητα, και τη διαχείριση των κινδύνων να είναι εντός διάθεσης ανάληψης*

² COSO: Η Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway είναι μια κοινή πρωτοβουλία ιδιωτικών εταιρειών που είναι αφιερωμένη στην παροχή οδηγιών ηγεσίας μέσα από την ανάπτυξη πλαισίων σχετικά με την διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου, τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτροπή της απάτης.

κινδύνου της, ώστε να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας» [6, 5].

Στο COSO's ERM framework, δηλαδή το πλαίσιο που έχει δημιουργήσει η COSO πιο περιληπτικά αναφέρεται στην Επιχειρησιακή Διαχείριση του Ρίσκου το ERM ως:

- Μια διαδικασία, με συνεχή ροή στην επιχείρηση
- Επηρεασμένη από τους ανθρώπους κάθε πόστου της επιχείρησης
- Εφαρμόζεται σε καθορισμένη στρατηγική
- Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση, σε κάθε επίπεδο και μονάδα, και περιλαμβάνει τη λήψη ενός χαρτοφυλακίου σε επίπεδο φορέα ενόψει του κινδύνου
- Σχεδιασμένο να εντοπίζει πιθανά γεγονότα που επηρεάζουν την επιχείρηση και να διαχειριστεί το ρίσκο εντός της διάθεσης ανάληψης ρίσκου
- Ικανό να παρέχει εύλογη βεβαιότητα στη διαχείριση και στο διοικητικό συμβούλιο της οντότητας
- Σχεδιασμένη για την επίτευξη των στόχων σε μία ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες – είναι "Ένα μέσο για ένα αποτέλεσμα, όχι αυτοσκοπός."

2.2 Το ERM σε σύγκριση με τις υπάρχουσες προσεγγίσεις του risk management

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης ρίσκου εστιάζουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων που αναφέρονται στον ισολογισμό της εταιρείας και τα σχετικά συμβατικά δικαιώματα και υποχρεώσεις. Από την άλλη μεριά, το ERM δίνει έμφαση στην ενίσχυση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το πεδίο εφαρμογής και η εφαρμογή του ERM είναι ευρύτερη από την προστασία φυσικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων. Με μια προσέγγιση ERM το πεδίο εφαρμογής του risk management είναι σε όλο το εύρος της επιχείρησης και έχει ως στόχο την ενίσχυση καθώς και την προστασία του συνδυασμού των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού. Αυτή η άποψη συσχετίζεται με τον ισχυρισμό της COSO ότι το ERM εφαρμόζεται τόσο σε ολόκληρη την επιχείρηση όσο και στην σύνθεση της στρατηγικής.

Με κεφαλαιοποιήσεις που συχνά υπερβαίνουν σημαντικά ιστορικές αξίες του ισολογισμού, η εφαρμογή του risk management για τα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι εξαιρετικά σημαντική. Ακριβώς όπως τα ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν την αξία των φυσικών και χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων, έτσι, μπορούν να επηρεάσουν την

αξία βασικών άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως για παράδειγμα, περιουσιακά στοιχεία πελατών, περιουσιακά στοιχεία εργαζομένων/προμηθευτών, οργανωτικά στοιχεία ενεργητικού, διαφοροποιημένες στρατηγικές, καινοτόμες διαδικασίες και ιδιότητα συστήματα. Αυτή είναι η ουσία στο τι συμβάλλει το ERM στον οργανισμό- την ανύψωση του risk management σε στρατηγικό επίπεδο , με την διεύρυνση της εφαρμογής του σε όλες τις πηγές αξίας, όχι μόνο τις φυσικές αλλά και τις χρηματοοικονομικές.

Οι πέντε μεγάλες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που αντιπροσωπεύουν τις πηγές της αξίας, και παραδείγματα σε κάθε κατηγορία απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3. Βασικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που αντιπροσωπεύουν τις πηγές αξίας

Αυτές οι πέντε κατηγορίες στοιχείων του ενεργητικού περιλαμβάνουν τις πηγές της αξίας που βασίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική ενός οργανισμού. Με έμφαση στην διαμόρφωση στρατηγικής, το ERM ανανεώνει την συμπεριφορά αναζήτησης ευκαιριών βοηθώντας τους managers να νιώθουν σίγουροι για την κατανόηση των ρίσκων και τις ικανότητες τους για την σωστή διαχείριση των ρίσκων αυτών.

Η διαδικασία εκτίμησης του ρίσκου μπορεί να οδηγήσει σε πιο ορθές αντιδράσεις στα ρίσκα όταν εντοπίζει πιθανά μελλοντικά γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν κάθε κατηγορία περιουσιακών στοιχείων ζωτικής σημασίας για την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις κατηγορίες των πιθανών μελλοντικών γεγονότων που θα μπορούσαν να θεωρηθούν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου:



Σχήμα 4. Βασικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων και πιθανών μελλοντικών γεγονότων

Οι πηγές αξίας της επιχείρησης, υλικές ή άυλες, είναι εγγενείς στο επιχειρηματικό μοντέλο της. Επηρεάζονται από πηγές αβεβαιότητας που πρέπει να γίνει κατανοητές και να αντιμετωπίζονται όσο η επιχείρηση εργάζεται για να την επίτευξη των στόχων-επιδόσεων της. Είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Για παράδειγμα, τα ρίσκα του περιβάλλοντος, είναι αβεβαιότητες που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν την *βιωσιμότητα* του επιχειρηματικού μοντέλου. Τα ρίσκα στην διαδικασία είναι αβεβαιότητες που επηρεάζουν την *εκτέλεση* του επιχειρηματικού μοντέλου. Επειδή η ανεπαρκής γνώση φέρνει μεγαλύτερη αβεβαιότητα, οι πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων είναι αβεβαιότητες που επηρεάζουν την καταλληλότητα και την αξιοπιστία των

αποφάσεων που υποστηρίζουν και ενισχύουν την αξία της επιχείρησης. Αυτές οι τρεις γενικές κατηγορίες – περιβάλλον, διαδικασία και πληροφόρηση για λήψη αποφάσεων - παρέχουν τη βάση για κατανόηση των πηγών σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτές οι κατηγορίες ρίσκων περιλαμβάνουν αρκετές υποκατηγορίες πιθανών μελλοντικών γεγονότων που θα μπορούσαν να γίνουν σημείο εστίασης για την αξιολόγηση του ρίσκου και την διαμόρφωση κατάλληλων αντιδράσεων της επιχείρησης. Εν ολίγοις, η αβεβαιότητα για το μέλλον δημιουργεί το ρίσκο και το ERM διευρύνει την εστίαση του risk management σε όλες τις σημαντικές πηγές ρίσκων της επιχείρησης. Με την κατανόηση των βασικών εξωτερικών και εσωτερικών μεταβλητών που συμβάλλουν στην αβεβαιότητα σε μια επιχείρηση και την παρακολούθηση της εξέλιξης αυτών των μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου, η επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί πιο ουσιαστικά και να αξιοποιήσει το επιχειρηματικό μοντέλο της. Το επόμενο σχήμα παραθέτει παραδείγματα των παρατηρήσιμων γεγονότων:

Είδος Περιουσιακού στοιχείου	Παραδείγματα εκθέσεων	Ενδεικτικές μεταβλητές σχετικές με την αβεβαιότητα
Υλικά	Εγκαταστάσεις	-Μέγιστη πιθανή απώλεια -Μέγιστη προβλεπόμενη απώλεια -Κανονική απώλεια
	Διακίνηση παραγωγής	-Πιθανότητα εμφάνισης ελαττωμάτων -Αλλαγές στο απόθεμα
Χρηματοοικονομικά	Καθαρά νομισματικά περιουσιακά στοιχεία	Μεταβολή στα επιτόκια, στις ισοτιμίες και τον πληθωρισμό
	Επιχειρηματικό σχέδιο ταμειακών ροών	Μεταβολή στα επιτόκια, στις ισοτιμίες και τον πληθωρισμό
	Μετοχές	Μεταβολές στις τιμές των μετοχών
	Εκμεταλλεύσεις εμπορευμάτων	Διακυμάνσεις στην τιμή πετρελαίου,
Πελάτες	Βάση πελατών	Μεταβολή ποιότητας υπηρεσιών
	Ροές εσόδων	Μεταβολές στις τιμές ανταγωνιστών
Εργαζόμενοι/Προμηθευτές	Ομάδα εργαζομένων	Πιθανά περιστατικά στην υγεία και ασφάλεια εργαζομένων
	Προμηθευτές	Αλλαγή ποιότητας Μεταβολή στις τιμές των πρώτων υλών
Οργάνωση	Στρατηγική διαφοροποίησης	Αλλαγή στην ποιότητα, τον χρόνο και το κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές
	Καινοτόμες διαδικασίες	Νέες τεχνολογικές καινοτομίες που παλαιώνουν τις ήδη υπάρχουσες

Σχήμα 5. Βασικά ερωτήματα για την αναγνώριση ρίσκων.

Τα ρίσκα που αξιολογούνται δεν σχετίζονται μόνο με τη λειτουργία της επιχείρησης ούτε μόνο χρηματοοικονομικά, αλλά όλα τα ρίσκα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία, όπως:

- Επιχειρηματικά
- Υγεία, Περιβάλλον (καιρικές συνθήκες, ασθένειες, κλπ)
- Νομικά
- Ρυθμιστικά
- Ανταγωνιστικά
- Ποιοτικά
- Πολιτικά / Κυβερνητικά
- Χρηματοοικονομικά (π.χ. χρηματοπιστωτικές αγορές, Επιτόκιο)
- Ρίσκα που σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη, πωλητές / άλλους προμηθευτές

Μια βασική αρχή της στρατηγικής των περαιτέρω απεικονίζεται σε αυτό το πλαίσιο: όσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά των πιθανών μελλοντικών γεγονότων ή τα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο έκθεσης της επιχείρησης σε αυτά τα ρίσκα, με αβεβαιότητα στην απόδοση. Η ευαισθησία ενός οργανισμού στο ρίσκο είναι συνάρτηση της (1) σημασίας του ανοίγματος της να αλλάξει μελλοντικά γεγονότα (2) της πιθανότητας αυτών των αλλαγών και των μελλοντικών γεγονότων που συμβαίνουν και (3) την ικανότητα της να διαχειρίζεται τις επιχειρηματικές επιπτώσεις όπου ο συνδυασμός των (1) και (2) μπορούν να φέρουν. Η υποδομή του ERM της επιχείρησης διευκολύνει την πρόοδο των δυνατοτήτων του risk management ώστε να παρέχει καλύτερες γνώσεις και πληροφορίες σχετικά με τις σημαντικές μεταβλητές (ή ρίσκα) της επιχείρησης γύρω από την διαχείριση των επιπτώσεων των αλλαγών σε αυτές τις μεταβλητές (ή ρίσκα).

2.3 Εφαρμογή του ERM

Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO - ERM αποτελεί τον πλέον σύγχρονο τρόπο προσέγγισης των ρίσκων των επιχειρήσεων διεθνώς και η υιοθέτησή του αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, καθώς το προφίλ των ρίσκων έχει μεταβληθεί σημαντικά.

Το ERM πρέπει να εστιάζει στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Η εφαρμογή εξαρτάται από τα ρίσκα που έχει θέσει ως προτεραιότητα κάθε οργανισμός και τα κενά γύρω από την διαχείριση των εν λόγω ρίσκων. Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να αποφασίσει το είδος του ERM με βάση το μέγεθος, τους στόχους, τη στρατηγική και τη δομή του οργανισμού, καθώς και τον πολιτισμό, το ύφος της διαχείρισης, το προφίλ του ρίσκου, τη βιομηχανία, το ανταγωνιστικό

περιβάλλον και τα χρηματοδοτικά μέσα. Σύμφωνα με την COSO, αυτοί και άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το πώς εφαρμόζεται το πλαίσιο.

Η εφαρμογή του ERM απαιτεί από την διοίκηση να ακολουθήσει τα επόμενα βήματα:

1. Τον εντοπισμό και την κατανόηση των ρίσκων που έχει θέσει σε προτεραιότητα ο οργανισμός.
2. Η χρήση του πλαισίου της COSO ώστε να καθορίσει την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού όσον αφορά τις δυνατότητες διαχείρισης ρίσκων.
3. Η χρήση του πλαισίου της COSO ώστε να καθοριστεί η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της διαχείρισης του ρίσκου, του οργανισμού.
4. Ανάλυση και σύνδεση μεταξύ (2) και (3) και τις βελτιώσεις που απαιτούνται για να κλείσει το χάσμα, που είναι συνάρτηση, πρώτον, των υπάρχοντων δυνατοτήτων και της εμπειρίας της οργάνωσης και, δεύτερον, την επιθυμία της διοίκησης να βελτιωθεί.
5. Με βάση την ανάλυση του (4), να αναπτύξει ένα business case (επιχειρησιακή υπόθεση) για την αντιμετώπιση του κενού για να παρέχει την οικονομική δικαιολόγηση για την συνολική προσπάθεια να υλοποιηθούν οι βελτιώσεις των υποδομών του ERM.
6. Να οργανώσει ένα πλάνο που προωθεί το ERM και τα ζητήματα που χρειάζονται αλλαγή και συσχετίζονται με την εκτέλεση του πλάνου.
7. Να παρέχει την εποπτεία και την αναγκαία διευκόλυνση για την αποτελεσματική ολοκλήρωση και τον συντονισμό της όλης προσπάθειας.

Η τάση προς το ERM αναγνωρίζει ότι τα ρίσκα είναι σύνθετα και αλληλένδετα, και το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν γίνεται απλούστερο. Επομένως υπάρχουν σημαντικά οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν από την αξιολόγηση και την διαχείριση του ρίσκου στην ευρεία βάση της επιχείρησης. Η διαδικασία της εφαρμογής του ERM είναι ουσιαστικά μια διαδικασία εκπαίδευσης, με βάση την επίγνωση ρίσκων. Επειδή τα ρίσκα θα συνεχίσουν να αλλάζουν και να εξελίσσονται καθώς οι παγκόσμιες αγορές εξελίσσονται, η εφαρμογή του ERM θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια δέσμευση για συνεχή βελτίωση.

Υπάρχουν έξι βασικοί λόγοι για την εφαρμογή του ERM. Καθένας από αυτούς χρησιμεύει για ανεβάσει το risk management σε στρατηγικό πεδίο. Οι έξι αυτοί λόγοι είναι:

1. **Μείωση μη αποδεκτής μεταβλητότητας στην επίδοση.** Το ERM βοηθά το management στο να (α) αξιολογήσει την πιθανότητα και τις επιπτώσεις σημαντικών γεγονότων και (β) να αναπτύξει τις αντιδράσεις της επιχείρησης είτε για να τα αποτρέψει είτε για να διαχειριστεί την επίπτωση τους. Οι περισσότερες εταιρείες εστιάζουν σε

παραδοσιακά ρίσκα που είναι γνωστά αρκετό καιρό. Από την άλλη λιγότερες εταιρείες έχουν μια συστηματική διαδικασία για την πρόβλεψη νέων και αναδυόμενων ρίσκων. Ως εκ τούτου, πολλές εταιρείες μαθαίνουν για τα κρίσιμα ρίσκα αργά ή εντελώς τυχαία, και δημιουργούνται τρωτά σημεία στην εταιρεία. Το ERM διευρύνει την εστίαση του παραδοσιακού risk management σε ρίσκα μικρής πιθανότητας και καταστροφικά, σε μια πιο αναπτυξιακή όψη για να μειώσει το ρίσκο διάβρωσης των κρίσιμων πηγών εσόδων της επιχείρησης. Το ERM βοηθά τη διαχείριση βελτιώνοντας τη λειτουργική συνοχή, αυξάνοντας την έμφαση στην μείωση της μεταβλητότητας των κερδών, αποφεύγοντας τις εκπλήξεις στις αποδοχές και στη διαχείριση των ελλείψεων του *καίριου δείκτη απόδοσης (KPI)*³. Ακόμα, το ERM βελτιώνει την διαχείριση μετριασμού του κόστους του ρίσκου και το ποσοστό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

2. Ευθυγράμμιση και ενσωμάτωση διαφορετικών απόψεων διαχείρισης ρίσκων.

Όταν υπάρχουν πολλαπλά διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση να διαχειρίζονται πολλαπλά ρίσκα, τότε υπάρχει ανάγκη για ένα κοινό πλαίσιο. Για παράδειγμα αρκετοί οργανισμοί:

- Εκτιμούν ότι έχουν ανάγκη για έναν Διευθυντή Ρίσκων (CRO-Chief Risk Officer), συμπεριλαμβανόμενου τον ρολό την ευθύνη και την ιεραρχία του.
- Ενσωματώνουν την διαχείριση των ρίσκων στις κρίσιμες δραστηριότητες του management, όπως για παράδειγμα τον καθορισμό της στρατηγικής, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, τις κεφαλαιουχικές δαπάνες.
- Συνδέουν το risk management με την αποτελεσματικότερη κατανομή κεφαλαίων και αποφάσεις μεταφοράς ρίσκου.
- Αυξάνουν την διαφάνεια με την ανάπτυξη ποιοτικών και ποσοτικών μέτρων των ρίσκων και της επίδοσης του risk management.
- Αθροίζουν τις κοινές εκθέσεις στα ρίσκα σε πολλαπλές επιχειρηματικές μονάδες με στόχο την κατανόηση των μεγαλύτερων απειλών για την επιχείρηση και την διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης ανταπόκρισης στον κίνδυνο.

3. Χτίζει εμπιστοσύνη στο επενδυτικό κοινό και στους εμπλεκόμενους φορείς. Όπως οι επενδυτές, οι οργανισμοί αξιολόγησης, και οι ρυθμιστές μιλούν περισσότερο για την σημασία του risk management, το management της επιχείρησης θα του ζητηθεί να

³ Καίριος δείκτης απόδοσης (KPI): Key performance indicator, Οι καίριοι δείκτες απόδοσης (αλλιώς 'Δείκτες') είναι εργαλεία επιμέτρησης επιδόσεων συγκεκριμένων προσώπων και δραστηριοτήτων στα πλαίσια μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, ή ακόμα και του οργανισμού ως σύνολο αναφορικά με την επίτευξη ποσοτικών, στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.

αποκαλύψει και να σχολιάσει σχετικά με τις δυνατότητες για την κατανόηση του ρίσκου και να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να κάνουν ανεπίσημες εκτιμήσεις ως προς το αν οι αποδόσεις είναι κατάλληλες σε σχέση με το ρίσκο που αναλαμβάνονται.

- 4. Ενισχύει την εταιρική διακυβέρνηση.** Το ERM και η εταιρική διακυβέρνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Το ένα ενισχύει το άλλο. Το ERM ενισχύει τις δυνατότητες ελέγχου της διοίκησης, διευκρινίζει τους ρόλους τις ευθύνες και τα όρια του risk management, και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά για την υποστήριξη των βασικών επιχειρηματικών στόχων. Με την ίδια λογική η αποτελεσματική διακυβέρνηση θέτει τον τόνο για την κατανόηση των κινδύνων και τις δυνατότητες διαχείρισης του. Οι διευθυντές συχνά καταλήγουν στο ερώτημα: «Ποια είναι τα ρίσκα, πως διαχειρίζονται, και πως το ξέρουμε αυτό.»
- 5. Ανταπεξέρχεται επιτυχώς το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.** Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχίζει να αλλάζει και ο ρυθμός των αλλαγών επιταχύνεται, οι οργανισμοί πρέπει να γίνουν καλύτεροι στον εντοπισμό, τον καθορισμό των προτεραιοτήτων, και στον προγραμματισμό για τα ρίσκα. Το ERM βοηθά με την αξιολόγηση των παραδοχών στις οποίες βασίζεται το επιχειρηματικό μοντέλο, την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών γύρω από την εκτέλεση του εν λόγω μοντέλου, και τις πληροφορίες που διατίθενται για την λήψη αποφάσεων. Το ERM οδηγεί στην εξεύρεση εναλλακτικών μελλοντικών σεναρίων, αξιολογεί την πιθανότητα και την σοβαρότητα των εν λόγω σεναρίων, εντοπίζει τα ρίσκα που είναι σε προτεραιότητα και βελτιώνει την διαχείριση του οργανισμού γύρω από αυτά τα ρίσκα. Δεδομένου ότι το περιβάλλον αλλάζει, νέα ρίσκα αναδύονται, και κλιμακώνονται εν ευθέτω χρόνο για ανάληψη δράσης και πιθανής αποκάλυψης. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν την κατανομή των πόρων στο σύνολο του οργανισμού.
- 6. Προσαρμόζει την στρατηγική και την κουλτούρα της διακυβέρνησης.** Το ERM βοηθά την διακυβέρνηση στο να δημιουργήσει επίγνωση του ρίσκου και μια ανοιχτή, θετική, κουλτούρα με σεβασμό στα ρίσκα και το risk management. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον τα άτομα μπορούν να εγείρουν ζητήματα χωρίς τον φόβο της ανταπόδοσης. Όσον αφορά τα θέματα ευρείας σημασίας της επιχείρησης το ERM δημιουργεί εστίαση, πειθαρχία και έλεγχο. Διευκρινίζει τη διάκριση μεταξύ των συμπεριφορών ανάληψης-ρίσκων και αποφυγής-ρίσκων, βελτιώνει τα εργαλεία ποσοτικοποίησης ρίσκων, αυξάνει την ευθύνη για την διαχείριση των ρίσκων σε ολόκληρη την επιχείρηση και διευκολύνει την έγκαιρη αναγνώριση των μεταβολών των ρίσκων.

2.4 Τα κυριότερα Πρότυπα ERM

Τα σημαντικότερα πρότυπα για το ERM είναι:

- Το ERM Framework της COSO
- Το ISO 31000
- Australian and New Zealand Standard for Risk Management AS/NZS 4360

Στις παρακάτω υπό ενότητες ακολουθεί μια σύντομη επισκόπηση στις βασικές αρχές εφαρμογής για κάθε ένα από αυτά τα πρότυπα.

2.4.1 ERM Framework της COSO

COSO σημαίνει 'Committee of Sponsoring Organizations' δηλαδή «Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών», και είναι ένας εθελοντικός οργανισμός του ιδιωτικού τομέα που ιδρύθηκε από επαγγελματικούς λογιστικούς και ελεγκτικούς φορείς, στόχος του οποίου είναι η βελτίωση της ποιότητας της σύνταξης δημοσιονομικών εκθέσεων μέσω της επιχειρησιακής ηθικής, των αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων και της συντεχνιακής διακυβέρνησης. (*Eur-lex.europa.eu*)

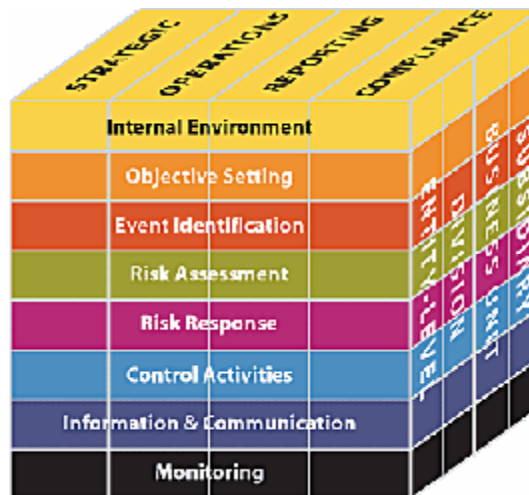
Αυτοί οι οργανισμοί – σπόνσορες είναι το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) –Το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών, Institute of Internal Audits (IIA)- Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) και American Accounting Association (AAA). Η COSO μέχρι στιγμής έχει εκπονήσει δυο έγγραφα, ένα το 1992 για τον Εσωτερικό Έλεγχο- Internal Framework (Το οποίο είναι πλαίσιο επιλογής στις ΗΠΑ για σκοπούς συμμόρφωσης με το άρθρο 404 της Sarbanes-Oxley), και η άλλη στα μέσα του 1990 για τα παράγωγα [6].

Το σχέδιο για την ανάπτυξη του εν λόγω πλαισίου άρχισε το 2001. Στον πρόλογο του πλαισίου, η COSO αναφέρει ότι «τα τελευταία χρόνια έχουμε δει αυξημένη ανησυχία και έμφαση στην Διαχείριση Ρίσκου, και έγινε όλο και πιο σαφές ότι υπάρχει ανάγκη για ένα ισχυρό πλαίσιο για την αποτελεσματική αναγνώριση, αξιολόγηση και αναγνώριση των ρίσκων. Σκοπός της COSO ήταν να αναπτύξει ένα πλαίσιο που «θα ήταν εύκολο να χρησιμοποιηθεί από τις διοικήσεις για την αξιολόγηση και την βελτίωση του επιχειρηματικού ρίσκου στις οργανώσεις τους». Η COSO επισημαίνει ότι μετά τις επιχειρηματικές αποτυχίες που συνέβησαν κατά την περίοδο ανάπτυξης του πλαισίου, υπήρχαν «εκκλήσεις για ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και το risk management». Όλες αυτές οι εξελίξεις έκαναν πιο επιτακτική την ανάγκη για την δημιουργία

ενός πλαισίου που θα παρέχει μια κοινή γλώσσα και θα δώσει σαφή κατεύθυνση και καθοδήγηση [6,7].

2.4.1.1 Τι είναι το πλαίσιο της COSO

Σύμφωνα με την COSO το ERM «είναι μια διαδικασία, που πραγματοποιείται από το συμβούλιο των διευθυντών, και λοιπό προσωπικό της οντότητας, και εφαρμόζεται στην στρατηγική και στο σύνολο της εταιρείας, σχεδιασμένη για τον εντοπισμό δυνητικών γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική οντότητα, την διαχείριση των ρίσκων, για την εύλογης βεβαιότητας σχετικά με την επίτευξη των στόχων της εταιρείας». Το πλαίσιο περιλαμβάνει και το Ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου - Internal Control Integrated Framework by COSO , 1992 [6,7].



Σχήμα 6. Αναπαράσταση του ERM μοντέλου από την COSO. Μπροστινό μέρος, από πάνω προς τα κάτω: Εσωτερικό περιβάλλον, ρύθμιση στόχων, αναγνώριση συμβάντων, αξιολόγηση κινδύνου, αντίδραση στο ρίσκο, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και επικοινωνία, παρακολούθηση

Η COSO [6] απεικονίζει το μοντέλο του ERM, με την μορφή ενός κύβου. Η COSO επέλεξε τον κύβο για να τονίσει την σύνδεση μεταξύ των στόχων που εμφανίζονται στο επάνω μέρος και τα οκτώ συστατικά που εμφανίζονται στο μπροστινό μέρος, που αντιπροσωπεύουν αυτό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων. Η τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει μονάδες του οργανισμού, η οποία απεικονίζει την ικανότητα του μοντέλου να επικεντρωθεί σε τμήματα του οργανισμού, καθώς και στο σύνολο. Όπως περιγράφεται από την COSO, το πλαίσιο προβλέπει οκτώ συστατικά μέρη για χρήση κατά την αξιολόγηση του ERM:

1. **Εσωτερικό περιβάλλον:** Το στοιχείο αυτό αντανακλά τη φιλοσοφία της διαχείρισης του επιχειρηματικού ρίσκου της οντότητας, την όρεξη για ρίσκο (*risk appetite*), την εποπτεία της διοίκησης, την δέσμευση για τις ηθικές αξίες, τις ικανότητες και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, και την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης. Επηρεάζει τη διαδικασία της διακυβέρνησης του οργανισμού και το ρίσκο και τον έλεγχο των ανθρώπων της.
2. **Ρύθμιση Στόχων:** Η διοίκηση θέτει στρατηγικούς στόχους, που παρέχουν ένα πλαίσιο για την επιχειρησιακή διαδικασία, την υποβολή των εκθέσεων, και τους στόχους συμμόρφωσης. Οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με την διάθεση ρίσκου της οντότητας και αποτελούν προϋπόθεση για την αναγνώριση συμβάντων, και την αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων.
3. **Αναγνώριση συμβάντων:** Η διοίκηση εντοπίζει πιθανά γεγονότα που μπορούν θετικά ή αρνητικά να επηρεάσουν την ικανότητα της οικονομικής οντότητας να εφαρμόσει τη στρατηγική της και να επιτύχει τους στόχους της. Ενδεχομένως αρνητικά γεγονότα αντιπροσωπεύουν κινδύνους που παρέχουν πληροφόρηση για την αξιολόγηση των κινδύνων αυτών και εναλλακτικές αντιδράσεις στον κίνδυνο. Δυνητικά θετικά γεγονότα αποτελούν ευκαιρίες, τα οποία βοηθούν την διαδικασία της στρατηγικής και τις διαδικασίες ρύθμισης στόχων.
4. **Αξιολόγηση κινδύνου:** Η διοίκηση θεωρεί ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους για την αξιολόγηση της πιθανότητας και τις επιπτώσεις των πιθανών γεγονότων, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.
5. **Αντίδραση στο ρίσκο:** Η διοίκηση θεωρεί εναλλακτικές επιλογές διαχείρισης ρίσκου και την επίδρασή τους στην πιθανότητα κινδύνου και τις επιπτώσεις, καθώς και τις δαπάνες που προκύπτουν σε σχέση με τα οφέλη, με στόχο την μείωση του υπολειπόμενου κινδύνου στα επιθυμητά όρια. Ο σχεδιασμός αντίδρασης στο ρίσκο οδηγεί σε πολιτική ανάπτυξης την οντότητα.
6. **Δραστηριότητες ελέγχου:** Η διοίκηση εφαρμόζει πολιτικές και διαδικασίες σε όλη την οντότητα, σε όλα τα επίπεδα και όλες τις λειτουργίες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι αντιδράσεις στο ρίσκο εκτελούνται σωστά.
7. **Πληροφορίες και επικοινωνία:** Η οργάνωση προσδιορίζει και επικοινωνεί με τις σχετικές πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές που επιτρέπει στο προσωπικό να πραγματοποιήσει τις ευθύνες τους. Η επικοινωνία ρέει σε όλη την οργάνωση. Οι εκθέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την Διαχείριση Ρίσκου και η επικοινωνία είναι το συστατικό που το παρέχει αυτό.

- 8. Παρακολούθηση:** Συνεχιζόμενες δραστηριότητες ή/και χωριστές αξιολογήσεις, εκτιμούν τόσο την παρουσία και την λειτουργία των συστατικών του ERM και την ποιότητα απόδοσης τους με την πάροδο του χρόνου.

2.4.2 Πρότυπο Διαχείρισης ρίσκου της Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας (AS/NZS 4360)

Το Πρότυπο Διαχείρισης Ρίσκου της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (AS / NZS 4360) εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1995 από κοινού από τα Αυστραλιανά Πρότυπα και της Νέας Ζηλανδίας, από μεγάλες μη κυβερνητικές



οργανώσεις προτύπων στις αντίστοιχες χώρες τους. Το πρότυπο αναθεωρήθηκε περαιτέρω το 1999 (δεύτερη έκδοση), το 2004 (τρίτη έκδοση), και το 2009 (επανεκδόθηκε από κοινού με το ISO ως AS / NZS ISO 31000: 2009). Το πρότυπο AS / NZS 4360 παρέχει γενικές, εννοιολογικές οδηγίες σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης του ρίσκου, χωρίς να εστιάζει σε οποιοδήποτε συγκεκριμένο κλάδο ή τομέα της οικονομίας, και αναφέρει ότι η τελική διαμόρφωση της λειτουργίας διαχείρισης ρίσκου θα πρέπει να διαμορφώνεται από τις διαφορετικές ανάγκες των διαφορετικών οργανώσεων. Σε αντίθεση με άλλα πρότυπα και πλαίσια που εκδόθηκαν μεταγενέστερα (π.χ. το ISO 31000, που θα συζητηθεί παρακάτω), οι γενικές αρχές για τη διαχείριση του ρίσκου δεν προσκομίστηκαν στο πρότυπο.

Το πρότυπο AS/NZS 4360 χρησίμευσε ως βάση για άλλες χώρες ώστε να αναπτύξουν πρότυπα, καθώς επίσης έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη ενός διεθνούς πρότυπο το ISO 31000 το 2009.

2.4.3 ISO 31000

Αν και το πλαίσιο της COSO έχει κερδίσει την αναγνώριση διεθνώς, ένα πιο πρόσφατο πρότυπο διαχείρισης ρίσκων, το ISO 31000, παραδόθηκε το 2009 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (*International Standards Organization, ISO*) που είναι παγκοσμίως γνωστός για την ανάπτυξη των διεθνών προτύπων). Αν και άλλα πρότυπα ISO είναι αναγνωρισμένα, το ISO 31000 δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πιστοποίηση, όμως παρέχει χρήσιμη



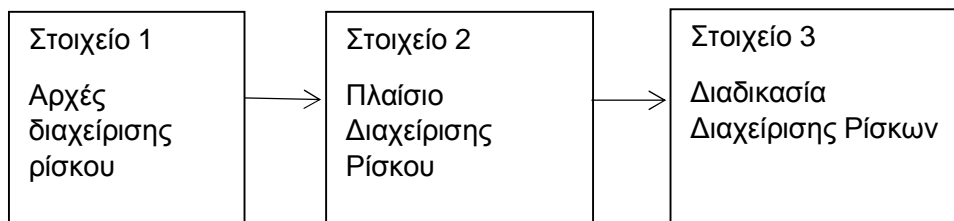
καθοδήγηση για τις αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ρίσκου. Το πρότυπο φέρεται να είναι

γενικής εφαρμογής, και επίσης θεωρείται ως ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για τη διαχείριση των επιχειρηματικών ρίσκων.

Το πρότυπο ISO 31000 βασίζεται στις εξελίξεις από άλλα αναγνωρισμένα πλαίσια και πρότυπα διαχείρισης ρίσκου - το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο ERM της COSO, το Project Risk Management Framework , το AS / NZS 4360: 2004, καθώς και άλλα πρότυπα διαχείρισης ρίσκων. Το πλαίσιο ISO 31000 παρουσιάζεται στα ακόλουθα έγγραφα:

- ISO 31000: Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές (Principles and Guidelines)
- IEC 31010: Διαχείριση Ρίσκου-Τεχνικές Αξιολόγησης Ρίσκου (Risk Management - Risk Assessment Techniques)
- ISO/IEC 73: Διαχείριση Ρίσκου- Λεξιλόγιο (Risk Management – Vocabulary)

Το πρότυπο ISO 31000 έχει τρία αναπόσπαστα στοιχεία: αρχές διαχείρισης του ρίσκου, πλαίσιο διαχείρισης ρίσκου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Οι αρχές διαχείρισης του ρίσκου (στοιχείο 1) δημιουργεί οδηγό του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων (στοιχείο 2), η οποία χρησιμοποιείται σε οργανισμούς μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκου (στοιχείο 3). Η σχέση μεταξύ των τριών συνιστωσών του ISO 31000 συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 7. Η συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων του ISO 31000

Το πρότυπο ISO 31000 ορίζει ότι τα πλαίσια διαχείρισης ρίσκου στους οργανισμούς θα πρέπει να:

- Δημιουργεί αξία για τους οργανισμούς

- Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των οργανωτικών διαδικασιών.
- αποτελεί μέρος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων μέσω της ανάλυσης των πιθανών κινδύνων/ανταμοιβών.
- αντιμετωπίζει την αβεβαιότητας.
- είναι συστηματική, διαρθρωμένη και έγκαιρη, ενώ παράγει επαληθεύσιμα αποτελέσματα.
- βασίζεται στις βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες που ένας οργανισμός είναι σε θέση να συγκεντρώσει από μια ποικιλία εξωτερικών και εσωτερικών πηγών.
- είναι προσαρμοσμένη στην οργάνωση, τους στόχους της, τις δυνατότητες, και το επιχειρηματικό περιβάλλον γενικότερα.
- εξετάζει τον ανθρώπινο παράγοντα.
- είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς μέσω συνεχής επικοινωνίας τόσο με τους εξωτερικούς όσο με τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.
- έχει μια δυναμική και επαναληπτική φύση, που υποβάλλεται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης.
- οδηγεί σε συνεχή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών.

Οι παραπάνω αρχές αναφέρουν ότι το πλαίσιο διαχείρισης ρίσκου στους οργανισμούς θα πρέπει να καθορίζεται από οργανωτικές αρχές, και έτσι το ISO 31000, μπορεί να προσαρμοστεί για να καλύψει τις ανάγκες των οργανισμών των διαφόρων τύπων και μεγεθών. Το πλαίσιο περιγράφει τα ακόλουθα αλληλένδετα στάδια που απαιτούνται για τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης ρίσκου σε έναν οργανισμό:

- Εντολή και δέσμευση.
- Σχεδιασμός πλαισίου για την διαχείριση των ρίσκων.
- Υλοποίηση της διαχείρισης του κινδύνου.
- Παρακολούθηση και αναθεώρηση του πλαισίου.
- Συνεχής βελτίωση του πλαισίου.

2.5 Τα οφέλη του ERM

Το ERM προσφέρει μια μεθοδολογία για την διαχείριση των ρίσκων, και προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τα οφέλη του

ERM συνοψίζονται παρακάτω. Τα οφέλη μιας διαδικασίας ERM είναι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία:

- ü Καθιστά τη Διαχείριση Ρίσκου αναπόσπαστο μέρος της επίτευξης των οργανωτικών στόχων, έτσι βοηθά στο να διασφαλιστεί ότι οι εν λόγω στόχοι επιτυγχάνονται.
- ü Βελτιώνει την ικανότητα της διοίκησης να κατανοεί, να εντοπίζει και να προλαμβάνει την Διαχείριση Ρίσκου.
- ü Βελτιώνει το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή τους, εξασφαλίζοντας μια ολοκληρωμένη και δομημένη κατανόηση των στόχων, των δραστηριοτήτων και των κινδύνων και ευκαιριών.
- ü Μειώνει τις ανεπάρκειες που είναι εγγενείς στην παραδοσιακή προσέγγιση της διαχείρισης των ρίσκων μέσω μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης ρίσκων.
- ü Επιτρέπει στην διαχείριση να εντοπίζει και να ιεραρχεί τα βασικά ρίσκα σε ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο της οργάνωσης.
- ü Βελτιστοποιεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα και προστατεύει και ενισχύει τα περιουσιακά στοιχεία και την εικόνα του οργανισμού.
- ü Εντοπίζει κοινά ρίσκα που ισχύουν σε διάφορα τμήματα και βελτιώνει την διατμηματική επικοινωνία. (H) Ενισχύει την ευθύνη και το ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου.

2.6 Το κόστος μιας διαδικασίας ERM

Το κόστος του ERM εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της δομής που επιλέγεται και τα εργαλεία του ERM. Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας ERM που θα ακολουθηθεί εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης. Δεν απαιτούν όλες οι επιχειρήσεις πολύ εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης ρίσκων. Η απόφαση σχετικά με το βαθμό της τεχνικής πολυπλοκότητας και ποια επίσημη δομή διακυβέρνησης ταιριάζει καλύτερα σε μια εταιρεία εξαρτάται από το μέγεθος και τη φύση των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

3. Πολιτική Αεροπορία και Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων



Η διεθνής αεροπορική βιομηχανία παρέχει υπηρεσίες σε σχεδόν σε κάθε γωνιά του πλανήτη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της δημιουργίας μιας παγκόσμιας οικονομίας. Η ίδια η αεροπορική βιομηχανία είναι μια σημαντική οικονομική δύναμη, τόσο όσον αφορά τις δραστηριότητές της και τις επιπτώσεις της στις συναφείς βιομηχανίες, όπως οι κατασκευαστές των αεροσκαφών και ο τουρισμός, για να

αναφέρουμε μόνο δύο. Λίγες άλλες βιομηχανίες προκαλούν το ποσό και την ένταση της προσοχής που δίνεται στις αεροπορικές εταιρείες, όχι μόνο μεταξύ των εταιρειών που συμμετέχουν στην βιομηχανία αλλά και από τους φορείς χάραξης της κυβερνητικής πολιτικής, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και σχεδόν οποιοδήποτε από το κοινωνικό σύνολο που έχει μια ιστορία για κάποια εναέρια ταξιδιωτική εμπειρία.

Σήμερα η αεροπορική βιομηχανία συνεχίζει να δοκιμάζεται έντονα, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην εξασθενημένη παγκόσμια οικονομία αλλά και τις τελευταίες θανατηφόρες συντριβές αεροσκαφών. Η αβέβαιη οικονομική προοπτική, ο φόβος των τρομοκρατικών χτυπημάτων και των επιδημιών που έχει ενισχυθεί τον τελευταίο καιρό, κάνει την πρόβλεψη της ζήτησης για μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων όλο και πιο δύσκολη. Είναι εύλογο πως η βιομηχανία συνεχώς χρειάζεται να προσαρμόζεται σε μια ποικιλία δημογραφικών, πολιτικών και ρυθμιστικών αλλαγών. Αυτές κυμαίνονται από μια αυξανόμενη ζήτηση για αεροπορικές μεταφορές, ως την επιβολή νέων φόρων σε μια χώρα, τις προσαυξήσεις, τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και τις προδιαγραφές ασφαλείας που καθορίζονται από τις κυβερνήσεις και άλλους αρμόδιους φορείς. Όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα μιας αεροπορικής εταιρείας είτε άμεσα στην οικονομοτεχνική λειτουργία της είτε έμμεσα μέσα από την πραγματική της δραστηριότητα, αποτελούν εν δυνάμει σημαντικές πηγές ρίσκων. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως στην αεροπορία η Διαχείριση Ρίσκου είναι ένα καθημερινό φαινόμενο το οποίο θα είναι πάντα απαραίτητο για τις εταιρείες του κλάδου. Η διαχείριση των ρίσκων φαίνεται

να είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για τις αεροπορικές εταιρείες έτσι ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν στον απαιτητικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο της πολιτικής αεροπορίας παγκοσμίως. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορετικές κλίμακες πρακτικών διαχείρισης των ρίσκων, από την άμεση και γενική διαχείριση έως την λεπτομερή και επίσημη διαχείριση κάποιου ρίσκου.

Στο παρόν Κεφάλαιο γίνεται μια σύνοψη της διεθνούς αγοράς της πολιτικής αεροπορίας και ειδικότερα κάποια σημαντικά στοιχεία της Ελληνικής αγοράς. Έπειτα παρουσιάζεται μια προσέγγιση της σημασίας της διαχείρισης επιχειρηματικών ρίσκων στην εν λόγω βιομηχανία, τα κυριότερα ρίσκα και μια μεθοδολογία.

3.1 Η Αεροπορική βιομηχανία

Κατά το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξής της η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία ασχολήθηκε με σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες όπως η εισαγωγή των αεροπλάνων για εμπορική χρήση στη δεκαετία του 1950, ακολουθούμενη από την ανάπτυξη της ευρείας ατράκτου "τζάμπο τζετ» στη δεκαετία του 1970. Την ίδια στιγμή, οι αεροπορικές εταιρείες υπόκεινται σε μεγάλο βαθμό σε κανόνες σε όλο τον κόσμο, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι κυβερνητικές πολιτικές υπερίσχυαν της κερδοφορίας και του ανταγωνισμού. Ήταν μόνο κατά την περίοδο από την οικονομική απελευθέρωση των αεροπορικών εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1978 που τα ερωτήματα της οικονομικής αποδοτικότητας, η λειτουργική κερδοφορία και η ανταγωνιστική συμπεριφορά έγιναν τα κυρίαρχα ζητήματα που αντιμετωπίζει η διαχείριση των αεροπορικών εταιρειών. Με τις ΗΠΑ να χαράσσουν το δρόμο, η «απελευθέρωση» των αεροπορικών εταιρειών έχει πλέον εξαπλωθεί σε μεγάλο μέρος του βιομηχανοποιημένου κόσμου, επηρεάζοντας τόσο τις εγχώριες αεροπορικές μεταφορές στο εσωτερικό κάθε χώρας όσο και τη συνεχιζόμενη εξέλιξη μιας εξαιρετικά ανταγωνιστικής διεθνούς αεροπορικής βιομηχανίας.

Σήμερα, η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία αποτελείται από πάνω από 2000 αεροπορικές εταιρείες που επιχειρούν με πάνω από 23.000 αεροσκάφη, παρέχοντας υπηρεσίες σε πάνω από 3700 αεροδρόμια. Σύμφωνα με την Διεθνή Ένωση Αεροπορικών Μεταφορών (*International Air Transport Association, IATA*⁴), το 2014 η αεροπορική σύνδεση κάλυψε το 84% του συνόλου της εναέριας κυκλοφορίας, δείχνοντας πως μετακινήθηκαν παγκοσμίως 3,3 εκατομμύρια επιβάτες το συγκεκριμένο έτος. Η αύξηση των αεροπορικών ταξιδιών παγκοσμίως είναι κατά μέσο όρο περίπου 5% ετησίως κατά τα τελευταία 30 χρόνια, με τις σημαντικές ετήσιες διακυμάνσεις να οφείλονται τόσο στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες όσο και στις

⁴ IATA επίσημη ιστοσελίδα: <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>

διαφορές στην οικονομική ανάπτυξη σε διάφορες περιοχές του κόσμου. Ιστορικά, στην Αμερική (μια από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως) ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των αεροπορικών ταξιδιών ήταν περίπου δύο φορές ο ετήσιος ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ της. Προβλέπεται πως ακόμη και με σχετικά συντηρητικές προσδοκίες αναφορικά με την οικονομική ανάπτυξη κατά τα επόμενα 10-15 χρόνια, η συνεχής 4-5% ετήσια αύξηση των παγκόσμιων αεροπορικών ταξιδιών θα οδηγήσει σε διπλασιασμό των συνολικών αεροπορικών ταξιδιών κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου [8].

Παρόλο που η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία συνεχίζει να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς, η συνεπής και ισχυρή κερδοφορία παραμένει αόριστη. Υπολογίζοντας με βάση τα έσοδα, η βιομηχανία έχει διπλασιαστεί κατά την τελευταία δεκαετία, από τα 369 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2004 σε 746 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2014, σύμφωνα με την IATA. Μεγάλο μέρος αυτής της αύξησης έχει προέλθει από τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (*low-cost carriers, LCCs*), που ελέγχουν πλέον το 25% της παγκόσμιας αγοράς και οι οποίοι έχουν μια δυναμική επέκτασης στις αναδυόμενες αγορές. Παράλληλα, ανάπτυξη προήλθε επίσης και από τα συνεχιζόμενα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών στις ανεπτυγμένες αγορές, όπως αναφέρει η IATA. Ωστόσο, τα περιθώρια κέρδους είναι πολύ στενά, λιγότερο από το 3% συνολικά όπως αναφέρεται στην έκθεση [9]. Σε κυβερνητικό επίπεδο, πολλές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο συνεχίζουν να ελευθερώνουν διστακτικά τις αεροπορικές αγορές με μείωση των ναύλων ή / και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εταιρείες του κλάδου καλούνται να είναι έτοιμες να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες να εισέλθουν σε νέες αγορές. Θα πρέπει επίσης να βεβαιωθούν ότι έχουν πλήρη επίγνωση των τοπικών κανονιστικών και φορολογικών ρυθμίσεων. Επιπλέον σήμερα, η υπολογιστική ασφάλεια και οι ηλεκτρονικές υποδομές είναι ζωτικής σημασίας για τις αεροπορικές εταιρείες. Η προστασία των δεδομένων των πελατών είναι απαραίτητη καθώς και η ελαχιστοποίηση της απάτης μέσω των τηλεφωνικών ή ηλεκτρονικών κρατήσεων για τις ίδιες τις εταιρείες. Με την κατάλληλη αντιμετώπιση των θεμάτων που σχετίζονται με πληροφορίες προσωπικών δεδομένων η εμπειρία του πελάτη μπορεί να ενισχυθεί. Ενώ αν η διαχείριση γίνει με ανάρμοστο τρόπο τότε παρουσιάζει ένα μεγάλο νομικό ρίσκο αλλά και ρίσκο για την υπόληψη της εταιρείας [10]. Συγκεκριμένα στον τομέα των εμπορικών αερομεταφορών κάθε παίκτης στην αλυσίδα αξίας - τα αεροδρόμια, οι κατασκευαστές αεροπλάνων, οι κατασκευαστές κινητήρων jet, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, για να αναφέρουμε μερικούς – αποκομίζουν ένα καθαρό κέρδος. Ωστόσο, το γεγονός αυτό πρόκειται για μια από τις διαχρονικές ειρωνείες της βιομηχανίας, καθότι οι αεροπορικές εταιρείες που αυτές στην πραγματικότητα μετακινούν τους επιβάτες από το ένα μέρος στο άλλο, ο πιο κρίσιμος κρίκος της αλυσίδας, καταβάλουν προσπάθεια για να

φτάσουν τα καθαρά αυτά κέρδη. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πολύπλοκη φύση της επιχείρησης, που εκδηλώνεται εν μέρει από τον σημαντικό βαθμό ρύθμισης και την τρωτότητα των αεροπορικών εταιρειών σε εξωγενή γεγονότα που συμβαίνουν με μεγάλη συχνότητα, όπως θέματα ασφάλειας, καιρικά ή περιβαλλοντικά φαινόμενα, τρομοκρατία, επιδημίες και άλλα. Παράλληλα η συνεχής πίεση των τιμών είναι ακόμη ένας παράγοντας επιρροής, καθώς η αεροπορική βιομηχανία είναι ένας από τους λίγους τομείς που βλέπουν τις τιμές να πέφτουν για δεκαετίες. Από τη δεκαετία του 1950, οι αεροπορικές αποδόσεις⁵ έχουν μειωθεί σταθερά. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις συνθήκες, οι αεροπορικές εταιρείες συνεχίζουν να εστιάζουν στην υψηλής ποιότητας ανάπτυξη επειδή η περιορισμένη κερδοφορία τους εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την αύξηση των εσόδων, με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας, ώστε να καλύψουν και ίσως ακόμη και να αυξήσουν τα οικονομικά τους περιθώρια. Ο τρόπος που καθεμιά από τις εμπορικές αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και οδηγεί ορισμένες παγκόσμιες τάσεις, θα παίξει καθοριστικό ρόλο στις επιδόσεις των αεροπορικών φορέων κατά τα επόμενα χρόνια.

3.1.1 Ο κλάδος της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα

Ο τομέας των αερομεταφορών πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα αποτελείται από τρεις διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων:

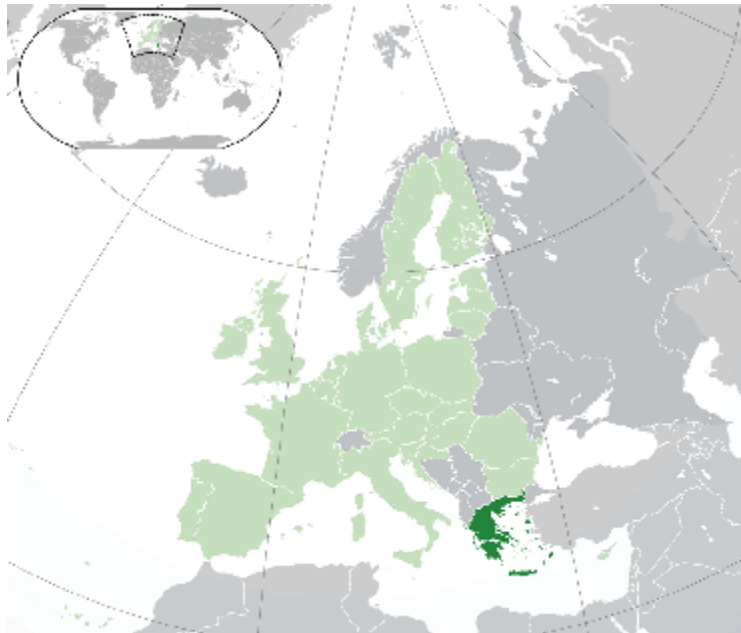
1. Τις αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες χωρίζονται σε αεροπορικές μεταφορές επιβατών και τις εμπορευματικές αερομεταφορές.
2. Τις επίγειες υποδομές, που περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις των αεροδρομίων, τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης, τις υπηρεσίες τροφοδοσίας, κ.λπ.
3. Τον κλάδο των αεροδιαστημικών κατασκευών, ο οποίος περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον σχεδιασμό, την κατασκευή και τη συντήρηση των συστημάτων του αεροσκάφους, τα αεροσκάφη, των συναρμολογημένων μερών του κινητήρα, του λογισμικού που χρησιμοποιείται κ.λπ.

Η πολιτική αεροπορία είναι μια από τις ζωτικότερες σημασίας βιομηχανίες στην Ελλάδα καθώς συνδέεται άρρηκτα με τον τουρισμό που πρόκειται για έναν από τους σημαντικότερους γεννήτορες εσόδων για τη χώρα. Η Ελλάδα βρίσκεται σε στρατηγική θέση, αποτελεί το σταυροδρόμι της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής. Τοποθετημένη γεωγραφικά στην νοτιότερη άκρη της Βαλκανικής χερσονήσου, η Ελλάδα μοιράζεται τα χερσαία σύνορα της με την Αλβανία, τα Σκόπια και την Βουλγαρία στον βορρά και με την Τουρκία στα βορειοανατολικά.

⁵ Αεροπορική απόδοση ορίζεται ως ο μέσος όρος των ναύλων που καταβάλλονται από έναν επιβάτη ανά χιλιόμετρο.

Έχει την μακρύτερη ακτογραμμή στην Μεσογειακή Λεκάνη, με μήκος 13, 676 χλμ, παρουσιάζοντας μια πληθώρα νησιών. Σήμερα, τα περισσότερα Ελληνικά νησιά και πολλές Ελληνικές πόλεις συνδέονται μέσω αεροπορικών και θαλάσσιων γραμμών μεταφοράς.

Η Ελλάδα αποτελεί εδώ και χρόνια έναν τουριστικό μαγνήτη ιδίως για τουρίστες που προέρχονται από την κεντρική και βόρεια Ευρώπη, για τα αξιόλογα ιστορικά αξιοθέατα αλλά και για το μεσογειακό κλίμα της. Τώρα, με την ευάλωτη οικονομία της χώρας να προσπαθεί να ανακάμψει - οι αερομεταφορές και ο τουρισμός είναι βασικοί τομείς για την απασχόληση και τις ευρύτερες οικονομικές προοπτικές της χώρας. Το 2014 μόνο, τα ταξίδια και ο τουρισμός αναμενόταν αντιπροσώπευσε τη μια σε κάθε πέντε θέσεις εργασίας στην Ελλάδα, καθώς αντιπροσώπευαν το 20% του εγχώριου ΑΕΠ [11]. Επιπλέον, περίπου το 15% των επενδύσεων που προήλθαν από το εξωτερικό ήταν σε αυτόν τον τομέα. Είναι σαφές ότι η υγεία αυτής της βιομηχανίας είναι ένα ζωτικής σημασίας συστατικό για οποιαδήποτε ανάκαμψη. Η αδυναμία της Ελλάδας να αποπληρώσει τα χρέη της, είτε - ή τα χρέη που χρειάστηκε για να εξυπηρετήσει τα αρχικά χρέη της - κάνει τη διαδικασία πρόβλεψης της οικονομικής και κοινωνικοπολιτικής κατάστασης στη χώρα δύσκολη. Μια επιπλέον ανησυχία είναι ότι η κοινωνική αναταραχή θα μπορούσε να διαταράξει την αναγκαία σταθερότητα για την ουσιαστική επένδυση και το τουριστικό εμπόριο [11].



Σχήμα 8. Γεωγραφική θέση της Ελλάδας στον παγκόσμιο χάρτη

3.1.1.1 Ελληνικοί αερομεταφορείς

Πριν από την απελευθέρωση, από το 1950, η Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. ήταν η μόνη "εθνική" αεροπορική εταιρεία συνιστώντας ένα κρατικό μονοπώλιο. Το αποτέλεσμα της μερικής απελευθέρωσης των αερομεταφορών σύμφωνα με τον Κανονισμό της ΕΕ 2407/92, η οποία ολοκληρώθηκε στις 01/04/1997 (τρίτο πακέτο απελευθέρωσης της του 1992) ήταν η είσοδος των ιδιωτικών εταιρειών στην ελληνική αγορά [12]. Το 2003, οι εργασίες πτήσης της Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. αποκτήθηκαν από την κρατική εταιρεία Ολυμπιακές Αερογραμμές Α.Ε. και στη συνέχεια οι κρατικές Ολυμπιακές Αερογραμμές Α.Ε. το 2009 και ελέγχεται από τον όμιλο Marfin Investment (MIG) μέχρι το 2013. Οι μεγάλοι τοπικοί αερομεταφορείς στην Ελλάδα Aegean Airlines S.A και Olympic Air S.A. μαζί αντιπροσώπευαν, το 2012, περίπου το 80% των συνολικών πωλήσεων των τοπικών αερομεταφορέων. Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς της από την Aegean Airlines S.A., Olympic Air αποτελεί πλέον θυγατρική της Aegean Airlines⁶.

Σήμερα, όσον αφορά τις εγχώριες και διεθνείς αεροπορικές μεταφορές, υπάρχει πλήρης απελευθέρωση των ναύλων, δρομολογίων και την ικανότητα. Επί του παρόντος, 14 Έλληνες αερομεταφορείς δρουν στον κλάδο των αερομεταφορών (επιβατών και αεροπορικής μεταφοράς φορτίου), οι οποίες έχουν λάβει άδεια από την Ελληνική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) (Πίνακας 7) [11]. Αρκετές από αυτές είναι μικρές επιχειρήσεις και εκτελούν μόνο μη τακτικές αεροπορικές μεταφορές (πτήσεις τσάρτερ).

Όνομα Εταιρείας	Δραστηριότητα	Αριθμός εργαζομένων	Συνολικός Τζίρος 2014	Ιστότοπος
Aegean Airlines S.A		1469	912 εκατ.	www.aegeanair.com
Olympic Air S.A		733	32,890 εκα τ.	www.olympicair.com
Hermes Airlines S.A		160	38,441 εκα τ.	www.hermesairlines.gr
Gain Jet		96	29,500 εκα	www.gainjet.com

⁶ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και της δύσκολης οικονομικής κατάστασης της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η Ολυμπιακή θα αναγκαζόταν, όπως και να έχει, να εξέλθει από την αγορά. Κατά συνέπεια, ενέκρινε τη συγκέντρωση του κεφαλαίου της, δεδομένου ότι δεν θα είχε καμία επιπλέον αρνητική επίπτωση στον ανταγωνισμό

Aviation S.A			Τ.	
Astra Airlines S.A		80	28,837 εκα Τ.	www.astra-airlines.gr
AmjetExecutive Aviation		20	18,008 εκα Τ.	www.amjetexecutive.com
Blue Bird Airways S.A.		60	15,829 εκατ.	www.bluebirdair.gr
Sky Express S.A.		75	14,948 εκατ.	www.skyexpress.gr
K2 Smartjets S.A.		19	4,830 εκατ.	www.k2smartjets.com
Air Lift S. A.		13	2,277 εκατ.	www.airlift.gr
Superior Air		25	1, 352 εκατ.	www.superior-air.com
Epsilon Aviation S.A.		8	72,995 χιλ.	www.epsilonaviation.com
Ellinair S.A.		ΜΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜ Ο		www.ellinair.com
Aeolian S.A		ΜΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜ Ο		www.aeolianairlines.com
Minoan S.A.		ΜΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜ Ο		www.minoanair.com

Πίνακας 7. Ελληνικοί αερομεταφορείς (πηγή www.yra.gr)

Εκτός από τους τοπικούς αερομεταφορείς, υπάρχουν και πάνω από 90 διεθνείς αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αρκετές από αυτές έχουν παρουσία στην Ελλάδα μέσω εταιρειών-εκπροσώπων που λειτουργούν ως τοπικά γραφεία (π.χ. Air China, Air France, Alitalia, British Airways, η Κύπρος Airways, Egypt Air, El-Al Israel Airlines, Emirates, η

Lufthansa, Qatar Airways, Turkish Airlines, US Airways, κλπ). Ενώ άλλες εκπροσωπούνται στην Ελλάδα από τη General Sales Agents (GSA). Οι τοπικές εταιρείες GSA είναι υπεύθυνες για την πώληση των προϊόντων μιας αεροπορικής εταιρείας σε μια συγκεκριμένη περιοχή και περιλαμβάνει αεροπορικά εισιτήρια, χώρο φορτίου, κ.λπ., αντιπροσωπεύοντας συνήθως περισσότερες από μία αεροπορικές εταιρείες.

3.1.1.2 Επίγειες υποδομές

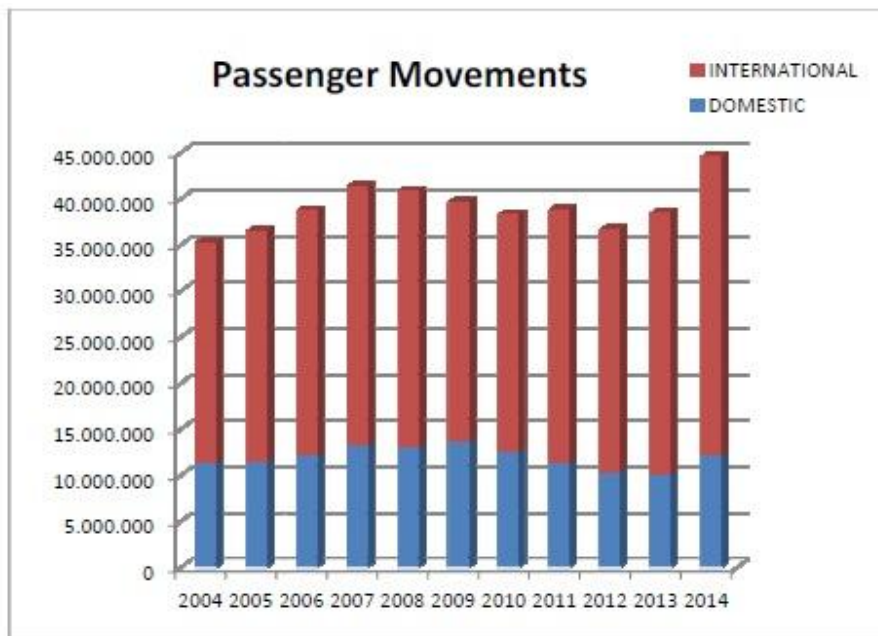
Από άποψη επίγειων υποδομών, η Ελλάδα διαθέτει 39 δημόσια αεροδρόμια που λειτουργούν με εμπορική εναέρια κυκλοφορία, όπου 15 από αυτά είναι Διεθνή Αεροδρόμια, τα 20 είναι Εθνικά Αεροδρόμια που εξυπηρετούν κυρίως εγχώριες πτήσεις και 4 είναι Περιφερειακά Αεροδρόμια, όπως φαίνεται στο Σχήμα παρακάτω. Επιπλέον, υπάρχουν και ορισμένα στρατιωτικά αεροδρόμια τα οποία εξυπηρετούν κατά καιρούς δρομολόγια πολιτικής αεροπορίας, όπως για παράδειγμα το αεροδρόμιο της πολεμικής αεροπορίας στον Άραξο, στη Δυτική Ελλάδα.



Σχήμα 9. Εμπορικά Αεροδρόμια της Ελλάδας (πηγή: www.gpa.gr)

3.1.1.3 Στοιχεία και μεγέθη της Ελληνικής πολιτικής αεροπορίας

Η κίνηση στα 10 μεγαλύτερα αεροδρόμια της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια βάσει των αφίξεων και των αναχωρήσεων των επιβατών παρουσιάζεται στο Σχήμα 9. Σύμφωνα με το [11], το 2014 οι συνολικές μετακινήσεις στην Ελλάδα έφτασαν τους 44,6 εκατομμύρια επιβάτες, αριθμός που αυξήθηκε κατά 16% συγκριτικά με τις προηγούμενες χρονιές (π.χ. 38,5 εκατομμύρια το 2013, και αποτελεί ρεκόρ μετακινήσεων κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 10. Ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει τον συνολικό αριθμό των επιβατών είναι η διεθνής αγορά. Αυτή αποτελούνταν από 32,6 εκατομμύρια επιβάτες το 2014, αυξημένη κατά 14,4% σε σχέση το 2013 και πάνω από έξι εκατομμύρια περισσότερους από ό, τι το 2012.



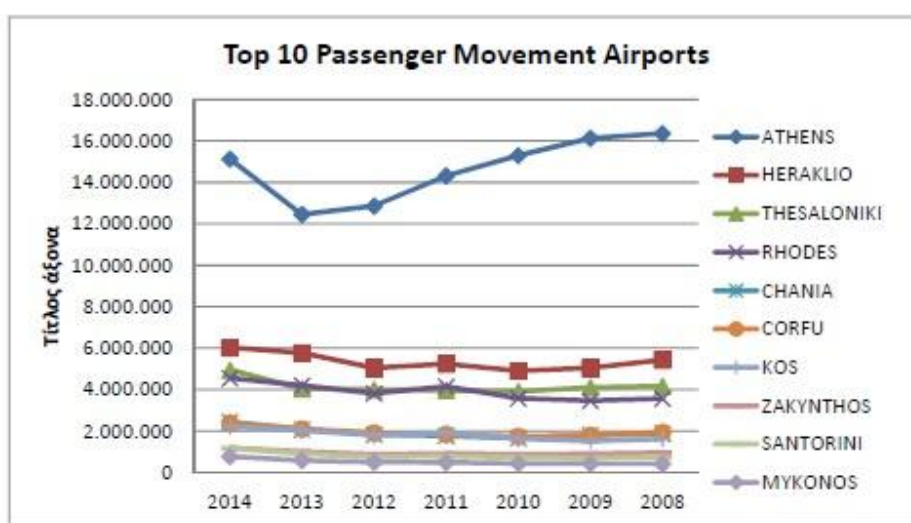
Σχήμα 10. Οι μετακινήσεις των επιβατών για την περίοδο 2004-2014 (πηγή: www.yra.gr)

Η έντονη αύξηση του συνολικού αριθμού των επιβατών το 2014, επίσης, οφείλεται στην εγχώρια αγορά, η οποία πρόσθεσε περισσότερους από ένα εκατομμύριο επιβάτες για να φτάσει τα 6,1 εκατομμύρια το 2014 (αύξηση 22% σε σχέση με το 2013).



Σχήμα 11. Ελλάδα: εγχώριοι και διεθνείς αριθμοί επιβατών των αεροπορικών μεταφορών (σε εκατομμύρια) για την περίοδο 2004-2014 (πηγή: CAPA – Centre for Aviation, Aegean Airlines, HCAA)

Η διεθνής αγορά μπορεί να υποδιαιρεθεί περαιτέρω στη διεθνή αγορά από/προς την Αθήνα και από/προς την υπόλοιπη Ελλάδα. Η αγορά της Αθήνας έπεφτε κάθε χρόνο μεταξύ 2008-2013, αντικατοπτρίζοντας το οικονομικό περιβάλλον. Η αγορά από τις ελληνικές επαρχίες μειώθηκε επίσης κατά την έναρξη αυτής της περιόδου, αλλά ανέκαμψε έντονα το 2011, όταν η κυβέρνηση μείωσε τα αερολιμενικά τέλη για όλα τα αεροδρόμια εκτός από την Αθήνα.



Σχήμα 12. Τα εμπορικά αεροδρόμια στην Ελλάδα με την μεγαλύτερη επιβατική κίνηση (πηγή: www.yra.gr)

Επιπλέον ο τομέας της αναψυχής εστιάστηκε στα επαρχιακά αεροδρόμια, γεγονός που βοήθησε επίσης στις καλύτερες επιδόσεις της εν λόγω αγοράς σε σχέση με την Αθήνα, αφού οι ταξιδιώτες αναψυχής δεν εξαρτώνται από την ελληνική οικονομία. Η ανάπτυξη στην αγορά της Αθήνας παρουσίασε πτωτική πορεία σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα κατά την περίοδο 2010-2013, αλλά ανέκαμψε έντονα το 2014 να φθάσει 9,9 εκατομμύρια επιβάτες, μέχρι 20,7% από έτος σε έτος. Οι αριθμοί των διεθνών επιβατών σε άλλα Ελληνικά αεροδρόμια αυξήθηκε επίσης έντονα το 2014, έως και 11,8% φτάνοντας στα 22,8 εκατομμύρια, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 13. Συνολικά, περίπου 15 εκατομμύρια επιβάτες ταξίδεψαν από και προς την Αθήνα το 2014 και περίπου 5-6 εκατομμύρια από και προς το Ηράκλειο, τη Θεσσαλονίκη και τη Ρόδο.

3.1.2 Παγκόσμια αγορά - Ξένος Ανταγωνισμός - Προκλήσεις

Η Ελλάδα συνδέεται με προορισμούς σε όλο τον κόσμο όπως φαίνεται και στο Σχήμα 13.



Σχήμα 13. Συνδεσιμότητα της Ελλάδας με τον υπόλοιπο κόσμο (πηγή: www.iata.org)

Η αγορά της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα είναι σχετικά περιορισμένη σε μέγεθος, με πολύ υψηλό βαθμό συγκέντρωσης [13, 11]. Η είσοδος των ιδιωτικών εταιρειών έχει δημιουργήσει νέα πρότυπα και προσδοκίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών των αεροπορικών μεταφορών, ιδίως σε διαδρομές υψηλής ζήτησης. Ωστόσο, εκτός από τους δύο μεγάλους παίκτες (Aegean Airlines και Olympic Air), οι οποίοι πλέον ανήκουν στον ίδιο όμιλο, η επιτυχής είσοδος νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά αεροπορικών μεταφορών θεωρείται δύσκολη.

Αυτό οφείλεται σε θέματα που σχετίζονται με το λειτουργικό περιβάλλον και το κόστος, καθώς και το χαμηλό περιθώριο κέρδους του κλάδου.

Στην Ευρώπη ο τομέας των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από έντονη ενοποίηση, ιδιαίτερα από το έτος 2006. Πιο συγκεκριμένα, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ευρώπη έχουν οδηγήσει στη δημιουργία 3 μεγάλων ομάδων, δημιουργώντας ετήσια έσοδα ύψους € 20 έως € 30 δισ. Πιο συγκεκριμένα, η Lufthansa απέκτησε τη Swiss Air, της Αυστρίας και την Brussels Airlines. Η Air France, μετά τη συγχώνευση με την KLM, απέκτησε το 25% της Alitalia, ενώ η δεύτερη έχει συγχωνευθεί με την τοπική ανταγωνίστριά της, την Air One. Η British Airways συγχωνεύθηκε με την Iberia και δημιούργησε την ομάδα IAG (*International Group Airlines*⁷). Την ίδια στιγμή, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους παρουσιάζουν ταχεία ανάπτυξη από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 με τη δημιουργία βάσεων σε όλη την Ευρώπη και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Τόσο η Aegean και η Olympic Air είναι υπο-κλίμακας αερομεταφορείς σε σύγκριση με τους διεθνείς ανταγωνιστές τους και τις δυναμικά αναπτυσσόμενες εταιρείες στην περιοχή, οι οποίες είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερες και επίσης δείχνουν μια σημαντική και αυξανόμενη δραστηριότητα στις πτήσεις από και προς τα ελληνικά αεροδρόμια.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Κέντρου Αεροπορίας CAPA Aviation Centre [11], τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός στην Ελλάδα εντείνεται λόγω της αυξανόμενης διείσδυσης των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (Ryanair, EasyJet, κλπ). Τον Ιανουάριο του 2014, η Ryanair ανακοίνωσε ότι, στο πλαίσιο μιας επένδυσης 280 εκατ \$ στην Ελλάδα, άνοιξε 2η και 3η Ελληνικές βάσεις (64 στο σύνολο) στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη τον Απρίλιο του 2014 με βάση συνολικά 3 αεροσκάφη και 9 νέα δρομολόγια. Η επίδραση της τουριστικής ανάπτυξης στην ζήτηση των υπηρεσιών πολιτικής αεροπορίας είναι καταλυτικός παράγοντας. Για παράδειγμα, το 2013 υπήρξε μια αύξηση 15% στις συνολικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα, ενώ οι πρώτες προβλέψεις για το 2014 έδειχναν τότε μια περαιτέρω αύξηση της 3% - 4%. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίστηκε επίσης στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της Aegean Airlines για το 2013. Πιο συγκεκριμένα, το 2013 τα έσοδα της Aegean, αυξήθηκαν κατά 21% σε € 682.700.000. Η αύξηση των εσόδων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση της στο διεθνές δίκτυο. Η Aegean αύξησε τους διεθνείς αριθμούς επιβατών της κατά 14%, ποσοστό το οποίο ενισχύθηκε από την ωρίμανση των διαδρομών που τέθηκαν κατά τα προηγούμενα έτη, αλλά και από τις ευνοϊκές συνθήκες ζήτησης για εισερχόμενη κίνηση αναψυχής.

⁷ <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=index>

3.2 Διαχείριση Ρίσκου στην πολιτική αεροπορία

3.2.1 Προκλήσεις και Ρίσκα στις αερομεταφορές

Μερικά από τα κύρια προβλήματα του τομέα της πολιτικής αεροπορίας αφορούν την εποχικότητα και τις υψηλές απαιτήσεις που επιβάλλονται από το νόμο για την ύπαρξη ελάχιστων (υψηλού κόστους) εξοπλισμού στους αερολιμένες όπου η κίνηση είναι χαμηλή το χειμώνα. Το πρόβλημα έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της παρατεταμένης οικονομική ύφεσης που, σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα αναφορικά με τα καθαρά έσοδα και τη μείωση της ρευστότητας. Τα συστήματα των αερομεταφορών χαρακτηρίζονται από έναν τεράστιο αριθμό πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και καταστροφικών επιπτώσεων σε περίπτωση ατυχήματος. Κατά συνέπεια, η διαχείριση της ασφάλειας και των ρίσκων συνοδεύει τον κλάδο της αεροπορίας από την αρχή. Αυτό που έχει αλλάξει κατά την τελευταία δεκαετία είναι ο τρόπος που γίνεται η διαχείριση των θεμάτων ασφάλειας και των ρίσκων στην πολιτική αεροπορία. Από τη μια μεριά, η ασφάλεια των πτήσεων μπορεί να μετρηθεί με το ποσό των τραυματισμένων επιβατών σε σχέση με τα χιλιόμετρα πτήσης. Επειδή η κατηγοριοποίηση των ρίσκων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, οι παρακάτω ενότητες δίνουν μια συνοπτική εικόνα για τους βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες και τις πηγές τους καθώς και τα αναδυόμενα ρίσκα σε διάφορους τομείς.

3.2.1.1 Παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με την πολιτική αεροπορία

Οι δραστηριότητες των αεροπορικών εταιρειών και των οικονομικών αποτελεσμάτων τους υπόκεινται σε διάφορους κινδύνους και αβεβαιότητες, μερικά από τα οποία περιγράφονται παρακάτω. Οι εταιρείες θα μπορούσαν επίσης να επηρεαστούν δυσμενώς από πρόσθετους κινδύνους και αβεβαιότητες που προς το παρόν δεν είναι γνωστοί ή πιστεύεται ότι είναι υλικοί. Παρακάτω δίνονται ορισμένες πηγές ρίσκων στην πολιτική αεροπορία και τον ευρύτερο κλάδο των αερομεταφορών όπως έχουν καταγραφεί στον διαδικτυακό ιστότοπο [14].

- **Τρομοκρατικές επιθέσεις**

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 έπληξαν σημαντικά και εξακολουθούν να επηρεάζουν την αεροπορική βιομηχανία. Οι ανησυχίες για περαιτέρω τρομοκρατικές επιθέσεις είχαν αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση των αεροπορικών ταξιδιών. Επιπλέον, οι διαδικασίες ασφαλείας που εισήχθησαν στα αεροδρόμια μετά τις επιθέσεις αύξησαν την

ταλαιπωρία των αεροπορικών ταξιδιών, τόσο στην πραγματικότητα όσο και στην αντίληψη των πελατών, οδηγώντας σε περαιτέρω μείωση της ζήτησης.

- **Κανονισμοί / Ρυθμιστικές οδηγίες**

Οι αεροπορικές εταιρείες υπόκεινται σε εκτενείς ρυθμιστικές και νομικές απαιτήσεις που συνεπάγονται σημαντικό κόστος συμμόρφωσης που με τη σειρά του οδηγεί σε αύξηση του κόστους για τους επιβάτες και την εταιρεία. Πρόσθετες νομοθετικές, κανονιστικές διατάξεις, φόροι και τα ποσοστά αεροδρομίου και τέλη προτείνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Εάν εγκριθούν, τα μέτρα αυτά θα μπορούσαν να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών των εισιτηρίων, μείωση των εσόδων, αύξηση του κόστους και μείωση της ζήτησης για τα αεροπορικά ταξίδια, οποιοδήποτε εκ των οποίων οποίες θα μπορούσε να έχουν σημαντική αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας.

- **Επίδραση των γενικών οικονομικών συνθηκών**

Επειδή ένα σημαντικό μέρος των αεροπορικών ταξιδιών, συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών ταξιδιών, είναι είδος πολυτελείας, η βιομηχανία τείνει να βιώσει δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια περιόδων γενικής οικονομικής ύφεσης. Ακόμα και ήπιες οικονομικές συνθήκες εξακολουθούν να ασκούν πίεση στην κερδοφορία του κλάδου. Κάθε γενική πτώση της επιβατικής κίνησης μπορεί να βλάψει την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας.

- **Ατύχημα εταιρικού αεροσκάφους**

Ένα ατύχημα εταιρικού αεροσκάφους θα μπορούσε να οδηγήσει σε τραυματισμούς και απώλεια ζωών και η εταιρεία θα μπορούσε να αντιμετωπίσει σημαντικές απαιτήσεις από τους τραυματίες και τους επιζώντες συγγενείς. Ένα ατύχημα θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε σημαντικές υλικές ζημιές, απώλεια του αεροσκάφους από την υπηρεσία και αρνητική δημοσιότητα για την εταιρεία. Υπάρχει η απαίτηση οι αεροπορικές εταιρείες από τα αρμόδια Υπουργεία να μεταφέρουν επιβάτες υπό καθεστώς ασφάλισης αστικής ευθύνης. Παρόλο που η εταιρεία βασίζεται στην ασφάλιση αστικής ευθύνης και είναι ένα είδος ασφάλισης γενικά συνεπές με τη βιομηχανική πρακτική, απαιτήσεις που δύναται να προκύψουν από ένα ατύχημα εκτός της ασφαλιστικής κάλυψης θα μπορούσαν να βλάψουν την επιχείρηση και τα οικονομικά της αποτελέσματα. Επιπλέον, κάθε αεροπορικού ατυχήματος, ακόμη και αν είναι πλήρως ασφαλισμένο ή όχι, θα μπορούσε να προκαλέσει μια δημόσια αντίληψη ότι οι πτήσεις είναι λιγότερο ασφαλής ή αξιόπιστες από ό, τι άλλες εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς, οι οποίες θα

μπορούσαν να βλάψουν την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα των εταιρικών δραστηριοτήτων.

- **Η μη επιτυχημένη ανάπτυξη της επιχείρησης**

Η στρατηγική της εταιρείας για την επέκταση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μερικοί από τους οποίους είναι πέραν του ελέγχου της εταιρείας. Η εταιρεία δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι θα είναι σε θέση να επεκτείνει με επιτυχία τις δραστηριότητές της και η αδυναμία να το πράξει θα μπορούσε να βλάψει την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της.

- **Εργασιακό καθεστώς (συλλογικές συμβάσεις εργασίας)**

Το κόστος εργασίας είναι μια σημαντική συνιστώσα των δαπανών της εταιρείας. Αρκετές από τις ομάδες των εργαζομένων της εταιρείας έχουν ξεχωριστές συμβάσεις εργασίας και μπορεί να προβούν σε αιτήματα που θα αυξήσουν τα λειτουργικά έξοδα, επηρεάζοντας αρνητικά την κερδοφορία. Περαιτέρω, εάν η εταιρεία δεν είναι σε θέση να καταλήξει σε συμφωνία σχετικά με τους όρους οποιασδήποτε συλλογικής σύμβασης εργασίας ή πρόκειται να βιώσει διαδεδομένη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, θα μπορούσε να υπάρξει επιβράδυνση στη δουλειά ή τις διακοπές.

- **Παράγοντες πέραν του ελέγχου της εταιρείας**

Οι δραστηριότητες της εταιρείας υπόκεινται σε καθυστερήσεις που προκαλούνται από παράγοντες πέραν του ελέγχου της, συμπεριλαμβανομένης της κυκλοφοριακής συμφόρησης στον αέρα στα αεροδρόμια, οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες και η αύξηση των μέτρων ασφαλείας. Καθυστερήσεις που ματαιώνουν τους επιβάτες, η μείωση χρήσης των αεροσκαφών αυξάνουν τα έξοδα, τα οποία επηρεάζουν την κερδοφορία βλάπτουν την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

3.2.1.2 Βασικά ρίσκα στην πολιτική αεροπορία

Όπως και σε οποιαδήποτε άλλη βιομηχανία, η έκθεση σε ένα ρίσκο ποσοτικοποιεί το μέγεθος της ζημίας που μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε συγκεκριμένη δραστηριότητα. Αυτό κανονικά μετριέται σε όρους πιθανότητας να συμβεί ένα γεγονός και τις επιπτώσεις του εάν τελικά συμβεί. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, προκύπτουν μερικά παραδείγματα έκθεσης σε ρίσκο παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

Ρίσκο	Περιγραφή
Ανθρώπινος παράγοντας	Εξάντληση της Ομάδας Διαχείρισης λόγω υπερφόρτωσης Ακίνητοποίηση λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος από την Ανώτερη Διοίκηση
Τιμή των καυσίμων	Ξαφνικές σημαντικές διακυμάνσεις στις τιμές που δεν καλύπτονται από τις αποδόσεις
Εκδήλωση αναπάντεχων φαινομένων	Για παράδειγμα, εκδήλωση ακραίων καιρικών φαινομένων που μπορεί να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων εταιρικών πωλήσεων.
Ασφάλεια	Ρίσκα που μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρά ατυχήματα.
Βιομηχανικά / Κατασκευαστικά	Πόσα είναι διατεθειμένη η εταιρεία να δώσει για να χτυπήσει μια συμφωνία. Αστοχίες υλικών που μπορεί να οδηγήσουν σε απειλή της ασφάλειας.
Ανταγωνισμός	Ο αυξημένος ανταγωνισμός οδηγεί σε μείωση των πωλήσεων και τη μείωση των ναύλων
Οικονομικά	Τύποι των αποδεκτών μέσων αντιστάθμισης Ανεκτές % μεταβολές των τιμών της αγοράς κατά τον προϋπολογισμό
Ποιότητα των καυσίμων	Παράμετροι ποιότητας που ορίζονται ώστε να είναι ασφαλή και οικονομικά
Συμμόρφωση με Κανονισμούς / Νόμους	Τα επίπεδα συμμόρφωσης με εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς και νομοθεσίες.

Πίνακας 8. Περιγραφή μερικών χαρακτηριστικών ρίσκων για την πολιτική αεροπορία

Παρακάτω παρουσιάζεται μια ταξινόμηση των βασικότερων επιχειρηματικών ρίσκων των αεροπορικών εταιρειών σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

1. Επιχειρησιακά ρίσκα

Περιλαμβάνουν ρίσκα που προκύπτουν από τις καθημερινές δραστηριότητες μιας αεροπορικής εταιρείας, και ως εκ τούτου συμπεριλαμβάνουν ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες. Κανονικά, όπως και σε άλλες βιομηχανίες, τα ρίσκα αυτά μετριάζονται από την εσωτερική ανώτερα και μεσαία διαχείριση. Μεταξύ των πιο χαρακτηριστικών επιχειρησιακών ρίσκων εντός της αεροπορικής βιομηχανίας βρίσκουμε τις επικίνδυνες δραστηριότητες που επηρεάζουν την ασφάλεια, ανεπαρκείς οικονομικές διαδικασίες που οδηγούν σε αναποτελεσματικό έλεγχο και ανεπαρκείς πληροφοριακές υποδομές συστημάτων δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας που οδηγούν σε απώλεια πληροφοριών.

2. Στρατηγικά ρίσκα

Είναι τα ρίσκα που έχουν να κάνουν με την τοποθέτηση της εταιρείας στο πλαίσιο του περιβάλλοντος της. Αυτά έχουν συνήθως υψηλό διακύβευμα και συχνά αντιμετωπίζονται σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Λαμβάνοντας υπόψη το σημερινό περιβάλλον στον κλάδο των αερομεταφορών, η τοποθέτηση είναι υψίστης σημασίας. Η εμφάνιση των εταιρειών χαμηλού κόστους που ανταγωνίζονται με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες έχουν ενισχύσει τη σημασία αυτών των ρίσκων. Τα πιο κοινά ρίσκα περιλαμβάνουν θέματα τιμολόγησης που μπορεί εύκολα να ρίξουν μια εταιρεία από την αγορά, αν δεν μετριαστούν με προσοχή. Άλλα στρατηγικά ρίσκα στις αεροπορικές εταιρείες περιλαμβάνουν τις συμμαχικές αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να αποφασίζει για τον εαυτό της και τις αποφάσεις τοποθέτησης, που θα επηρεάσουν τις μελλοντικές επιχειρησιακές αποφάσεις.

3. Ρίσκα συμμόρφωσης

Προσβλέπουν στην πίστη με εξωτερικούς κανονισμούς και νομοθεσίες. Η μη συμμόρφωση στις συστάσεις της IOSA (Επιχειρησιακός Έλεγχος Ασφάλειας της IATA) και που η μη συμμόρφωση με τους εθνικούς και τους διεθνείς νόμους μπορεί να οδηγήσει σε βαριές ποινές και πάνω από όλα στην απώλεια της υπόληψης της εταιρείας.

4. Χρηματοοικονομικά ρίσκα

Τα κυριότερα χρηματοοικονομικά ρίσκα που μπορεί να εμποδίσουν μια αεροπορική εταιρεία να λειτουργήσει ομαλά είναι τα ρίσκα αντιστάθμισης (*hedge risks*). Οι αποφάσεις αντιστάθμισης είναι ο άξονας επί του οποίου γίνεται η εξισορρόπηση της μελλοντικής τιμολόγησης για τις αποφάσεις σχετικά με τον προϋπολογισμό, που στη συνέχεια επηρεάζει τις προβλέψεις των κερδών. Υπάρχουν δύο πολύ σημαντικοί τομείς αντιστάθμισης που πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς σε υψηλό επίπεδο. Οι αντισταθμίσεις στην τιμή του πετρελαίου (*oil price hedges*) και οι νομισματικές αντισταθμίσεις (*currency hedges*). Και οι νομισματικές

διακυμάνσεις και οι διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου μπορεί, στη δική τους κλίμακα το καθένα να οδηγήσουν σε μια κερδοφόρα κατάσταση ή σε μια απώλεια. Στις σημερινές επιχειρήσεις πτήσεων τα καύσιμα αποτελούν το 30% του συνολικού κόστους, ενώ τα τοπικά νομίσματα είναι καθοριστικής σημασίας για την αγορά των καυσίμων (η οποία συνήθως γίνεται σε δολάρια ΗΠΑ, USD) και για τη συλλογή των ναύλων που διαπραγματεύονται σε διάφορες χώρες. Τα ρίσκα πιστωτικού ελέγχου είναι επίσης υψίστης σημασίας, καθώς μπορούν εύκολα να επηρεάσουν την κατάσταση ρευστότητας της εταιρείας.

Το επίπεδο του ρίσκου που η εταιρεία είναι διατεθειμένη να λάβει (η διάθεση ανάληψης ρίσκου – *risk appetite*) είναι επίσης σημαντική για τη λειτουργία Διαχείρισης ρίσκου των αεροπορικών εταιρειών. Για παράδειγμα σχετικά με τα ρίσκα που σχετίζονται με την ασφάλεια υπάρχει μηδενική ανεκτικότητα, για τα ρίσκα που σχετίζονται με τα ρίσκα συμμόρφωσης, είναι αποδεκτά τα ελάχιστα επίπεδα συμμόρφωσης ή για τα ρίσκα που σχετίζονται με ατυχήματα η διάθεση ανάληψης ρίσκου να είναι τα χαμηλότερα αποδεκτά επίπεδα σφάλματος που δεν θα οδηγήσουν σε θέματα ασφάλειας.

3.3 Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων στις εταιρείες πολιτικής αεροπορίας

Όπως αναφέρεται και στο βιβλίο [15], η αεροπορία έχει γίνει η πιο ασφαλής βιομηχανία σε όλο τον κόσμο με την τρέχουσα αναλογία να φτάνει τα 0,14 θύματα ανά ένα δισεκατομμύριο χιλιομέτρων πτήσης. Με άλλα λόγια: στη θεωρία ένας επιβάτης θα πρέπει να πετάει για 10'297 χρόνια κάθε εβδομάδα από τη Ζυρίχη στη Νέα Υόρκη για να αντιμετωπίσει ένα ατύχημα. Παρά αυτούς τους πειστικούς αριθμούς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στην πολιτική αεροπορία εξακολουθούν να επικεντρώνονται στην περαιτέρω βελτίωση της ασφάλειας της βιομηχανίας. Η τεχνική πρόοδος και η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε και την τεράστια ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών, ιδίως μεταξύ 1944 και 2001. Οι διεθνείς και οι εθνικές αρχές πολιτικής αεροπορίας ανέπτυξαν ελάχιστα πρότυπα ασφαλείας που οδήγησαν σε πολλές κατευθυντήριες γραμμές και κανονισμούς ασφαλείας. Παράλληλα, οι αεροπορικές εταιρείες λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν πολλαπλοί άμεσοι και έμμεσοι αντίπαλοι, ενώ η διαφοροποίηση των υπηρεσιών που προσφέρουν δεν είναι σημαντική. Έχει φανεί από τα στατιστικά των τελευταίων ετών της IATA, πως η ζήτηση για τις υπηρεσίες αερομεταφορών συνδέεται με τις δεδομένες οικονομικές συνθήκες. Παρουσιάζεται δηλαδή σημαντική ανάπτυξη της κυκλοφορίας κατά τις περιόδους οικονομικής ευημερίας, ενώ κατά τη διάρκεια κρίσεων φανερώνεται μια σημαντική πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Η φύση της

βιομηχανίας φέρνει τις αεροπορικές εταιρείες να έχουν εκτεταμένη αλληλεπίδραση με την κυβέρνηση και άλλους οργανισμούς που επηρεάζουν την κυριότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών, την ασφάλεια του αεροδρομίου, την μετανάστευση, τα τελωνειακά όργανα, τις αερολιμενικές αρχές, κ.α. Επιπλέον, η απειλή των νέων ανταγωνιστών είναι υψηλή. Η ανησυχία των αεροπορικών εταιρειών για την ασφάλεια και την ποιότητα, και η συνακόλουθη ανάγκη για τακτικές ενημερώσεις των τεχνολογικών προόδων προσθέτει επιπλέον δύναμη στους παραγωγούς αεροσκαφών και κινητήρων. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βιομηχανία υπόκειται σε αυστηρές ρυθμίσεις σε διάφορους τομείς, όπως η ασφάλεια, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η χρήση του εναερίου χώρου, και τα δικαιώματα των επιβατών. Με πολλαπλούς περιορισμούς και συχνά μεταβαλλόμενους κανονισμούς, οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν την εμπορική ελευθερία να λειτουργούν όπως και οι άλλες επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά, εκτός από τις προκλήσεις που σχετίζονται με ελαττωματική και πολύπλοκη δομή της αεροπορικής βιομηχανίας, οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν και κινδύνους που σχετίζονται με το κεφάλαιο, την εργασία, τα τεχνολογικά επιχειρηματικά τους μοντέλα, και άλλους σχετικούς εξωτερικούς κινδύνους. Οι αεροπορικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από υψηλά πάγια έξοδα και μειωμένα περιθώρια κέρδους. Η φύση των εργασιών των αεροπορικών τις καθιστά ιδιαίτερα επιρρεπείς σε καταστροφικούς κινδύνους. Ακόμη κι αν και οι τεχνολογικές βελτιώσεις έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ασφάλειας των αεροπορικών ταξιδιών, ο κίνδυνος ατυχήματος είναι εγγενής στις αεροπορικές μεταφορές. Η σοβαρότητα και ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των συνεπειών που σχετίζονται με αεροπορικά ατυχήματα κρύβεται πίσω από τη σημασία της ασφάλειας. Τα φυσικά φαινόμενα είναι εξαιρετικά σημαντικά για τις αερομεταφορές. Δυσμενείς κλιματολογικές συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν σε στρεβλώσεις στα επιχειρησιακά σχέδια - ακυρώσεις πτήσεων, καθυστερήσεις, και άλλες εκτροπές, τα οποία συνεπάγονται με πρόσθετο κόστος για τους αερομεταφορείς. Τέλος, εξωτερικοί, μακροοικονομικοί κίνδυνοι, όπως οι διακυμάνσεις των τιμών των καυσίμων, τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, πολιτικές συγκρούσεις, αλλαγή στην νομοθεσία, θεωρούνται μεταξύ άλλων ως εξαιρετικά σημαντικοί, προσθέτοντας στις εταιρείες μυριάδες προκλήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως για όλες τις αεροπορικές εταιρείες η προσαρμογή είναι μέρος της επιβίωσης. Πολλές αεροπορικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο αναδιρθρώνονται για να ταιριάζουν με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια ποικιλία από επιλογές ή έναν συνδυασμό επιλογών. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν λειτουργική αναδιάρθρωση ή την αναδιάρθρωση της δομής της χρηματοδότησης της εταιρείας. Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο, πολλές αεροπορικές εταιρείες έχουν αναπτύξει μεταξύ άλλων

καινοτόμες συμμαχίες και κοινές επιχειρηματικές δομές για να επιλύουν κανόνες σωστής διαδρομής και περιορισμούς ξένης ιδιοκτησίας. Ένα από τα βασικότερα – ίσως το κρισιμότερο - μελήματα των αεροπορικών εταιρειών είναι η διασφάλιση της ασφάλειας στις αερομεταφορές. Οι πρόσφατες τροποποιήσεις της Διεθνούς Πολιτικής Αεροπορίας (*International Civil Aviation, ICAO*⁸) Παραρτήματα 6 και 14, καθιέρωσαν την υποχρέωση των παρόχων υπηρεσιών Αεροπορίας να καθιερώσουν ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας (*Safety Management System, SMS*). Ως εκ τούτου, είτε οι ίδιες οι εταιρίες αναπτύσσουν και υλοποιούν μια διαδικασία SMS, είτε απευθύνονται σε εταιρείες συμβούλων που προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες στα συστήματα ρίσκου και διαχείρισης της ασφάλειας για τις βιομηχανίες της αεροπορίας.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία φαίνεται πως οι αεροπορικές εταιρείες συνήθιζαν να αντιμετωπίζουν τις επιμέρους κατηγορίες ρίσκων με συστήματα διαχείρισης που εστίαζαν σε κάθε κατηγορία ξεχωριστά, όπως για παράδειγμα το SMS που αναφέρθηκε παραπάνω, την διαχείριση των επιχειρησιακών ρίσκων ή ένα σύστημα διαχείρισης κρίσεων (αφότου μια κρίση έχει συμβεί). Ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές μπορεί να γίνονται ξεχωριστά, χωρίς να ακολουθείται μια ολιστική προσέγγιση των ρίσκων κατά μήκος της εταιρείας και των τμημάτων της. Ειδικά σε μια αεροπορική εταιρεία, κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό λόγω της φύσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τις έντονες αλληλεξαρτήσεις των ρίσκων ανάμεσα στους διαφορετικούς τομείς. Για παράδειγμα, εάν λόγω της ακριβής τιμής των καυσίμων η εταιρεία επιλέξει καύσιμα με φθηνότερο κόστος τα οποία μπορεί να παράγουν ρύπους πέραν των επιτρεπτών ορίων που ορίζουν οι διεθνείς κανονισμοί, ενώ μπορεί ακόμα να προκαλέσουν βλάβη στον κινητήρα του αεροσκάφους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει πιθανώς σε ατύχημα. Εάν κάποιο από τα σενάρια αυτά συμβεί, τότε η εταιρεία ενδέχεται να πληγεί οικονομικά άμεσα και έμμεσα καθώς σε περίπτωση ατυχήματος θα θιγεί η αξιοπιστία της στο κοινό.

Οι αεροπορικές εταιρείες είχαν την τάση να αντιμετωπίζουν τη διαχείριση ρίσκου σε σχέση με τα ρίσκα, όπως η ανάγκη για την προστασία των φυσικών περιουσιακών στοιχείων. Σημαντική και αυξανόμενη προσοχή έχει δοθεί επίσης σε θέματα ασφάλειας και προστασίας των επιβατών. Μια διαδικασία που μπορεί να αναγνωρίζει συστηματικά όλα τα κρίσιμα ρίσκα, να ποσοτικοποιήσει τις επιπτώσεις τους, καθώς και να βοηθήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων διαχείρισης τους είναι η Διαχείριση Επιχειρηματικών Ρίσκων. Αυτές οι λύσεις θα είναι συνολικές - ευθυγραμμίζοντας ανθρώπους, διαδικασίες και την τεχνολογία για να μεγιστοποιήσει την αξία της επιχείρησης. Το ERM περιλαμβάνει την αναγνώριση και την κατανόηση κάθε επιχειρηματικού ρίσκου της εταιρείας, με λεπτομερή και συστηματικό τρόπο. Ως

⁸ Βλέπε Παράρτημα Ι

εκ τούτου γίνεται αντιληπτό μια προσέγγιση ERM συμπεριλαμβάνει όλο το εύρος ρίσκων σε μια αεροπορική εταιρεία. Πολλές φορές λέγοντας risk management μιας αεροπορικής εταιρείας υπονοείται το ERM, ενώ τις περισσότερες φορές ο όρος αυτός περιλαμβάνει ως υπο-κατηγορίες – εξίσου σημαντικές – το Διαχείριση Επιχειρησιακών Ρίσκων (*Operational Risk Management, ORM*) και το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας (*Safety Management System, SMS*) μιας εταιρείας.

Το ERM είναι ένα εργαλείο ή μια διαδικασία για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση των ρίσκων. Αντίθετα με τις άλλες διαδικασίες διαχείρισης ρίσκου όπως ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας (SMS) ή ένα Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων, τα οποία εστιάζουν στην αντιμετώπιση μιας κρίσης η οποία έχει ήδη προκύψει, το ERM είναι ένα εργαλείο αναγνώρισης και εκτίμησης ρίσκων σε όλο το εύρος μιας αεροπορικής εταιρείας. Πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί (όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2) την επίβλεψη της από τα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης, προσπαθεί να ποσοτικοποιήσει τον αντίκτυπο των ρίσκων σε χρηματικό κόστος, ενθαρρύνει την συμμετοχή και τη διάχυση των πληροφοριών κατά μήκος όλων των τμημάτων της εταιρείας και καθιερώνει μια διαδικασία για την ιεράρχηση και παρακολούθηση των ρίσκων. Τυπικά ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η παρακολούθηση της διαδικασίας ERM ανατίθεται στο ανώτατο επίπεδο της εταιρικής διακυβέρνησης, π.χ. σε κάποιον Διαχειριστή Ρίσκου (Risk Manager) ή στον επικεφαλής Οικονομικών θεμάτων. Καθώς οι επιχειρήσεις της πολιτικής αεροπορίας βρίσκονται στον υπερθετικό βαθμό αντιμετώπισης με ρίσκα συνιστάται, όπως αναφέρεται στο [15], η ενδοεταιρική σύσταση μιας ειδική επιτροπή διαχείρισης ρίσκου κατάλληλη για την αντιμετώπισή τους, με σκοπό:

- ü Να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τα επιχειρηματικά ρίσκα και τα ρίσκα ασφάλειας εντός της εταιρείας
- ü Να επιβλέπει τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρησιακών ρίσκων και των ρίσκων που σχετίζονται με την ασφάλεια
- ü Να επιβεβαιώσει τις ενέργειες μετριασμού των ρίσκων συμπεριλαμβανομένης της κατάλληλης ασφαλιστικής κάλυψης, να είναι σε θέση να μειώσει τους κινδύνους σε αποδεκτά επίπεδα
- ü Να υποβάλλει τακτικές εκθέσεις (π.χ τριμηνιαίες) προς το διοικητικό συμβούλιο και να παρέχει προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση της διαχείρισης ρίσκων

- ü Να εξασφαλίσει ότι η εταιρεία διατηρεί ένα μητρώο επιχειρησιακών ρίσκων και των ρίσκων που σχετίζονται με την ασφάλεια μαζί με τις δράσεις άμβλυνσης για τον μετριασμό των ρίσκων
- ü Να επανεξετάσει την ορθή διαχείριση των επιχειρησιακών ρίσκων και των ρίσκων που σχετίζονται με την ασφάλεια που εντοπίστηκαν. Κάτι τέτοιο περιλαμβάνει την απαραίτητη διαδικασία Διαχείριση Ρίσκου
- ü Να διασφαλίσει την προστασία των προσωπικών δεδομένων
- ü Να επιβλέπει τη συμμόρφωση όλων των διαδικασιών με τις νομικές απαιτήσεις
- ü Να υποβάλλει τακτικές (έστω π.χ. τριμηνιαίες) εκθέσεις προς το διοικητικό συμβούλιο και να προτείνει μέτρα για τη συνειδητοποίηση των ρίσκων και τη διαχείριση τους.

4. Περιπτωσιολογικές μελέτες στη διεθνή πολιτική αεροπορία



Τα τελευταία χρόνια όλες οι αεροπορικές εταιρείες, όπως άλλωστε και κάθε επιχείρηση, διαθέτουν στο διαδίκτυο τις ετήσιες οικονομικές αναφορές τους. Στόχος της ετήσιας αναφοράς είναι να παρέχει μια επισκόπηση προς τους μετόχους και τους επενδυτές της εν γένει πορείας της εταιρείας, την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα της περιόδου αναφοράς (συνήθως από αρχή ημερολογιακού έτους έως το τέλος του ημερολογιακού έτους), να επισημανθούν σημαντικά γεγονότα που έγιναν κατά τη διάρκεια της περιόδου και η επίδραση στην ετήσια οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Υπάρχει επίσης μια περιγραφή των κυριότερων ρίσκων και αβεβαιοτήτων που αντιμετωπίζει η εταιρεία σήμερα ή ενδέχεται να αντιμετωπίσει στο άμεσο μέλλον. Οι αναφορές συντάσσονται εσωτερικά από την κάθε εταιρεία και αντικατοπτρίζουν την υγεία και την πορεία της επιχείρησης. Ο εντοπισμός αλλαγών και ρίσκων στο περιβάλλον της εταιρικής λειτουργίας βοηθά στη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό συνήθως περιγράφονται και οι τρόποι διαχείρισης των βασικότερων ρίσκων που έχουν καταγραφεί καθώς, μια σύνοψη της διαχείρισης τους και οι αρμοδιότητες για την διαδικασία της διαχείρισης ρίσκου. Η μελέτη των αναφορών μπορεί να παρέχει μια επαρκή εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν σήμερα οι εταιρείες της πολιτικής αεροπορίας τα διάφορα ρίσκα που προέρχονται από διάφορες πηγές εσωτερικές αλλά και εξωτερικές. Σε συνδυασμό με τα οικονομικά αποτελέσματα φαίνεται η έντονη επίδραση της διαχείρισης ρίσκου στην υγεία μιας επιχείρησης.

Στο παρόν Κεφάλαιο, χρησιμοποιήθηκαν οι διαδικτυακά διαθέσιμες αναφορές τριών μεγάλων αεροπορικών εταιρειών του διεθνούς στερεώματος⁹. Της Φιλανδικής Finnair, της Αυστραλιανής Qantas και της Ελληνικής Aegean Airlines. Παρουσιάζονται τα ρίσκα και η διαχείριση τους όπως ακριβώς καταγράφηκαν στις αντίστοιχες εκθέσεις, για το έτος 2014. Τέλος στην περίπτωση της Aegean, χρησιμοποιήθηκε αναφορά που συντάχθηκε από εξωτερικό συνεργάτη της εταιρείας ο

⁹ Οι διαδικτυακοί σύνδεσμοι για τη μεταφόρτωση των πρωτότυπων αναφορών δίνονται στην Βιβλιογραφία

οποίος είχε αναλάβει τη διαχείριση ενός ειδικού ρίσκου, βοηθώντας τελικά την εταιρεία να μειώσει τις απώλειες της.

4.1 FINNAIR¹⁰

Η Finnair είναι μια αεροπορική εταιρεία δικτύου που ειδικεύεται στη μεταφορά επιβατών και κυκλοφορίας εμπορευμάτων μεταξύ Ασίας και Ευρώπης. Με τη βάση της να βρίσκεται στο Ελσίνκι, η Finnair έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι οι ταχύτερες συνδέσεις μεταξύ πολλών ευρωπαϊκών προορισμών και ασιατικών μεγαλουπόλεων πετούν πάνω από τη Φινλανδία. Επί του παρόντος, η Finnair εξυπηρετεί 15 προορισμούς στην Ασία σε 9 χώρες, σε μια πληθώρα από οικονομικά κέντρα και τουριστικούς προορισμούς. Επιπλέον, από το καλοκαίρι του 2016 και μετά, η Finnair θα ξεκινήσει νέες υπηρεσίες προς τη Φουκουόκα στην Ιαπωνία και την Guangzhou στην Κίνα. Η Finnair εξυπηρετεί επίσης 3 προορισμούς στη Βόρεια Αμερική και περίπου 60 προορισμούς στην Ευρώπη.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Τζίρος (€ χιλ.)	2,181	2,256	1,838	2,023	2,257	2,449	2,400	2,284	2,324
Κέρδη (EBT) (€ χιλ.)	139	-62	-125	-33	-111.5	16.5	11.9	-36.5	23.7
Αριθμός εργαζομένων (κατά μέσο όρο)	9,480	9,595	8,797	7,578	7,467	6,784	5,859	5,172	4,906
Αριθμός επιβατών (χιλ.)	8.7	8.3	7.4	7.1	8.0	8.8	9.2	9.6	10.3
Αριθμός αεροσκαφών (στο τέλος του χρόνου)	62	65	68	63	65	60	70	67	72

Πίνακας 9. Οι βασικές τάσεις για την Finnair τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: <https://en.wikipedia.org/wiki/Finnair>).

4.1.1 Εταιρική πολιτική και πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων

Στην Finnair ως ρίσκο θεωρείται η δυναμική για ζημιά που μπορεί να προκληθεί από ένα εσωτερικό ή εξωτερικό γεγονός ή σειρά γεγονότων που μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την εφαρμογή της στρατηγικής, την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων ή την αξία των μετόχων. Τόσο τα αρνητικά γεγονότα και τα μη πραγματοποιηθέντα θετικά γεγονότα θεωρούνται ως

¹⁰ <http://www.finnairgroup.com/en/index.html>

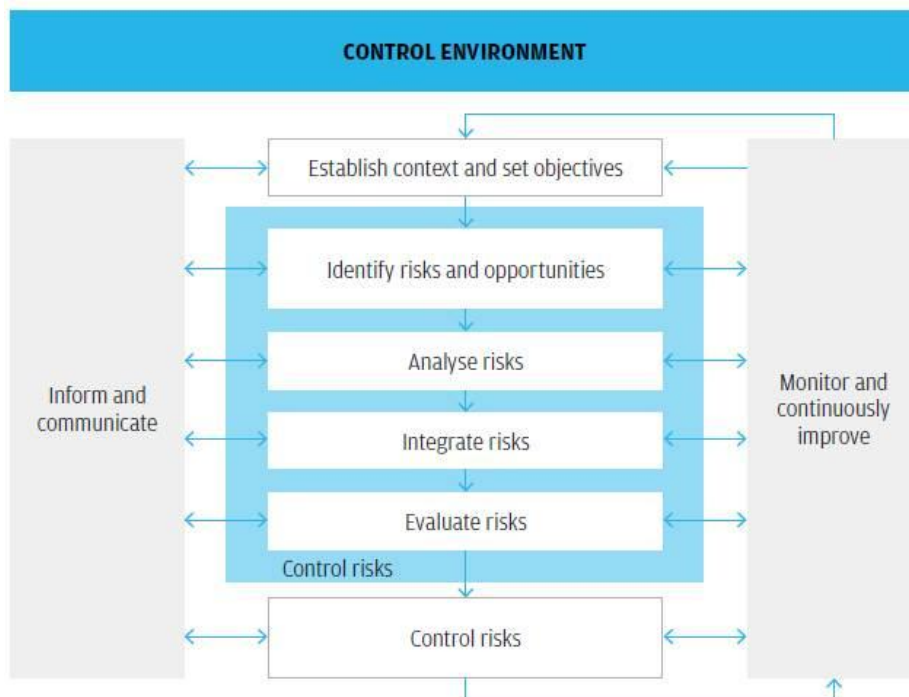
ρίσκα. Η Πολιτική Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου προσδιορίζει το γενικό πλαίσιο για τη διαχείριση των ρίσκων στο σύνολο του ομίλου Finnair. Το πλαίσιο, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις ειδικές απαιτήσεις της βιομηχανίας, είναι ευθυγραμμισμένο με το κοινά αποδεκτό πλαίσιο COSO ERM και το πρότυπο ISO 31000: 2009 για τη Διαχείριση Ρίσκου.

Οι Εξειδικευμένες Αρχές Διαχείρισης ρίσκου εδραιώθηκαν για να υποστηρίξουν την εφαρμογή της Πολιτική Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου στα ακόλουθα πλαίσια: Ταμείο, Νέα κεφάλαια, Προγράμματα και Έργα, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Ασφάλεια Πτήσεων, Εταιρική Ασφάλεια και την Ασφάλεια των Πληροφοριών.

Το 2015 οι δραστηριότητες ανάπτυξης που επικεντρώθηκε η εταιρεία ήταν η διευκόλυνση μιας προσέγγισης προγραμματισμού και υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων βάσει των ρίσκων, καθώς και την ανάλυση των απαιτήσεων για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών των ρίσκων σε όλο τον όμιλο. Για το 2016 έχουν προγραμματιστεί οι ακόλουθες δραστηριότητες: Περαιτέρω ενοποίηση της διαχείρισης των ρίσκων στη στρατηγική λήψη αποφάσεων ως μέρος της διαδικασίας στρατηγικής, η εφαρμογή της επίσημης διάθεσης ανάληψης ρίσκων θέτοντας διευθύνουσα ομάδα Διαχείρισης ρίσκου ως μέρος της συνεχούς διαχείρισης ρίσκου και της ανάπτυξης των πρακτικών εκτίμησης ρίσκων σε επιλεγμένες περιοχές-στόχους.

4.1.2 Πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων

Το Σύστημα Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Finnair διασφαλίζει ότι η διαχείριση έχει μια διαδικασία που θέτει στόχους, που οι επιλεγμένες στρατηγικές διευκολύνουν την υλοποίησή τους και οι συναφείς αβεβαιότητες αναλύονται και διαχειρίζονται εντός των ορίων της φέρουσας ικανότητας ρίσκου της Finnair.



Σχήμα 14. Σύστημα Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Finnair (πηγή: <http://www.finnairgroup.com/en/index.html>)

Εκτίμηση ρίσκων

Οι εκτιμήσεις ρίσκων εκτελούνται σύμφωνα με τον ετήσιο κύκλο που ορίζεται στην Πολιτική Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου. Η διαδικασία εκτίμησης ρίσκων της Finnair λαμβάνει χώρα ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας ορισμού της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων σε όλο το εύρος του οργανισμού ώστε να επιτρέψει μια ολιστική άποψη σχετικά με τα ρίσκα και τις ευκαιρίες.

Η εκτίμηση ρίσκων στον Όμιλο Finnair περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1. αναγνώριση των εξωτερικών και εσωτερικών γεγονότων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων
2. διάκριση μεταξύ των ρίσκων και των ευκαιριών
3. ανάλυση των αναγνωρισμένων ρίσκων
4. ενσωμάτωση (συνάθροιση) των ρίσκων
5. αξιολόγηση και ιεράρχηση των ρίσκων με βάση την σημασία τους και την πιθανότητα τους.

Για να εξασφαλιστεί η κάλυψη της αναγνώρισης ρίσκων και η συστηματοποίηση των δραστηριοτήτων εκτίμησης των ρίσκων, η Finnair έχει δημιουργήσει ένα κοινό μοντέλο ρίσκων, κοινά κριτήρια εκτίμησης ρίσκων και ένα κοινό αποθετήριο ρίσκων. Ως μέρος των στρατηγικών

εκτιμήσεων ρίσκων, εντοπίζονται επίσης στρατηγικές υποθέσεις που σχετίζονται με τους στόχους της εταιρείας και αναλύονται οι επιπτώσεις τους. Έχει δημιουργηθεί ένα ειδικό συντονιστικό φόρουμ (*Risk Coordinator Forum*) για να υποστηρίξει το συντονισμό των δραστηριοτήτων εκτίμησης των ρίσκων στα επιχειρηματικά τμήματα, τις λειτουργίες σε επίπεδο ομίλου και των θυγατρικών και να εξασφαλιστεί πως οι δραστηριότητες αυτές είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις που ορίζονται στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του Ομίλου.

Απόκριση στο ρίσκο και δραστηριότητες ελέγχου

Οι στρατηγικές διαχείρισης των ρίσκων πρέπει να εφαρμόζονται για να ιεραρχηθούν τα ρίσκα προκειμένου να επιτευχθεί μια εύλογη βεβαιότητα ότι η έκβασή τους θα πέσει μέσα σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Αυτές οι επιλογές Στρατηγικής διαχείρισης ρίσκου περιλαμβάνουν:

- Αποδοχή του ρίσκου
- Αποφυγή του ρίσκου
- Μεταβίβαση του ρίσκου
- Μείωση του ρίσκου

Ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος, υποστηριζόμενοι από την διευθύνουσα ομάδα Διαχείρισης Ρίσκων, είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στρατηγικών και των διαδικασιών διαχείρισης ρίσκων, καθώς και για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων διαχείρισης ρίσκων. Οι φέροντες τα ρίσκα σε επιχειρηματικούς τομείς, λειτουργίες σε επίπεδο ομίλου και σε επίπεδα της διαδικασίας έχουν την ευθύνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μέτρων ελέγχου για τη διασφάλιση ενός αποδεκτού επιπέδου υπολειπόμενου κινδύνου και ότι οι σχετικές αλληλεξαρτήσεις ρίσκων έχουν δεόντως (*appropriately*) αναγνωριστεί.

Πληροφορίες και επικοινωνία

Το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ρίσκου στοχεύει στην παροχή μέσων για το προσωπικό της Finnair για να συλλαμβάνει και να επικοινωνεί πληροφορίες που σχετίζονται με την εκτέλεση των δραστηριοτήτων εκτίμησης ρίσκων και τις δραστηριότητες ελέγχου στις δραστηριότητες της εταιρείας. Τα αναγνωρισμένα ρίσκα και τα μέτρα ελέγχου τους τεκμηριώνονται σε αρχεία καταγραφής ρίσκων για σκοπούς παρακολούθησης. Αποκλειστικά πληροφοριακά συστήματα είναι σε θέση να εντοπίζουν και να αναλύουν γεγονότα λειτουργικών ρίσκων και να υποστηρίζουν τις συναφείς δραστηριότητες επιχειρησιακού ελέγχου.

Η αναφορά ρίσκων στο Διοικητικό Συμβούλιο και τη διευθύνουσα ομάδα Διαχείρισης ρίσκου πραγματοποιείται σε τριμηνιαία βάση, υπό τον συντονισμό του Εσωτερικού του Ομίλου και της λειτουργίας Διαχείρισης Ρίσκων. Η κατάσταση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης Διαχείρισης ρίσκου και η υλοποίηση των στρατηγικών ελέγχου αναφέρονται στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου έξι φορές το χρόνο. Εκτός από την περιοδική υποβολή εκθέσεων επιχειρηματικών ρίσκων, υπάρχουν αρκετές γραμμές αναφοράς που σχετίζονται με την υποβολή εκθέσεων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ρίσκων για τα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Παρακολούθηση και συνεχής βελτίωση

Το σύστημα διαχείρισης ρίσκου της Finnair υπόκειται σε δραστηριότητες ελέγχου τόσο σε συνεχή όσο και περιοδικής παρακολούθησης με σκοπό να αποκτήσει εύλογη βεβαιότητα πάνω στην καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητά του. Οι δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης που συνδέονται με το σύστημα διαχείρισης ρίσκου με βάση τον κύκλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) συνάδει με το πρότυπο ISO 31000: 2009.

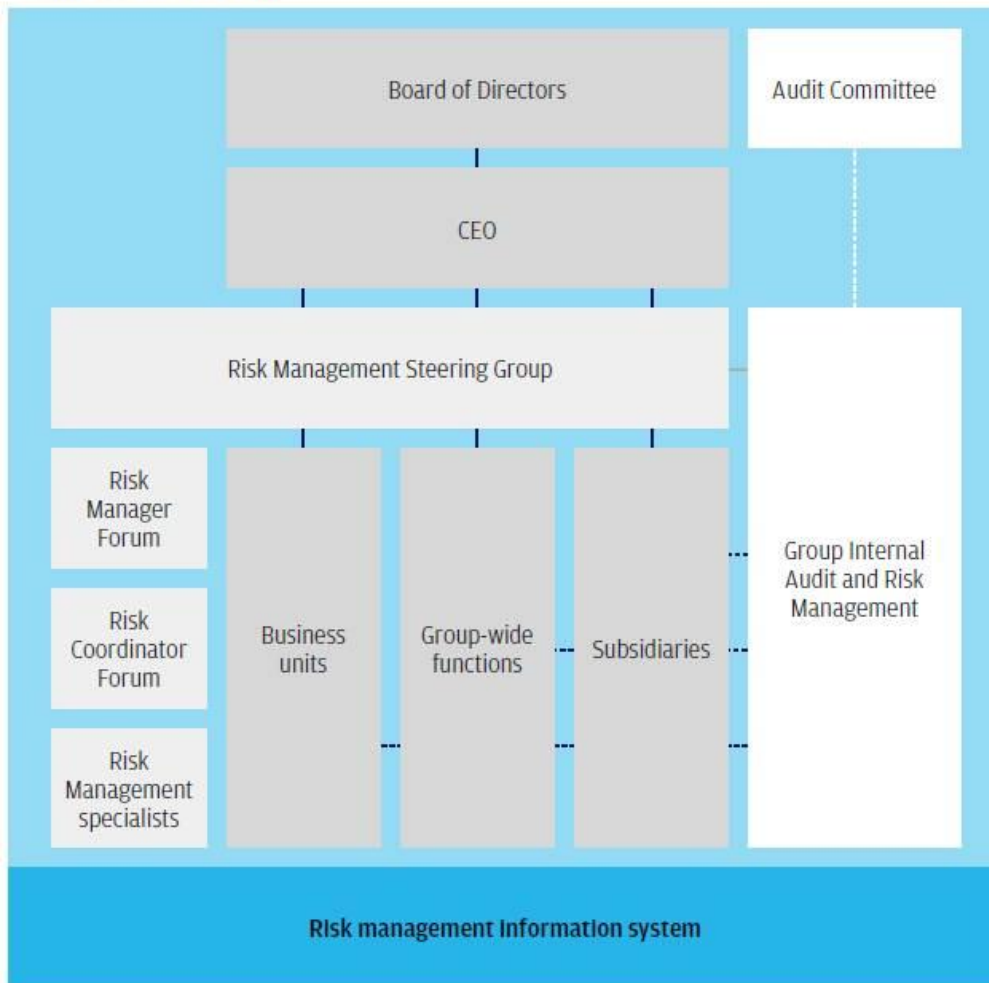
Η συνεχής παρακολούθηση είναι ενσωματωμένη στις κανονικές, επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και είναι ευθύνη της εταιρικής διαχείρισης, των επιχειρηματικών τομέων και των κοινών λειτουργιών. Η αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων ελέγχου που σχετίζονται με την ασφάλεια των πτήσεων και τη γενική συμμόρφωση με τους επίσημους κανονισμούς παρακολουθούνται μέσω ενός συστήματος ποιότητας. Εντός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, τα κρίσιμα για την ασφάλεια στοιχεία της εταιρείας ελέγχονται ετησίως.

Η Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υπεύθυνη για την τακτική αναθεώρηση και την παρακολούθηση της εφαρμογής της Πολιτικής Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου και της διαδικασίας Διαχείρισης Ρίσκων. Η Ομάδα Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Ρίσκων, σε συνεργασία με ειδικούς στη Διαχείριση ρίσκου είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη της ωρίμανσης του συστήματος διαχείρισης ρίσκων. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη καλά συντονισμένων δραστηριοτήτων διαχείρισης ρίσκου σε όλο τον οργανισμό και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, ένα ειδικό φόρουμ Διαχείρισης ρίσκου που αποτελείται από ειδικούς στη διαχείριση ρίσκου έχει καθιερωθεί. Το φόρουμ έχει συναντήσεις σε τριμηνιαία βάση.

4.1.2.1 Εσωτερική διακυβέρνηση - Αρμοδιότητες

Το Διοικητικό Συμβούλιο διατηρεί την ολοκληρωτική ευθύνη του συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) στην Finnair. Είναι υπεύθυνο για την έγκριση της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων του Ομίλου, ορίζοντας τη διάθεση ανάληψης ρίσκου του ομίλου Finnair και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ρίσκων. Ο Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου Finnair έχει την ευθύνη σχετικά με την καταλληλότητα της Διαχείρισης ρίσκου και την εποπτεία της εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, υποστηριζόμενος από τη Διευθύνουσα Ομάδα Διαχείρισης ρίσκου που αποτελείται από τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής, είναι επίσης υπεύθυνος για την εξέταση της Πολιτικής Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου και των προτεραιοτήτων της διαχείρισης ρίσκων.

Governance model and reporting lines associated with Finnair Group's Risk Management system



Σχήμα 15. Μοντέλο Διακυβέρνησης Διαχείρισης ρίσκου (πηγή: <http://www.finnairgroup.com/en/index.html>)

Οι επιχειρηματικές μονάδες, οι λειτουργίες σε επίπεδο Ομίλου και οι θυγατρικές του Ομίλου Finnair είναι υπεύθυνες για την εφαρμογή της Πολιτικής Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου στα συστήματα διαχείρισής τους και την ευθυγράμμιση με αυτή των κατευθυντήριων γραμμών για τη διαχείριση των ρίσκων, τις διαδικασίες και τις στρατηγικές τους.

4.1.3 Βασικά Ρίσκα

4.1.3.1 Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Ανταγωνιστές

Ο κίνδυνος των ανταγωνιστών των νεοεισερχομένων στην ανάληψη της αγοράς ενέργειας για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Finnair.

Διαχείριση:

- Συνεχής παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών
- Ανάλυση σεναρίων
- Πρόγραμμα ανάπτυξης προϊόντων
- Πρόγραμμα κόστους ανταγωνιστικότητας
- Ενεργές κοινές συμμαχίες των επιχειρήσεων

Διαθεσιμότητα κεφαλαίων

Το ρίσκο της ανεπαρκούς πρόσβασης σε κεφάλαια, απειλεί την δυνατότητα να εκτελέσει το επιχειρηματικό της μοντέλο της και να δημιουργήσει μελλοντικές οικονομικές επιστροφές.

Διαχείριση:

- Σχέδιο χρηματοδότησης
- Ταμειακή πολιτική
- Συναντήσεις με επενδυτές και αναλυτές (Roadshows, one-on-one)
- Capital Markets Day(s) (Ημερίδες κεφαλαιαγορών)

Οικονομική αστάθεια

Το ρίσκο ότι μεγάλες οικονομικές αστάθειες ή άλλες μεγάλης κλίμακας οικονομικές διαταραχές επιβραδύνουν το ταξίδι.

Διαχείριση:

- Συνεχής ανάλυση των αναπτυξιακών τάσεων της αγοράς
- Περιοδική αξιολόγηση των ρίσκων
- Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης
- Διαφοροποίηση των ρίσκων μέσω διαχείρισης ενεργού χαρτοφυλακίου
- Διαρθρωτικές αλλαγές
- Στρατηγική ιδιοκτησίας στόλου

Τέλη κυκλοφορίας και δικαιώματα πτήσης

Η τιμή και η διαθεσιμότητα των δικαιωμάτων των υπερπτήσεων, καθώς και η τιμή των τελών κυκλοφορίας, όπως η άφιξη, η αναχώρηση και οι επιβαρύνσεις πλοήγησης οδήγησε σε αρνητικό αντίκτυπο τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Finnair και το περιθώριο κέρδους.

Διαχείριση:

- Συνεχής παρακολούθηση πολιτικού περιβάλλοντος
- Lobbying (Άσκηση παρασκηνιακής πολιτικής πίεσης)
- Ενεργή συνεργασία με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη
- Ανάλυση των εξαρτήσεων της επιχείρησης

Ρίσκο που σχετίζεται με την χώρα

Το ρίσκο των ξαφνικών αλλαγών στην ζήτηση, πολιτικών αναταραχών, πολιτισμικών παραγόντων, φυσικών καταστροφών, πανδημίες ή άλλες διαταραχές στις χώρες προορισμού επιβραδύνουν το ταξίδι και εμποδίζουν την Finnair να ασκήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Διαχείριση:

- Συνεχής παρακολούθηση και πληροφορίες για την αγορά
- Αξιολογήσεις ρίσκου σε επίπεδο Ομίλου
- Εκτιμήσεις ρίσκου εξωτερικών μονάδων
- Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης
- Σχεδιασμός

Νόμοι και κανονισμοί

Το ρίσκο να αλλάζουν οι νόμοι, οι κανονισμοί ή οι ερμηνείες τους επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα της Finnair να διεξάγει αποτελεσματικά την επιχειρηματικότητα.

Διαχείριση:

- Πρόγραμμα διαχείρισης της συμμόρφωσης για τον εντοπισμό των αλλαγών στις εξωτερικές απαιτήσεις και να εναρμονιστούν οι εσωτερικές δραστηριότητες για την υποστήριξη της συμμόρφωσης τους

- Εσωτερικές πολιτικές που εστιάζουν στην συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς
- Ευαισθητοποίηση μέσω προσαρμοσμένων προγραμμάτων κατάρτισης
- Διασφάλιση της ποιότητας και των πόρων για την εκτέλεση των ελέγχων

4.1.3.2 Χρηματοοικονομικά ρίσκα

Ρίσκα αγοράς

Το ρίσκο να υποστεί πρόσθετο κόστος λόγω των δυσμενών κινήσεων των επιτοκίων, ανεπιτυχής νομισματική θέση ή αύξηση των τιμών των καυσίμων.

Διαχείριση:

- Ταμειακή πολιτική που εγκρίθηκε από το Διοικητικό συμβούλιο
- Εσωτερικοί έλεγχοι κατά την εφαρμογή ταμειακής πολιτικής
- Συνεχής παρακολούθηση του δείκτη αντιστάθμισης (hedging ratio)
- Ανάλυση σεναρίων και ευαισθησίας

Ρίσκα ρευστότητας

Το ρίσκο να υποστεί πρόσθετα ή περιττά έξοδα λόγω της ανικανότητας να παράγουν ταμειακές ροές

Διαχείριση:

- Διατήρηση ισχυρού ταμειακού υπολοίπου
- Διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης
- Προκαθορισμένη χρηματοδότηση αεροσκαφών

4.1.3.3 Επιχειρηματικές λειτουργίες

Ανθρώπινο δυναμικό

Το ρίσκο που η Finnair δεν είναι σε θέση να εκτελέσει την στρατηγική της λόγω ανεπαρκούς ποιότητας, τη δέσμευση ή την διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού

Διαχείριση:

- Στρατηγική διαχείριση αρμοδιοτήτων
- Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών HR (ανθρωπίνων πόρων)
- Αλλαγή στο πρόγραμμα διαχείρισης
- Στρατηγική ευημερίας εργαζομένων
- Διαχείριση εσωτερικής επικοινωνίας
- Διαχείριση των σχέσεων με τις Ενώσεις
- Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης
- Ενεργή και ανοικτή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη

Πρόβλεψη χωρητικότητας

Το ρίσκο που σχετίζεται με την ανεπαρκή ικανότητα, που απειλεί την ικανότητα της Finnair να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των πελατών ή την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα που απειλεί την ικανότητα της Finnair να παράγει ανταγωνιστικά περιθώρια κέρδους.

Διαχείριση:

- Στρατηγική δικτύου
- Πρόβλεψη της ζήτησης
- Παρακολούθηση των επιδόσεων στις διαδρομές
- Ανάλυση απόκλισης
- Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών

4.2 QANTAS

Η Qantas Airways Limited είναι ο εθνικός αερομεταφορέας της Αυστραλίας και η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία της Αυστραλίας αναφορικά με το μέγεθος του στόλου, τις διεθνείς πτήσεις και τους διεθνείς προορισμούς. Είναι η τρίτη παλαιότερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο, μετά την KLM και την Avianca και ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1920, ενώ άρχισε τις διεθνείς επιβατικές πτήσεις Μάιο 1935. Το όνομα της Qantas προέρχεται από το «QANTAS», ένα αρκτικόλεξο για το επίσημο όνομα της, «Queensland and Northern Territory Aerial Services». Η Qantas είναι ιδρυτικό μέλος της αεροπορικής συμμαχίας Oneworld Alliance.

Η αεροπορική εταιρεία εδρεύει στο προάστιο Μασκότ του Σίδνεϋ με τον κύριο κόμβο της να είναι στο αεροδρόμιο του Σίδνεϋ. Η Qantas έχει μερίδιο 65% της αυστραλιανής εγχώριας αγοράς και μεταφέρει το 14,9% του συνόλου των επιβατών που ταξιδεύουν προς και από την Αυστραλία. Οι θυγατρικές της QantasLink και Jet Konnect παρέχουν υπηρεσίες εντός της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, αντιστοίχως, υπό την μάρκα της Qantas. Η Qantas κατέχει επίσης την αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους Jetstar, η οποία λειτουργεί τόσο σε εγχώριες όσο και σε διεθνείς υπηρεσίες και κατέχει μερίδια σε μια σειρά αδελφών αεροπορικών εταιρειών της.

Η Qantas πραγματοποιεί πτήσεις προς 20 προορισμούς εσωτερικού και 21 διεθνείς προορισμούς σε 14 χώρες σε ολόκληρη την Αφρική, την Αμερική, την Ασία, την Ευρώπη και την Ωκεανία με εξαίρεση τους προορισμούς που εξυπηρετούνται από τις θυγατρικές της. Ολόκληρη η ομάδα της Qantas εξυπηρετεί 65 εγχώριους και 27 διεθνείς προορισμούς.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Τζίρος (€χιλ.)	15,627	14,552	13,772	14,894	15,724	15,902	15,352	15,816
Κέρδη (EBT) (€χιλ.)	970	123	116	249	-244	6	-2,843	560
Αριθμός εργαζομένων (κατά μέσο όρο)	33,670	33,966	32,489	33,169	33,584	33,265	30,751	28,622
Αριθμός επιβατών (χιλ.)	38.6	38.4	41.4	44.5	46.7	48.2	48.8	49.2

Αριθμός αεροσκαφών (στο τέλος του χρόνου)	224	229	254	283	308	312	308	299
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------------

Πίνακας 9. Οι βασικές τάσεις για την Qantas τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: <https://en.wikipedia.org/wiki/Qantas>).

4.2.1 Πλαίσιο εφαρμογής διαχείρισης ρίσκων

Η Qantas είναι ένα σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον και εκτίθεται σε μια σειρά από ρίσκα που σχετίζονται με την στρατηγική, τα οικονομικά, τις λειτουργίες της εταιρείας και τη βιωσιμότητα, τομείς που είναι εγγενείς με τις δραστηριότητες στον κλάδο των αερομεταφορών.

Τα ρίσκα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και την απόδοση της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- επιπτώσεις που προκύπτουν από την αποδυνάμωση της παγκόσμιας ή της αυστραλιανής οικονομίας,
- διακυμάνσεις της τιμής των αεροπορικών καυσίμων,
- αυξημένο ανταγωνισμό από εγχώριες και διεθνείς αεροπορικές εταιρείες,
- διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών,
- απόδοση των βασικών προμηθευτών αεροσκαφών και κινητήρων,
- κυβερνητικούς κανονισμούς συμπεριλαμβανομένων των εθνικών ρυθμιστικών αρχών της πολιτικής αεροπορίας,
- βιομηχανικές σχέσεις,
- φυσικές καταστροφές ή τη ραγδαία εξάπλωση μολυσματικών ασθενειών, την επιβολή περιορισμών στις δραστηριότητες των αερομεταφορών,
- απόδοση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις της εταιρείας,
- αλλαγή στην εταιρική πιστοληπτική ικανότητα,
- ένα σημαντικό περιστατικό στο εσωτερικό του κλάδου των αερομεταφορών και
- απόδοση των εταίρων του συνασπισμού (alliance) ή τερματισμό ενός σημαντικού αεροπορικού συνασπισμού.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Qantas (Πλαίσιο) υποστηρίζει την προληπτική διαχείριση αυτών και άλλων ρίσκων που αντιμετωπίζει η Qantas.

4.2.1.1 Εσωτερική διακυβέρνηση - αρμοδιότητες

Όπως δηλώνει στην ετήσια αναφορά της, η Qantas έχει δεσμευτεί για την ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης ρίσκου για τη στήριξη της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της εταιρικής διακυβέρνησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εξέταση και την εποπτεία της στρατηγικής διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Qantas και για την εξασφάλιση ότι ο όμιλος Qantas έχει την κατάλληλη δομή εταιρικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτής της συνολικής στρατηγικής, η Διοίκηση έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης ρίσκου και εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των υλικών επιχειρηματικών ρίσκων της Qantas. Η Πολιτική Διαχείρισης ρίσκου του Ομίλου Qantas (Πολιτική) ορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις, τους ρόλους και τις ευθύνες για τη Διαχείριση Ρίσκου σε όλο τον Όμιλο Qantas. Αυτή η Πολιτική συνοψίζεται στο Έγγραφο Επιχειρηματικών Πρακτικών του Ομίλου Qantas διαθέσιμη στη σελίδα Εταιρικής Διακυβέρνησης στην ιστοσελίδα της Qantas¹¹.

Το πλαίσιο είναι ευθυγραμμισμένο με το Αυστραλιανό/Νέο Ζηλανδικό Πρότυπο Διαχείρισης Ρίσκου (AS / NZS ISO 31000: 2009) και της COSO για την αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων.

Το Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης του Ομίλου (*Group Management System Standard, GMS*), το οποίο έχει εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον Όμιλο Qantas, παρέχει ένα κοινό πρότυπο για την αναγνώριση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των υλικών επιχειρηματικών ρίσκων σε όλο τον Όμιλο Qantas. Το GMS παρέχει οδηγίες για επιχειρηματικές μονάδες όσον αφορά την ηγεσία, τη δέσμευση και τον προγραμματισμό, τη διαχείριση της διαδικασίας, τη Διαχείριση Ρίσκου και τη διασφάλιση και την κατάρτιση και προώθηση. Τα υλικά ρίσκα και οι απαντήσεις της Διοίκησης για τη διαχείριση των ρίσκων αυτών κλιμακώνεται στην Εκτελεστική Διεύθυνση, τις Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου και το Διοικητικό Συμβούλιο κατά περίπτωση, και αναφέρονται σε δύο φορές το χρόνο, ως μέρος της διαδικασίας υποβολής των ρίσκων. Η Διαχείριση Ρίσκου έχει επίσης ενσωματωθεί στη βασική διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης της στρατηγικής, σχεδίων και πρωτοβουλιών αλλαγής. Πραγματοποιούνται αυτο-αξιολογήσεις διαχείρισης, έλεγχοι και επανεξετάσεις σχετικά με τη διαχείριση των ρίσκων, για να επιβεβαιώσουν ότι γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των ρίσκων και αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Σε τριμηνιαία βάση, η Εκτελεστική Διεύθυνση πιστοποιεί ότι υπάρχει μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης ρίσκου στους αντίστοιχους τομείς αρμοδιότητάς τους. Μια ανεξάρτητη επανεξέταση του Πλαισίου γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να

¹¹ Ιστοσελίδα του Ομίλου Qantas: <https://www.qantas.com/travel/airlines/home/gb/en>

διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και να υποκινεί τη συνεχή βελτίωση. Κατά τη διάρκεια του 2013/2014, οι δύο Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου υπεύθυνες για την εποπτεία των θεμάτων που σχετίζονται με τα ρίσκα, ήταν η Επιτροπή Ελέγχου και η Επιτροπή Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας, ανέλαβε την ετήσια εξέταση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ρίσκου της Qantas και του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου.

Επιτροπή Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας¹²

Για να προστατευτεί η φήμη της Qantas ως μια από τις ασφαλέστερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο και για να διαχειριστούν οι επιδόσεις προστασίας, υγείας, περιβάλλοντος και οι ασφαλείας του Ομίλου Qantas, η Επιτροπή Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας είναι επιφορτισμένη να επικουρεί το Διοικητικό Συμβούλιο στην εποπτεία και παρακολούθηση του λειτουργικού συστήματος ασφαλείας του Ομίλου Qantas, το ΣΔΠ.

Η Επιτροπή για την Προστασία, την Υγεία, το Περιβάλλον και την Ασφάλεια έχει τέσσερα Μέλη - τον Διευθύνων Σύμβουλο και τρεις Ανεξάρτητους Μη Εκτελεστικούς Διοικητικούς Συμβούλους. Η Επιτροπή προεδρεύεται από έναν Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Διευθυντή. Έχει μια γραπτή Χάρτα που είναι διαθέσιμη στη σελίδα Εταιρικής Διακυβέρνησης της ιστοσελίδας Qantas, είναι υπεύθυνη για την παροχή συνδρομής το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκπλήρωση της στρατηγικής, της πολιτικής, της εποπτείας των συστημάτων, την παρακολούθηση και την εταιρική διακυβέρνηση των ευθυνών όσον αφορά την προστασία, την υγεία, το περιβάλλον, σε θέματα ασφαλείας και ανθεκτικότητας της επιχείρησης όπως: η συμμόρφωση με τις σχετικές νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις και η αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης ρίσκου σε ολόκληρη την επιχείρηση του Ομίλου Qantas. Συγκεκριμένα, η Επιτροπή Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας αναλαμβάνει τα καθήκοντα της επιτροπής ρίσκων (εκτός από τα θέματα αυτά που εποπτεύονται από την Επιτροπή Ελέγχου), όπως ορίζεται στις Αρχές ASX¹³. Όπως παρουσιάζεται στην έκθεση της Qantas [16], όλοι οι άνθρωποι στην Qantas διαχειρίζονται ρίσκα, όταν λαμβάνουν αποφάσεις και αναλάβουν δράση. Η εταιρεία τους παρέχει τα εργαλεία που χρειάζονται για να τους βοηθήσει να ανακαλύψουν, να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στο ρίσκο με τον πιο κατάλληλο τρόπο. Η εταιρεία τους εκπαιδεύει στη χρήση

¹² Η εμπειρία και τα προσόντα των μελών της Επιτροπής Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας περιγράφονται στην Ετήσια Έκθεση του 2014 μαζί με την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Προστασίας, Υγείας, Περιβάλλοντος και Ασφάλειας για το 2013/2014.

¹³ <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>

των εργαλείων αυτών, έτσι ώστε η διαχείριση των ρίσκων γίνεται ένα φυσικό μέρος σε όλες τις δράσεις της εταιρείας βοηθώντας έτσι στην ενσωμάτωση μιας κουλτούρας διαχείρισης ρίσκων.

Η παρακολούθηση και επανεξέταση των επιδόσεων διαχείρισης των ρίσκων της εταιρείας είναι σημαντική καθώς βοηθά όλους εντός του οργανισμού να συνεχίσουν να αποδίδουν τη στρατηγική και το όραμά της εταιρείας. Είναι σημαντικό: να επιτραπεί η ακριβής και έγκαιρη συλλογή και διανομή πληροφοριών σχετικά με τα ρίσκα σε όλη την Ομάδα της Qantas, να αντιμετωπιστεί το ρίσκο, να σκιαγραφηθούν τα διδάγματα και να προωθηθεί η συνεχής βελτίωση.

4.2.2 Βασικά ρίσκα και διαχείριση

4.2.2.1 Καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή κρίσεις

Παρότι η εταιρεία είναι δεσμευμένη με τα υψηλότερα πρότυπα ασφάλειας, προστασίας και διαχείρισης ρίσκων, αναγνωρίζει ότι η αεροπορική βιομηχανία λειτουργεί σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον που υπόκειται σε εσωτερικές και εξωτερικές επιπτώσεις. Προκειμένου η εταιρεία να στηρίξει ένα τέτοιο περιβάλλον, και με στόχο να αυξάνει συνεχώς την ικανότητα και την ευελιξία της να ανταποκρίνεται στην αλλαγή, έχει ενσωματώσει τις δυνατότητες της ελαστικότητας της επιχείρησης στο πλαίσιο διαχείρισης ρίσκου της.

Διαχείριση:

Σε περίπτωση μείζονος συμβάντος ή κρίση που δύναται να επηρεάσει τον Όμιλο Qantas, μια συνεργαζόμενη αεροπορική εταιρία ή την ευρύτερη κοινότητα, οι δυνατότητες ελαστικότητας της επιχείρησης επιτρέπει τη συνεργασία και την ανάληψη ηγετικού ρόλου στα εξής:

- τη διασφάλιση της ασφάλειας και την ευημερία των εργαζομένων, των πελατών και της ευρύτερης κοινότητας
- την προστασία των εμπορικών σημάτων του Ομίλου και
- τη λειτουργία κρίσιμων υπηρεσιών.

Αυτές οι δυνατότητες εξασφαλίζονται μέσω ενός ισχυρού προγράμματος άσκησης που επικεντρώνεται στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αποτελεσματικού συντονισμού των ενδιαφερομένων μερών και διαδικασιών διαχείρισης.

4.2.2.2 Διασφάλιση προστασίας

Η εταιρεία αναφέρει πως μπορεί να διασφαλίσει την προστασία μέσα από τη δέσμευσή της για:

- ατομική αποδοχή λογοδοσίας και ευθύνης για τις ασφαλείς συνθήκες και ενέργειες,
- μια κουλτούρα ασφάλειας στην ηγεσία, συλλογική προσπάθεια, ανοιχτή επικοινωνία, διάδοση των πληροφοριών για την ασφάλεια, τη διαβούλευση και τη συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα στο χώρο εργασίας,
- απόδειξη και καθοδήγηση για πραγματική δέσμευση και ηγεσία για την ασφάλεια από τους Διευθυντές (Managers) μέσα από τις προσωπικές τους ενέργειες,
- εργασία μέσα σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον, με την ενσωμάτωση της ασφάλειας και της υγείας, του περιβάλλοντος, της ασφάλειας, της ποιότητας, των συστημάτων διαχείρισης ρίσκου και συμμόρφωσης,
- ρητή στήριξη ενός δίκαιου πολιτιστικού περιβάλλοντος από τους Διευθυντές, όπου όλοι οι άνθρωποι και οι εργολάβοι μας ενθαρρύνονται να αναφέρουν τα λάθη και τους κινδύνους,
- ανάπτυξη στρατηγικών και μετρήσιμων στόχων για την επίτευξη των στόχων της ασφάλειας και της υγείας,
- συνεχής παρακολούθηση, μέτρηση, υποβολή εκθέσεων και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων διαχείρισης της ασφάλειας και των επιδόσεων της υγείας και της ασφάλειας,
- αποτελεσματικό προσδιορισμό των κινδύνων και τη διαχείριση των ρίσκων, συμπεριλαμβανομένης της ενσωμάτωσης των ανθρώπινων παραγόντων στα συστήματα διαχείρισης της ασφάλειας,
- παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης με βάση καθορισμένων αρμοδιοτήτων,
- να πληρούν ή να υπερβαίνουν τη συμμόρφωση με τις ρυθμιστικές και νομοθετικές υποχρεώσεις, και τα πρότυπα και τις πολιτικές της εταιρείας και
- αναγνώριση του λαού για την απόδειξη της αριστείας στην ασφάλεια ή την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων ασφάλειας.

4.2.2.3 Περιβάλλον

Όλοι οι εργαζόμενοι κατά μήκος του Ομίλου έχουν την ευθύνη να μειώνουν συνεχώς το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη διαχείριση των επιπτώσεων και των ρίσκων για το περιβάλλον, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη συμμόρφωση με όλους τους σχετικούς νόμους. Η εταιρεία έχει επίσης δημιουργήσει και

αναθεωρεί τακτικά την περιβαλλοντική στρατηγική της ώστε αυτή να οδηγεί οδήγηση σε συνεχή βελτίωση. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική της Qantas βασίζεται στα εξής:

- εύρωστες μετρήσεις και τη διαφάνεια στις εκθέσεις του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας,
- επενδύσεις σε προηγμένες τεχνολογίες και αεροσκάφη με καλή απόδοση καυσίμου,
- πρωτοποριακές μεθόδους διατήρησης των καυσίμων και δραστηριότητες διαχείρισης του εναέριου χώρου που αντιπροσωπεύουν τις βέλτιστες και πρωτοποριακές πρακτικές και
- την ενεργό συμμετοχή στις προσπάθειες της βιομηχανίας για την ανάπτυξη βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων.

Προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά τα παραπάνω την υποστήριξη και τη δέσμευση των ανθρώπων και των προμηθευτών της εταιρείας για να χτίσει την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, την ικανότητα και τη συμβολή σε ολόκληρο τον Όμιλο Qantas. όπως αναφέρεται, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι στον Όμιλο να αναλάβουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και τα εσωτερικά πρότυπα, λαμβάνοντας την πρωτοβουλία να οδηγούν έργα βελτίωσης σχετικά με το περιβάλλον, καθώς και την αναφορά των τυχόν περιβαλλοντικών κινδύνων και ατυχημάτων.

Η εταιρεία ενθαρρύνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να εξετάσουν πώς μπορούν να ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους σχετικά με το περιβάλλον. Σύμφωνα με την Qantas, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα εξής: βελτιστοποίηση των καυσίμων, της ηλεκτρικής ενέργειας και την κατανάλωση νερού, τη μείωση των αποβλήτων σε χώρους υγειονομικής ταφής και τη βελτίωση των βιώσιμων πρακτικών προμηθειών. Η εταιρεία έχει συντάξει ένα εγχειρίδιο πολιτικής σχετικά με το περιβάλλον, το *Qantas Group Environment Policy*, το οποίο υποχρεούνται να διαβάσουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας ώστε να κατανοήσουν τις υποχρεώσεις τους.

4.2.2.4 Ασφάλεια

Το Τμήμα Ασφάλειας του Ομίλου Qantas διατηρεί και αναπτύσσει διαρκώς ένα ισχυρό σύστημα ασφαλείας που προστατεύει τους πελάτες, τους ανθρώπους και τα εταιρικά περιουσιακά στοιχεία. Η εταιρεία ενθαρρύνει μια κουλτούρα ασφαλείας που απαιτεί οι εργαζόμενοι της εταιρείας να αναλάβουν τις προκλήσεις και να παρέχουν αναφορές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Qantas, οι εργαζόμενοι της εταιρείας αντιλαμβάνονται καλύτερα από οποιονδήποτε

άλλον τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και είναι η συμβολή τους, που θα βοηθήσει στην εξασφάλιση ότι το περιβάλλον και οι δραστηριότητες του Ομίλου παραμένουν ασφαλή.

Η Qantas αναφέρει χαρακτηριστικά πως αν συνομιλία ή ενέργεια ενός ατόμου, ή ένα αντικείμενο, εμφανίζεται ύποπτο ή εκτός τόπου, είναι σημαντικό αυτό να αναφερθεί είτε σε έναν Διευθυντή ή τον Ελεγκτή Ασφαλείας Καθήκοντος. Οι εργαζόμενοι αναμένεται, επίσης, να διασφαλίσουν ότι η περιοχή εργασίας τους και τα προσωπικά αντικείμενα τους είναι ασφαλή ανά πάσα στιγμή.

4.2.2.5 Εξάλειψη του εγκλήματος

Το έγκλημα και η διαφθορά έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο εμπορικό σήμα, τους πελάτες, τους ανθρώπους και τα περιουσιακά στοιχεία τους.

Διαχείριση:

Η εταιρεία δηλώνει πως δεσμεύεται για τη διαχείριση και τον έλεγχο του εγκλήματος και της διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένης της απάτης. Στόχος της είναι να εξαλείψει την εγκληματικής δραστηριότητας εις βάρος των επιχειρήσεων της από τους ανθρώπους, τους πελάτες, τους προμηθευτές της ή άλλους ενδιαφερόμενους, έχοντας μια στρατηγική «μηδενικής ανοχής» σε σχέση με το έγκλημα και τη διαφθορά.

4.3 Aegean Airlines A.E¹⁴

Η Aegean Airlines SA (ελληνικά: Αεροπορία Αιγαίου Ανώνυμη Αεροπορική Εταιρεία), είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία αναφορικά με το συνολικό αριθμό των επιβατών που μεταφέρονται, τον αριθμό των προορισμών που εξυπηρετούνται και το μέγεθος του στόλου. Συνδέει την Ελλάδα με 87 διεθνείς προορισμούς σε 32 χώρες, καθώς και πτήσεις προς 33 αεροδρόμια εσωτερικού. Είναι μέλος της Star Alliance¹⁵ από τον Ιούνιο του 2010. Δραστηριοποιείται με προγραμματισμένες και ναυλωμένες υπηρεσίες από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και άλλες μεγάλες ελληνικές πόλεις, καθώς και σε έναν αριθμό ευρωπαϊκών προορισμών. Οι κύριοι κόμβοι της είναι ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών στην Αθήνα, το Διεθνές Αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης στη Θεσσαλονίκη και το Διεθνές Αεροδρόμιο της Λάρνακας στην Κύπρο. Χρησιμοποιεί επίσης κι άλλα ελληνικά αεροδρόμια ως βάσεις, μερικά από τα οποία είναι εποχιακά. Έχει την έδρα της στην Κηφισιά, ένα προάστιο της Αθήνας. Παρά το γεγονός ότι η αεροπορική εταιρεία είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία στην Ελλάδα, δεν είναι φορέας της σημαίας (δεν είναι εθνικός αερομεταφορέας). Στις 21 Οκτωβρίου 2012, η Aegean Airlines ανακοίνωσε ότι είχε συνάψει συμφωνία για την απόκτηση της Olympic Air και η εξαγορά εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ένα χρόνο αργότερα, στις 9 Οκτωβρίου 2013. Και οι δύο αερομεταφορείς συνεχίζουν να λειτουργούν υπό ξεχωριστές μάρκες. Επιπλέον, η Aegean Airlines συμμετείχε στα τελικά στάδια του διαγωνισμού για την ιδιωτικοποίηση της Cyprus Airways, τον εθνικό αερομεταφορέα της Κύπρου. Μετά την πτώχευση της Cyprus Airways, η Aegean Airways δημιούργησε ένα κομβικό σημείο στο Αεροδρόμιο της Λάρνακας, ξεκινώντας έτσι προγραμματισμένες πτήσεις από και προς το νησί σε διάφορους προορισμούς ώστε να καλύψει το υπηρεσιακό κενό που δημιουργήθηκε από τον τερματισμό των υπηρεσιών της Cyprus Airways.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Τζίρος (€χιλ.)	611.7	622.7	591.0	668.2	653.4	682.7	911.8	983.0
Κέρδη (EBT) (€χιλ.)	29.5	23.0	-23.3	-27.2	-10.5	66.3	80.4	68.4

¹⁴ <http://en.aegeanair.com/>

¹⁵ <http://www.staralliance.com/>

Αριθμός εργαζομένων (κατά μέσο όρο)	2,142	2,463	1,949	1,615	1,347	1,459	1,678	2,344
Αριθμός επιβατών (χιλ.)	6.0	6.6	6.2	6.5	6.1	6.9	10.1	11.6
Αριθμός αεροσκαφών (στο τέλος του χρόνου)	29	33	26	29	28	30	50	58

Πίνακας 10. Οι βασικές τάσεις για την Aegean Airlines τα τελευταία χρόνια (κατά το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου) (πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Aegean_Airlines).

Εσωτερικός έλεγχος

Ο Εσωτερικός έλεγχος έχει οριστεί ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό, σχεδιασμένος να παρέχει την εύλογη διασφάλιση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Οι αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την αξιολόγηση και βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ρίσκου και εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την επιβεβαίωση της συμμόρφωσης με τις θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες όπως αυτές περιγράφονται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας, την ισχύουσα νομοθεσία και τις κανονιστικές απαιτήσεις.

4.3.1 Βασικά Ρίσκα και διαχείριση

Επενδυτικοί Κίνδυνοι

Σύμφωνα με την Aegean, η εταιρεία προσφέρει ένα ισορροπημένο προφίλ ρίσκου-απόδοσης. Από τη μία πλευρά, είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένη σε εξωγενείς παράγοντες όπως ο καιρός, η τρομοκρατία και επιδημίες καθώς και σε μια αεροπορική βιομηχανία που διέπεται σε μεγάλο βαθμό από ευαίσθητους κανόνες σχετικά με το κεφάλαιο. Από την άλλη μεριά, το επιτυχημένο ιστορικό της Aegean και η ισχυρή θέση της στην αγορά μαζί με έναν υγιή ισολογισμό, βοηθά στη

μείωση του προφίλ ρίσκων της, το οποίο επηρεάζεται επίσης από τις ελληνικές μακροοικονομικές συνθήκες. Σύμφωνα με την εταιρεία, το σημαντικό downside risk της Aegean, εκτός από τα μείζονα ρίσκα της αεροπορικής βιομηχανίας, βρίσκεται στον δυνητικό αναπτυσσόμενο ανταγωνισμό από εταιρίες χαμηλού κόστους στις υφιστάμενες διαδρομές.

Τα ρίσκα-κλειδιά για την εταιρεία περιλαμβάνουν:

- **τον υψηλότερο ανταγωνισμό από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους**

τα υψηλά περιθώρια λειτουργίας της Aegean σε συνδυασμό με τη βελτίωση της Ελληνικής θεμελιώδους οικονομίας και ζήτησης δεσμεύονται να προσελκύσουν αεροπορικές χαμηλού κόστους για να προσθέσουν ανταγωνιστική ικανότητα (competitive capacity) τόσο στις εγχώριες όσο και τις διεθνείς διαδρομές. Για παράδειγμα, η πρόσφατη είσοδος της Ryanair στα εγχώρια δρομολόγια θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την επιβατική κίνηση της Aegean σε αυτές τις διαδρομές. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει επίσης για τα διεθνή δρομολόγια.

- **πολιτικά και μακροοικονομικά ρίσκα στην Ελλάδα**

Κάθε πλήγμα στη δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις και κάθε ανανέωση πολιτικής αβεβαιότητας θα μπορούσε να επηρεάσει τις εγχώριες δραστηριότητες της Aegean και την εισερχόμενη κυκλοφορία αναψυχής, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν το ασφάλιστρο ρίσκου της χώρας και επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των μετοχών.

- **Οι καθυστερήσεις στην επιτυχή ενσωμάτωση της πρόσφατα αποκτηθείσας Ολυμπιακής Αεροπορίας (ΟΑ)**

Σαν αποτέλεσμα η Aegean δεν θα είναι σε θέση να επιτύχει το στόχο της για € 35εκ σε συνέργειες, ως εκ τούτου, θα επηρεαστούν οι προοπτικές κερδοφορίας της.

- **Ανησυχίες για την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα της εταιρείας**

Τα κόστη των αεροπορικών εταιρειών τείνουν να είναι σταθερά ως επί το πλείστον, η δυνητικά υψηλή συγκέντρωση εταιρειών χαμηλού κόστους σε νέες γραμμές θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των παραγόντων πληρότητας κι ως εκ τούτου να μειωθεί η κερδοφορία. Θα πρέπει να

σημειωθεί ότι μαζί Aegean/OA έχουν ένα μικρό μειονέκτημα κόστους σε σχέση με τις περισσότερες εταιρείες χαμηλού κόστους.

4.3.1.1 Χρηματοοικονομικά ρίσκα

Συναλλαγματικό ρίσκο

Η εταιρεία αναλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος των εξόδων της, όπως καύσιμα, έξοδα μίσθωσης αεροσκαφών, έξοδα διανομής, ανταλλακτικά, έξοδα συντήρησης, και ασφάλιστρα αεροσκαφών σε δολάρια ΗΠΑ, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της είναι σε ευρώ. Ανατίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου ΗΠΑ επηρεάζει θετικά τα κέρδη, επειδή το ισόποσο σε ευρώ ποσό των λειτουργικών εξόδων σε δολάρια ΗΠΑ μειώνεται, ενώ η υποτίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου ΗΠΑ επηρεάζει αρνητικά τα λειτουργικά κέρδη της εταιρείας.

Διαχείριση:

Τα επίπεδα κάλυψης παρακολουθούνται και αναθεωρούνται σε συνεχή βάση υπό το πρίσμα των εξελίξεων στην αγορά και τις συνολικές ανάγκες της επιχείρησης. Παρά τις πρακτικές αντιστάθμισης (hedging policies) του συναλλαγματικού ρίσκου όμως, σημαντικά αντίθετες κινήσεις της AEGEAN AIRLINES S.A. φτάνει τα 10χιλ. €. Το δολάριο της ΗΠΑ θα μπορούσε να έχει ουσιώδη αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, την οικονομική κατάσταση και τα λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας.

Το ρίσκο των επιτοκίων

Η εταιρεία εκτίθεται στο ρίσκο των διακυμάνσεων των τιμών των επιτοκίων μέσω των τραπεζικών της καταθέσεων και των χρηματοδοτικών της υποχρεώσεων, καθώς και μέσα από τις χρηματοδοτικές μισθώσεις αεροσκαφών που συμφωνούνται πάνω σε κυμαινόμενο επιτόκιο.

Διαχείριση:

Η πολιτική της εταιρείας είναι να ελέγχει την έκθεση της το ρίσκο των ταμειακών ροών από μεταβολές επιτοκίων που αφορά στις χρηματοδοτικές μισθώσεις των αεροσκαφών της.

Κόστη καυσίμων του αεροσκάφους (Jet fuel)

Η εταιρεία είναι εκτεθειμένη στις διακυμάνσεις της τιμής του πετρελαίου η οποία επηρεάζει άμεσα την τιμή των καυσίμων των αεροσκαφών.

Διαχείριση:

Για τη διαχείριση αυτού του ρίσκου η εταιρία συνάπτει δευτερογενείς συμφωνίες για τα προϊόντα πετρελαίου, προκειμένου να αντισταθμίσει τα συγκεκριμένα ποσοστά των προβλεπόμενων αναγκών του σε καύσιμα.

Πιστωτικό ρίσκο

Η εταιρεία για να προστατευθεί από τον πιστωτικό κίνδυνο, παρακολουθεί σε τακτική βάση τις εμπορικές απαιτήσεις και όπου κριθεί απαραίτητο διερευνά τη διασφάλιση της είσπραξης τους, κυρίως μέσω προεξόφλησης.

Ρίσκο ταμειακών ροών/Ρευστότητα

Η συνετή διαχείριση του ρίσκου ρευστότητας προϋποθέτει επαρκή ταμειακά υπόλοιπα. Η εταιρεία διαχειρίζεται το ρίσκο αυτό διατηρώντας επαρκή ταμειακά διαθέσιμα, άμεσα ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα και επαρκή πιστωτικά όρια τόσο από τις τράπεζες όσο και από τους προμηθευτές, σε σχέση πάντα με τις λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές ανάγκες της.

Ρίσκα που σχετίζονται με την απάτη

Ο διεθνής χαρακτήρας της ταξιδιωτικής αγοράς και η σύνθετη φύση με τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, κάνουν τις αεροπορικές εταιρείες ευαίσθητες για τους απατεώνες, έχοντας συχνά μερικά από τα υψηλότερα ποσοστά απάτης σε αναλογίες κύκλου εργασιών συγκριτικά με κάθε βιομηχανία [17]. Με την αύξηση των διεθνών επιβατών, ωστόσο, έχει έρθει και η αντίστοιχη αύξηση ανέντιμων συναλλαγών ως προς την Aegean Airlines.

Διαχείριση:

Η εταιρεία επέλεξε να απευθυνθεί σε έναν εξωτερικό εταίρο εμπειρογνώμονα για να τη βοηθήσει να μειώσει τα ρίσκα της και να υποστηρίξει της γνήσιες πωλήσεις. Η Aegean Airlines αντιμετώπιζε προβλήματα απάτης σε ένα αριθμό καναλιών. Η σημαντικότερη από αυτές ήταν το κανάλι της απευθείας σύνδεσης, ενώ η απάτη ήταν επίσης εμφανής στις συναλλαγές μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Οι κρατήσεις που γίνονται σε λιγότερο από μια εβδομάδα πριν από την

αναχώρηση ήταν μια από τις μεγαλύτερες προβληματικές περιοχές, αντιπροσωπεύοντας το 81% της απάτης. Πολλές από αυτές τις συναλλαγές διεξάγονται με τη χρήση καρτών στις ΗΠΑ. Με το 50% των συναλλαγών της Aegean Airlines να προέρχονται από διεθνείς κάρτες, αυτό παρουσιάζεται ως μια τεράστια απειλή για την κερδοφορία και την ανάπτυξη των προοπτικών της εταιρείας.

Πριν από την εμπλοκή της συμβουλευτικής εταιρείας, η διαλογή απάτης της Aegean Airlines ήταν εξαρτημένη από χειροκίνητες διαδικασίες - τίποτα δεν ήταν αυτοματοποιημένο. Οι ειδικοί αναλυτές ρίσκου της ReD ¹⁶συνεργάστηκαν στενά με την ομάδα της αεροπορικής εταιρείας να επανεξετάσει τους ισχύοντες κανόνες, και κάνοντας μια ιστορική ανάλυση των έξι μηνών από δεδομένα συναλλαγών για να σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα του προφίλ συμπεριφοράς των πελατών, τις τάσεις και την αποτελεσματικότητα της υπάρχουσας προσέγγισης για την πρόληψη της απάτης. Με βάση τις γνώσεις τους, της βιομηχανίας και της ευρύτερης τάσεις απάτης, η ομάδα ReD ήταν σε θέση να συστήσει την προσθήκη αρκετών νέων πεδίων δεδομένων για την ενίσχυση των στρατηγικών αντιμετώπισης της απάτης στην Aegean. Με τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται μέσω της διαδικασίας αναθεώρησης, η ReD και η Amadeus συνεργάστηκε με την Aegean για την υλοποίηση ενός προσαρμοσμένη έκδοση ταξιδιωτικών λύσεων σε απευθείας σύνδεση πρόληψη της απάτης ReD Shield®, με ενσωματωμένη λειτουργικότητα διαχείρισης των υποθέσεων και μία ειδική μονάδα αναφοράς. Αυτό δίνει στην Aegean Airlines τη δυνατότητα να βλέπει τις βασικές τάσεις συναλλαγής γρήγορα και εύκολα και να αποκτούν άλλες πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν να εφαρμόσουν εγκαίρως και αποτελεσματικά τις αλλαγές των κανονισμών, όπου χρειάζεται.

Ο πυρήνας της νέας στρατηγικής ήταν η επικέντρωση σε κρίσιμα ζητήματα, για παράδειγμα την συνεχή ιεράρχηση των κρατήσεων της τελευταίας στιγμής στην διαδικασία ελέγχου της απάτης. Για να εξασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση στην παραγωγή, ομάδες εμπειρογνομώνων από τους εξωτερικούς συνεργάτες ReD και Amadeus, έμειναν στις εγκαταστάσεις της Aegean κατά τη διάρκεια της έναρξης λειτουργίας, παρέχοντας άμεση ανάλυση και κάνοντας μικρές προσαρμογές για να εξασφαλιστεί ότι η λύση ήταν πλήρως βελτιστοποιημένη και λειτουργεί αποτελεσματικά. Το πρώτο έτος της συνεργασίας μεταξύ της Aegean Airlines, της ReD και της Amadeus μια σειρά από αποδεδειγμένα οφέλη όπως: κατά μέσο όρο το 97% του συνόλου των επιβεβαιωμένων συναλλαγών απάτης απορρίφθηκε από τους κανονισμούς έχοντας ως αποτέλεσμα η αεροπορική εταιρεία να εξοικονομήσει € 3.000.000, τα ποσοστά χειροκίνητης

¹⁶ <http://www.amadeus.com/nablog/category/airlines>

αναθεώρησης μειώθηκαν από 12% σε λιγότερο από 5% , ενώ τα ποσοστά χρέωσης τώρα είναι λιγότερο από 0,1% κατά μέσο όρο. Η εξοικονόμηση κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας που έχει επιτευχθεί από την εφαρμογή του λογισμικού ReD shield έδωσε επίσης τη δυνατότητα στην Aegean Airlines να επεκτείνει τη λύση για την κάλυψη των συναλλαγών στο τηλεφωνικό κέντρο χωρίς επιπλέον απαιτήσεις σε πόρους για την υποστήριξη ελέγχου απάτης.

Συμπεράσματα

Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που καθιστούν αβέβαιο το αν θα επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Η επίπτωση που έχει η αβεβαιότητα στους στόχους είναι το ρίσκο. Η προληπτική κατανόηση και διαχείριση των ρίσκων μπορεί να παράσχει μεγαλύτερη βεβαιότητα και ασφάλεια για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους μιας εταιρείας. Ένα κρίσιμο ρίσκο θα μπορούσε να προκαλέσει μια σημαντική αδυναμία στην παροχή βασικών υπηρεσιών της μιας επιχείρησης να εκπληρώσει τους συνολικούς στόχους της.

Η αεροπορική βιομηχανία ήταν ανέκαθεν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο, παρά τις πολυάριθμες προκλήσεις που συνδέονται με τη δομή της βιομηχανίας και την παροχή αεροπορικών υπηρεσιών. Το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου των αερομεταφορών είναι μοναδικά πολύπλοκο. Οι αεροπορικές εταιρείες, ως επί το πλείστον αντιμετωπίζουν επιχειρηματικούς κινδύνους, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, ωστόσο οι εξωτερικές προκλήσεις ιδίως σε σχέση με τη δομή της βιομηχανίας, των μακροοικονομικών συνθηκών, ή η τρομοκρατία και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, στα οποία έχουν περιορισμένο ή καθόλου έλεγχο, είναι από τις πιο σημαντικές προκλήσεις. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι εκτεθειμένες στον κίνδυνο της καταστροφικής απώλειας. Η αεροπορική βιομηχανία έχει περάσει περισσότερες διαρθρωτικές αλλαγές κατά την τελευταία δεκαετία από τις περισσότερες βιομηχανίες. Τα ρίσκα στα οποία εστιάζουν γενικά οι αεροπορικές εταιρείες είναι κυρίως η αντιστάθμιση του κόστους καυσίμων, η ρευστότητα και η πιστοληπτική διαθεσιμότητα, οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, τα ρίσκα που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα, ο ανταγωνισμός από τις εταιρείες χαμηλού κόστους, η τρομοκρατία, οι αποτυχίες των πληροφοριακών συστημάτων, της τεχνολογίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου, σταθερές υποχρεώσεις και άλλες χρηματοοικονομικές δεσμεύσεις αλλά και οι αλλαγές στους ρυθμιστικούς κανονισμούς για το περιβάλλον (εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα).

Καθώς ο σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να δείξει τη σημασία της διαχείρισης επιχειρηματικού ρίσκου, παρουσιάστηκαν κάποιες επιτυχημένες περιπτώσεις ERM σε εταιρείες της πολιτικής αεροπορίας έτσι ώστε να το αποδείξουν μέσω της εφαρμογής του. Στην δειγματοληπτική μελέτη, γίνεται εμφανής ο αντίκτυπος ενός αποτελεσματικού risk management. Επιλέχθηκαν τρεις αεροπορικές εταιρείες: η Qantas, μια εταιρεία παγκόσμιας εμβελείας, η Finnair μια ευρωπαϊκή εταιρεία, και η Aegean που είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της Finnair, αναφέρεται ξεκάθαρα ότι έχει αναπτύξει και υλοποιήσει μια διαδικασία risk management με βάση το πλαίσιο ERM της COSO, και το πρότυπο ISO 31000, ενώ και η Qantas, μια από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες αεροπορικές εταιρίες, χρησιμοποιεί μια διαδικασία risk management βασισμένη τόσο στο πλαίσιο της COSO όσο και σε αυτό της Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας. Από την άλλη μεριά, η Aegean δεν αναφέρει ξεκάθαρα πως ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ωστόσο φαίνεται πως η διαδικασία risk management που έχει αναπτύξει είναι στα πρότυπα τέτοιων προσεγγίσεων. Και οι τρεις εταιρείες απειλούνται από την είσοδο και την ταχεία ανάπτυξη των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους με την Finnair και την Aegean να είναι πιο ευάλωτες καθώς απευθύνονται σε πιο περιορισμένες (περιφερειακές) αγορές. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της απειλής είναι η συμμετοχή τους σε διεθνείς αεροπορικές συμμαχίες όπως η OneWorld Alliance και η Star Alliance. Παρότι οι συμμαχίες ενδυναμώνουν την παρουσία τους στην αγορά και στην εμπιστοσύνη του κοινού, υπάρχουν κι άλλα ρίσκα τα οποία οι τρεις αυτές εταιρείες αναγνωρίζουν και αντιμετωπίζουν μέσα από τις εσωτερικές διαδικασίες που έχουν αναπτύξει. Και οι τρεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα χρηματοοικονομικά, τα επιχειρησιακά και τα ρίσκα ασφάλειας. Η Qantas και η Finnair αναπτύσσουν στην μελέτη τους και τα ρίσκα που σχετίζονται με κανονισμούς για το περιβάλλον. Η Aegean από την άλλη ακολουθεί όλους τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς ωστόσο δεν αναφέρει αναλυτικά για το θέμα αυτό στην έκθεση της. Εξωτερικοί ελεγκτές έχουν μελετήσει και εκτιμήσει την πρόοδο της στο θέμα αυτό. Ακόμα η εταιρεία, στο πλαίσιο της προσέγγισης ERM που ακολουθεί, αναγνώρισε ζημιά στα έσοδα της λόγω απάτης στις συναλλαγές με το κοινό. Για το ρίσκο αυτό ανέθεσε σε εξωτερικούς συμβούλους την διαχείριση και επίλυση του, εξοικονομώντας τελικά τρια εκατομμύρια ευρώ. Φαίνεται ξεκάθαρα πως και οι τρεις εταιρείες που μελετήσαμε ακολουθούν μεθόδους που τους επιτρέπουν μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης ρίσκου, αναγνωρίζοντας, εκτιμώντας και διαχειρίζοντας τα ρίσκα τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εκτός εταιρείας (όπως το παράδειγμα της Aegean). Αυτό φαίνεται από το γεγονός πως και οι τρεις εταιρείες έχουν ορίσει συγκεκριμένα όργανα για την διαχείριση και τον μετριασμό των ρίσκων που αναγνωρίζονται.

Από την μελέτη των περιπτώσιολογικών μελετών φαίνεται πως η εφαρμογή του ERM μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Φαίνεται από τους πίνακες στις περιπτώσεις των εταιριών που αναλύθηκαν, ότι το έτος 2010 υπήρξε μια πτώση στον τζίρο που οφείλεται στην παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση, η οποία επέβαλε νέα δεδομένα στην παγκόσμια αγορά και επηρέασε σημαντικά και τον κλάδο των αερομεταφορών. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στα οικονομικά μεγέθη των εταιριών που επιλέχθηκαν. Η προσέγγιση του ERM δεν εγγυάται, αλλά αυξάνει σε μεγάλο βαθμό, τη

δυνατότητα της έγκαιρης αναγνώρισης και διαχείρισης των σημαντικών ρίσκων, επειδή ακριβώς έχει όλα τα ρίσκα κάτω από την «ομπρέλα» του, δεν τα αντιμετωπίζει όμως μονομερώς αλλά όλα μαζί αλληλένδετα. Και οι τρεις εταιρείες βελτιώνουν την θέση τους στην αγορά, παρουσιάζουν σταθερή και υγιή οικονομική κατάσταση, γεγονός που αντανακλάται και στην προτίμηση του επιβατικού κοινού και την επιβράβευσή τους από οργανισμούς όπως η SkyTrax. Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι το ERM είναι πετυχημένο όταν εφαρμόζεται με ολοκληρωμένο τρόπο συνολικά στην οργάνωση. Συνεπώς η προσέγγιση του ERM, μέσω μιας συστηματικής και διαρκούς διαδικασίας όπως φάνηκε από τα παραδείγματα, είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση των αεροπορικών εταιρειών.

Το ERM φαίνεται να είναι αναγκαίο όταν μια εταιρεία έχει πολλά ρίσκα, που προέρχονται από διάφορες πηγές, ότι συμβαίνει με τις εταιρείες της πολιτικής αεροπορίας. Ένα σύστημα ERM τους επιτρέπει να αναπτύξουν ένα πλαίσιο (όπως το COSO, 2004), όπου αναγνωρίζει, αξιολογεί και ελέγχει ένα ρίσκο. Μετά από αυτό μπορεί το ρίσκο να ταξινομηθεί σύμφωνα με την πιθανότητα εμφάνισης και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων του, και μπορεί να γίνει δεκτό, από την εταιρεία ή να μεταφερθεί, να αποφευχθεί ή να μετριαστεί, σύμφωνα με την ανάλυση του πίνακα ρίσκων [22]. Φαίνεται η εφαρμογή του ERM να βοηθά τους διαχειριστές μιας αεροπορικής εταιρείας να μπορούν να έχουν έναν καλύτερο έλεγχο για το μέλλον τους και να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Γιατί εάν οι διαχειριστές μιας αεροπορικής εταιρείας είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα, δύσκολα θα συνειδητοποιήσουν το δυναμικό τους για την καταξίωση και την πραγμάτωση των στόχων της εταιρείας. Με δισεκατομμύρια πελάτες όλο το χρόνο, αυστηρούς κανονισμούς για την προστασία του περιβάλλοντος, υψηλά και μεταβαλλόμενα κόστη στα καύσιμα, μια διαδικασία επιτυχούς διαχείρισης του επιχειρηματικού ρίσκου είναι πιο πιθανό να παραδώσει τα οφέλη που σχετίζονται με την καλύτερη ανάληψη στρατηγικών αποφάσεων, την επιτυχή ενσωμάτωση των αλλαγών και την αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας μιας αεροπορικής εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Καπαγιωρίδης Χ. (2011), “*Κίνδυνος και Διαχείρισή του*”. Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- [2] The Institute of Risk Management, “*A Risk Management Standard*”. Online. Διαθέσιμο: https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf
- [3] Βασιλειάδης Β. (2013), “*Διαχείριση Κινδύνου*”. Σημειώσεις Παραδόσεων, 2009-2010, 2013, ΤΕΙ Δυτ. Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μ
- [4] Βικιπαιδεία, *Διαχείριση Κινδύνου*. Online. Διαθέσιμο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%9A%CE%B9%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CE%BD%CE%BF%CF%85
- [5] Wikipedia. Enterprise Risk Management. Online. Διαθέσιμο: https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_risk_management
- [6] COSO Framework. Online. Διαθέσιμο: : www.coso.org
- [7] Protiviti Inc., *Guide to Enterprise Risk Management – Frequently Asked Questions*, protiviti Independent Risk Consulting. Online. Διαθέσιμο: http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/ProtivitiERM_FAQGuide.pdf
- [8] Massachusetts Institute of Technology, Global Airline Industry Program. Online. Διαθέσιμο: <http://web.mit.edu/airlines/>
- [9] Aviation Trends. Online. Διαθέσιμο: <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-aviation-trends>
- [10] KPMG International Cooperative (2013), *On the Runway*. Online. Διαθέσιμο: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/on-the-runway-2013-v2.pdf>
- [11] CAPA Center for Aviation. “*Aviation Analysis-Greece*”. Online. Διαθέσιμο: <http://centreforaviation.com/analysis/greece-aviation-and-tourism---part-1-potentially-major-forces-in-supporting-economic-re-development-236341>
- [12] Hellenic Civil Aviation Authority (2015), *Greece’s Aviation Action Plan on Emissions Reduction*
- [13] Oxford Economics (2011), *Economic Benefits from Air-Transport in Greece*
- [14] Wikiinvest. Online. Διαθέσιμο: [http://www.wikiinvest.com/stock/MAIR_Holdings_\(MAIR\)/Certain_Risk_Factors_Relating_Airline_Industry](http://www.wikiinvest.com/stock/MAIR_Holdings_(MAIR)/Certain_Risk_Factors_Relating_Airline_Industry)
- [15] Wittmer A., Bieger Th., Muller R. (2011), “*Aviation Systems- Management of the Integrated Aviation Value Chain*”, Springer 2011
- [16] Qantas Group, “*An Overview of QANTAS Group Business Practices*”. Online. Διαθέσιμο: <https://www.qantas.com.au>

- [17] ACI Worldwide, Inc. (2014), “Reducing Risk and Supporting International Sales at Aegean Airlines”. Online. Διαθέσιμο: <http://www.aciworldwide.com/-/media/files/collateral/red/reducing-risk-and-supporting-international-sales-at-aegean-airlines-cs-us.pdf>
- [18] Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (2013), *Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου (BusinessRiskManagement)*, επιμέλεια Γιάννης Καπτανέλης μέλος ΚΕΜΕΛ. Online. Διαθέσιμο: http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/2_diakheirise_epikheirematikou_kindunou_0.pdf
- [19] Τζατζάκης Στ. (2009), “Ανάλυση σεναρίων - ρίσκου για τη μελέτη της ασφάλειας – Εφαρμογή στην αεροπορική βιομηχανία”, Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών, Αθήνα.
- [20] AEGEAN AIRLINES S.A. (2015), “Annual Financial Report for the period (1st January to 31st December 2014)”. Online. Διαθέσιμο: <http://en.about.aegeanair.com/investor-relations/annual-reports-information-bulletins/>
- [21] D’Arcy, P. St. (2007), Professor of Finance University of Illinois, *Enterprise Risk Management*, presentation at UNSW Actuarial Studies Research Seminar, Αυστραλία. Online. Διαθέσιμο: <http://business.illinois.edu/~s-darcy/present/ERM%20-%203%20July%202007.ppt>
- [22] Dafikpaku, E. (2011), “The Strategic Implications of Enterprise Risk Management: A Framework”, Enterprise Risk Management Symposium 2011, Society of Actuaries
- [23] Enterprise Canada Network, *Aerospace and Aviation Sector Profile – Greece*. Online. Διαθέσιμο: <http://www.enterprisecanadanetwork.ca/uploads/resources/Aerospace-Aviation-Sector-Profile-Greece.pdf>
- [24] Euroxx Research – Transportation/Aegean Airlines (2014), *Company Report, Initiation of Coverage, Aegean Airlines*
- [25] Finnair (2014), *Annual Report 2014*. Online. Διαθέσιμο: http://www.finnairgroup.com/group/group_12_2.html
- [26] Finnair, *Risk Management*. Online. Διαθέσιμο: http://www.finnairgroup.com/investors/investors_9.html
- [27] Genovese M. (2014), “Overview of Aviation Risks”. Online. Διαθέσιμο: <http://www.ferma.eu/blog/2014/05/overview-aviation-risks/>
- [28] Johnson-Johnson (2013), *Framework for Enterprise Risk Management*
- [29] National Business Aviation Association (2014), *Enterprise Risk Management – Integrating Business Aviation*, presentation at Business Aviation Convention and Exhibition 2014
- [30] Qantas Group, (2014), “Corporate Governance Statement 2014”. Online. Διαθέσιμο: <https://www.qantas.com.au>
- [31] Office of Risk Management (2015), *Risk Management Basics*, Washington State Department of Enterprise Services. Online. Διαθέσιμο: <http://des.wa.gov/services/risk/Pages/default.aspx>
- [32] SKYbrary, *Hazard Identification*. Online. Διαθέσιμο: <http://www.skybrary.aero/>

[33] Stolzer, J. A., Halford D. C., and Goglia, J. J. (2011). *“Implementing safety management systems in aviation”*. Ashgate Publishing, Ltd., 2011

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ρυθμιστικοί οργανισμοί της πολιτικής αεροπορίας

1. Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO)

Όσον αφορά στις διεθνείς αερομεταφορές, ο αρμόδιος οργανισμός για τις σχετικές ρυθμίσεις ποιότητας και ασφάλειας είναι ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας, πιο γνωστός με τα αγγλικά του αρχικά, ICAO (*International Civil Aviation Organization*). Ο ICAO είναι τμήμα του ΟΗΕ και ιδρύθηκε στο Σικάγο το 1944 από τη συνδιάσκεψη για τη διεθνή πολιτική αεροπορία. Μέλη του είναι 190 χώρες και η έδρα του βρίσκεται στο Μόντρεαλ του Καναδά. Τα σημαντικότερα καθήκοντα του ICAO αφορούν στην προτυποποίηση και ασφάλεια της αεροπλοΐας, στη ρύθμιση του σχετικού διεθνούς δικαίου, στην ανάπτυξη των υποδομών, στην προτυποποίηση των ταξιδιωτικών εγγράφων, στον ορισμό των ανεκτών επιπέδων θορύβου των αεροσκαφών. Επιπλέον, μία πολύ σημαντική αποστολή του ICAO είναι η διανομή και διαχείριση των γνωστών κωδικών - κωδικών ICAO σε παγκόσμιο επίπεδο.

2. Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ)

Όσον αφορά στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας για την οργάνωση, την ανάπτυξη και τον έλεγχο του συστήματος αερομεταφορών είναι η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), η οποία είναι Δημόσια Υπηρεσία του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών. Μεταξύ των άλλων αρμοδιοτήτων της ΥΠΑ συγκαταλέγονται η μελέτη και διατύπωση εισηγήσεων για τη διαμόρφωση της πολιτικής στις αερομεταφορές, καθώς και η εφαρμογή των διεθνών κανονισμών για την πολιτική της αεροπορίας στη χώρα μας. Η ΥΠΑ υπάγεται στο Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και διοικείται από τον Διοικητή της και τους Υποδιοικητές. Η αποστολή της είναι η οργάνωση, η ανάπτυξη και ο έλεγχος των εγχώριων εναέριων μεταφορών, καθώς και η μελέτη και η συνολική χάραξη πολιτικής στις αερομεταφορές. Οι κύριες δραστηριότητες της ΥΠΑ είναι:

- Ø Ο χειρισμός και η ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών στο εσωτερικό της χώρας και στο εξωτερικό.
- Ø Η μέριμνα για την ανάπτυξη των διεθνών αεροπορικών σχέσεων και η συμμετοχή σε Διεθνείς Οργανισμούς.
- Ø Η μέριμνα για την οργάνωση του Ελληνικού Εναέριου Χώρου, την άσκηση του Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, την εγκατάσταση και τη λειτουργία των αεροναυτικών των τηλεπικοινωνιών και των βοηθειών αεροναυτιλίας, καθώς και την παροχή αεροναυτικών πληροφοριών.
- Ø Η διενέργεια και η εφαρμογή των προτύπων, των κανονισμών και των απαιτήσεων για την εκμετάλλευση και λειτουργία των αεροσκαφών.
- Ø Η επιθεώρηση των αεροσκαφών και η καταλληλότητα του πληρώματος Πολιτικής Αεροπορίας και η χορήγηση των σχετικών πιστοποιητικών και αδειών.
- Ø Η ίδρυση και η λειτουργία των Ελληνικών αεροδρομίων. Διαρκής φροντίδα για ανάπτυξη, εκσυγχρονισμό και την προστασία του περιβάλλοντος.
- Ø Η διατύπωση της νομοθεσίας για τις αεροπορικές μεταφορές.
- Ø Η μέριμνα για την γενικότερη ανάπτυξη της αεροπορίας και την προώθηση των εναέριων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.
- Ø Οι δράσεις για να εξασφαλιστεί η εισροή οικονομικών πόρων σε αντάλλαγμα για των υπηρεσιών που παρέχονται στα αεροσκάφη και τους επιβάτες, καθώς και να εξασφαλισθεί η διοικητική και οικονομική υποστήριξη για τις υπηρεσίες.

Η Ελλάδα έχει συστήσει την Ελληνική Εποπτική Αρχή Αεροναυτιλίας (HANSA) για την εκτέλεση των καθηκόντων εποπτείας και διαρκούς επιτήρησης για τον προσδιορισμό της σωστής εφαρμογής των Ευρωπαϊκών κανονισμών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες ATM / ANS. Σε αυτό το πλαίσιο η, HANSA είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της αποτελεσματικής εφαρμογής του πλάνου απόδοσης ATM / ANS που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και το περιβάλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Χρήσιμες ιστοσελίδες

Hellenic Civil Aviation Authority: www.hcaa.gr

Greek Ministry of Infrastructure, Transport and Networks: www.yme.gr

Greek Ministry of Finance: www.minfin.gr

Greek Ministry of National Defence: www.mod.mil.gr

Hellenic Republic Asset Development Fund: www.hradf.com

Hellenic Aviation Society: www.aviationsociety.gr

Hellenic Aerospace & Defense Industries Group: www.hasdig.com.gr

Aircraft Owners and Pilots Association Hellas: www.aopa.gr

Athens International Airport: www.aia.gr

Hellenic Statistical Authority: www.statistics.gr

Aerospace and Defense Industries Associations of Europe: www.asd-europe.org

European Aviation Safety Agency: <http://easa.europa.eu>