

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εταιρική Διακυβέρνηση Και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι Στο
Χώρο Της Εστίασης

Σόφη Χρυσάνθου

Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Εμμανουήλ Μαματζάκης

Ιούνιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εταιρική Διακυβέρνηση Και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι Στο
Χώρο Της Εστίασης**

Σόφη Χρυσάνθου

**Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Εμμανουήλ Μαματζάκης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2018

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Ο κίνδυνος αποτελεί στοιχείο της ζωής και ως εκ τούτου, αποτελεί και στοιχείο των δράσεων των επιχειρήσεων, δράσεις που πραγματοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, περισσότερο από τις μεγαλύτερες, χρειάζονται τη διαχείριση κινδύνων γιατί δεν έχουν τους πόρους να ανταποκριθούν άμεσα στις απειλές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και έτσι οι ζημιές που υφίστανται είναι τόσο μεγάλες που μπορούν να απειλήσουν την επιβίωσή τους.

Τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον στην εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωστόσο μένουν πολλά ακόμα προς διερεύνηση.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναλύεται το θέμα της διαχείρισης κινδύνων σε μία νέα επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας. Η επιχείρηση πρέπει να εντάξει τη διαχείριση κινδύνων στις επιχειρηματικές της διαδικασίες και να διασφαλίσει ότι αυτή θα είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, θα είναι δομημένη, ακριβής και κατανοητή, θα αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα, θα χρησιμοποιεί την πληροφόρηση κατά τον καλύτερο τρόπο. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την τεχνολογία, τον ανθρώπινο παράγοντα, την κουλτούρα της επιχείρησης, θα διευκολύνει τη συνεχή βελτίωση της νέας επιχείρησης αλλά και θα επαναξιολογείται σε τακτική βάση.

Summary

Risk is an element of life and is therefore also an element of business operations, actions undertaken by the company's management. Small and medium-sized enterprises, more than the largest ones, need risk management because they do not have the resources to respond directly to the threats of the internal and external environment and so the loss they suffer is so great that it can threaten their survival.

In recent years, academic interest in the implementation of risk management has been shifting to small and medium businesses, but much remains to be done.

This thesis discusses the issue of risk management in a new catering company of Asian cuisine. The company must integrate risk management into its business processes and ensure that the latter will be an integral part of the decision-making process, be structured, accurate and comprehensible, address uncertainty and use information in the best possible way. It should also take into account the technology, the human factor, the company's culture, facilitate the continuous improvement of the new company and be reassessed on a regular basis.

Ευχαριστίες

Με την αποπεράτωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Εμμανουήλ Μαματζάκη για την στενή συνεργασία που είχαμε και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου. Επίσης, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την υπομονή και την αμέριστη εμπιστοσύνη που έδειξε προς το πρόσωπο μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές οι οποίοι με στήριξαν και με βοήθησαν ο καθένας με το δικό του πολύτιμο τρόπο στην όλη πορεία των σπουδών μου για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος .

Ευχαριστώ τους φίλους μου και ιδιαίτερα την οικογένεια μου για την υπομονή τους και την στήριξη τους καθ όλη την διάρκεια των σπουδών μου και την βοήθεια που μου προσέφεραν για την μόρφωση μου.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	3
1.1 Ορισμός Κινδύνου.....	3
1.2 Είδη Κινδύνων	4
1.2.1 Κίνδυνος με αναφορά στο εργασιακό περιβάλλον.....	4
1.2.2 Οικονομικός κίνδυνος	4
1.2.3 Λειτουργικός κίνδυνος.....	5
1.2.4 Στρατηγικός κίνδυνος.....	5
1.3 Διακυβέρνηση, κίνδυνος και συμμόρφωση	6
1.3.1 Εταιρική διακυβέρνηση και εκτίμηση κινδύνου.....	6
1.4 Αξιολόγηση Κινδύνου.....	9
1.5 Ιεράρχηση Κινδύνων.....	10
1.6 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	13
2. Μεθοδολογία Έρευνας	17
2.1 Μελέτη Περίπτωσης –Ορισμός.....	17
2.2 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης	17
2.3 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης	18
2.4 Ανάπτυξη ενός Σχεδίου Έρευνας	22
3.Μελέτη Περίπτωσης, Ανάλυση Αποτελεσμάτων	23
3.1 Νέα Επιχείρηση Ασιατικής Κουζίνας	23
3.2 Διαχείριση Κινδύνου σε Επιχείρηση Ασιατικής Κουζίνας.....	23
3.3 Διαχείριση Κινδύνων – Διαδικασία.....	28
3.4 Κριτήρια Διαχείρισης Κινδύνων.....	31
3.5 Ανάλυση SWOT.....	32
3.6 Ανάλυση Κινδύνων.....	34

3.7 Τομείς εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση εστίασης.....	37
3.8 Δέσμευση Διαχείρισης Κινδύνου	40
3.9 Πλάνο διαχείρισης κινδύνων	41
3.10 Λίστα ελέγχου για το Πλάνο Διαχείρισης Κινδύνων	44
Επίλογος.....	46
Βιβλιογραφία	49

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται τη διαχείριση κινδύνων σε μία μικρομεσαία επιχείρηση στο χώρο της εστίασης με στόχο να δοθούν πληροφορίες για τη βιωσιμότητά της. Πρόκειται για μια νέα επιχείρηση από νέο επιχειρηματία αλλά με εμπειρία στον χώρο της εστίασης και ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης κουζίνας είναι γιατί είναι ιδιαίτερα δημοφιλής τόσο στους τουρίστες όσο και στους ντόπιους.

Σύμφωνα με τους Verbano & Ventourini (2011), κίνδυνος είναι η πιθανότητα πραγματοποίησης οικονομικών κερδών ή ζημιών, ως συνέπεια της αβεβαιότητας των αποτελεσμάτων κάποιων πράξεων.

Ο κίνδυνος αποτελεί στοιχείο της ζωής και ως εκ τούτου, αποτελεί και στοιχείο των δράσεων των επιχειρήσεων, δράσεις που πραγματοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης. Η διαχείριση κινδύνων έχει ως κύριο στόχο πρώτον να καθορίσει το είδος των κινδύνων που μπορεί να συμβούν σε μία επιχείρηση, να μετρήσει τις επιδράσεις τους, να τους αντιμετωπίσει αλλά και να μειώσει τον αντίκτυπό τους με το μικρότερο δυνατόν οικονομικό κόστος για την επιχείρηση. Η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα αλλά στην παρούσα επιχείρηση, η εστίαση είναι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ειδικότερα σε μία μελέτη περίπτωσης όπως είναι μία νέα επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας στην Κύπρο.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, περισσότερο από τις μεγαλύτερες, χρειάζονται τη διαχείριση κινδύνων γιατί δεν έχουν τους πόρους να ανταποκριθούν άμεσα στις απειλές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και έτσι οι ζημιές που υφίστανται είναι τόσο μεγάλες που μπορούν να απειλήσουν την επιβίωσή τους.

Ένας άλλος λόγος που η διαχείριση κινδύνου είναι επιτακτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η προστασία που προσφέρει στα καινοτομικά τους έργα και προϊόντα, κάτι που είναι σημαντικό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά για μία επιχείρηση ωστόσο η ανάπτυξή τους ενέχει ριψοκίνδυνες αποφάσεις και δράσεις (Verbano & Turra, 2010). Ειδικότερα οι καινοτόμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις

πρέπει εγκαίρως να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους για να μπορούν να τους ελέγξουν.

Τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον στην εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ωστόσο μένουν πολλά ακόμα προς διερεύνηση.

Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να δείξει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην οικονομία αφενός και αφετέρου να αναδείξει τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων. Το 2016, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιστοιχούσαν στο 99,8% (εξαιρείται ο χρηματοπιστωτικός τομέας) των επιχειρήσεων, στο 66,6% των θέσεων εργασίας και στο 56,8% της δημιουργίας αξίας (European Commission, 2016/2017).

Ένας άλλος λόγος για την επιλογή του θέματος είναι για να προαχθεί η διαχείριση κινδύνου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την εξέταση μίας μελέτης περίπτωσης, γιατί οι μελέτες και έρευνες που να αφορούν τη βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης να επιβιώσει και να δημιουργήσει αξία διαχρονικά, είναι περιορισμένες.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναλύονται οι ακαδημαϊκές θεωρίες και γίνεται σύνθεση αυτών με τη μελέτη περίπτωσης.

Κεφάλαιο 1^ο

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Ορισμός Κινδύνου

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του ρίσκου/κινδύνου. Αρκετοί ορισμοί αναφέρονται μόνο στο γεγονός του αρνητικού κινδύνου αλλά όχι στη θετική του πλευρά. Το ρίσκο εμπεριέχει λοιπόν την αβεβαιότητα. Ο Knight (1964) ορίζει τον κίνδυνο ως μία μετρήσιμη αβεβαιότητα, μία πιθανή αβεβαιότητα και πιθανόν ένα από τα χαρακτηριστικά του είναι η πιθανότητα πραγματοποίησης.

Σύμφωνα με τον Renn (1992) το μέλλον δεν μπορεί να προκαθορισθεί ωστόσο εξαρτάται από τις ανθρώπινες δραστηριότητες και γι' αυτό το δεύτερο χαρακτηριστικό του κινδύνου είναι το μελλοντικό αποτέλεσμα του κινδύνου. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του κινδύνου είναι η πιθανότητα πραγματοποίησής (Renn, 1998).

Ο Bernstein (1998) συγκλίνει στην άποψη αυτή, δηλαδή της σχέσης του ρίσκου και της αβεβαιότητας και υποστηρίζει ότι απόλυτη βεβαιότητα δεν υπάρχει γιατί η πληροφόρηση είτε είναι ατελής είτε ανακριβής. Στην ορολογία των επιχειρήσεων το ρίσκο εμπεριέχει και τη θετική αλλά και την αρνητική του διάσταση. Ο DeLoach (2000:66) ορίζει τον κίνδυνο ως «την κατανομή των πιθανών αποτελεσμάτων στην απόδοση μίας επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική περίοδο λόγω αλλαγών σε βασικές υποκείμενες μεταβλητές». Οι Klinke & Renn (2002) προσπάθησαν να αποσυνθέσουν την αβεβαιότητα και διέκριναν τέσσερα στοιχεία που η αξιολόγησή τους επηρεάζει την αντίληψη του κινδύνου αλλά από τη στιγμή που συνδέονται το ένα με το άλλο αρκεί κάποιος να εξετάσει ένα από αυτά.

Σύμφωνα με τους Crouchy et al. (2006) οι άνθρωποι προϋπολογίζουν τα καθημερινά έξοδά τους και ακόμα και εάν τα έξοδά τους είναι μεγάλα, δεν τα θεωρούν ως απειλή

γιατί είναι προβλέψιμα. Ο πραγματικός κίνδυνος προκύπτει όταν υπάρχει ξαφνική αύξηση των εξόδων ή εάν τα έξοδα είναι εντελώς απρόβλεπτα και για να μπορέσουν οι άνθρωποι να ανταποκριθούν σε αυτά αναγκάζονται να ξοδέψουν τις οικονομίες τους. Με άλλα λόγια, ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τον κίνδυνο σχετίζεται με το εάν τα απρόβλεπτα έξοδά τους υπερβαίνουν τα προβλεπόμενα έξοδα.

1.2 Είδη Κινδύνων

Ο κίνδυνος αποτελεί και στοιχείο των δράσεων των επιχειρήσεων που πραγματοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης και για αυτό η διαχείριση κινδύνων έχει ως πρωταρχικό στόχο να καθορίσει το είδος των κινδύνων που μπορεί να συμβεί σε μια επιχείρηση. Πιο κάτω αναλύονται τα ήδη κινδύνων.

1.2.1 Κίνδυνος με αναφορά στο εργασιακό περιβάλλον

Ο κίνδυνος αυτός σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, την περιουσία και τις φυσικές καταστροφές (Verbano & Turra, 2010). Κάποιοι κίνδυνοι που προέρχονται από τα κτίρια του εργασιακού περιβάλλοντος ή τις εργασιακές πρακτικές μπορούν να εξελιχθούν σε φυσικές καταστροφές. Στο εργασιακό περιβάλλον αποκλειστικός υπεύθυνος για τη μείωση των κινδύνων είναι ο εργοδότης. Οι κίνδυνοι στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι σίγουρο ότι θα καταλήξουν σε ατυχήματα εντούτοις η πρόληψή τους διασφαλίζει ότι το προσωπικό δεν θα τραυματισθεί.

1.2.2 Οικονομικός κίνδυνος

Ο οικονομικός κίνδυνος είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται σε πολλούς κινδύνους που σχετίζονται με τα οικονομικά όπως είναι ο κίνδυνος ρευστότητας, χρηματοδότησης, ανόδου των επιτοκίων, επενδυτικός κίνδυνος, τιμολογιακός κίνδυνος, πιστωτικός κίνδυνος κοκ. Η οικονομική αβεβαιότητα μπορεί να ευνοεί μία επιχείρηση ενώ μπορεί να βλάπτει την άλλη. Το μέγεθος των επιπτώσεων της οικονομικής αβεβαιότητας εξαρτάται από το μέγεθος των οικονομικών της συναλλαγών ειδικότερα με το βαθμό δανεισμού της σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σκοπό (Frigo et al., 2000).

1.2.3 Λειτουργικός κίνδυνος

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι ανθρώπινοι κίνδυνοι, λόγω του ότι τα ανθρώπινα λάθη προκαλούν την αποτυχία των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, οι λειτουργικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν όλους τους κινδύνους που προκύπτουν από τις εσωτερικές δραστηριότητες των οργανισμών που αφορούν ανθρώπους, προϊόντα ή υπηρεσίες, λειτουργικά συστήματα και εξωτερικούς παράγοντες (Frigo et al., 2009). Ο τραπεζικός τομέας είναι ο τομέας που πιο πιθανόν να αντιμετωπίσει λειτουργικούς κινδύνους. Οι κανονισμοί της Βασιλείας II (Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, 2014) απαριθμούν επτά κατηγορίες λειτουργικών κινδύνων: εσωτερικές απάτες, εξωτερική απάτη, εργοδοτικές πρακτικές και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, πελάτες, προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές, ζημιές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία, επιχειρηματική αναστάτωση και αποτυχία του συστήματος και τέλος, εκτέλεση, παράδοση και διαχείριση της διαδικασίας. Το ότι ο τραπεζικός τομέας είναι πιο ευάλωτος στους λειτουργικούς κινδύνους αυτό δεν σημαίνει ότι επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους δεν διατρέχουν αυτούς τους κινδύνους. Απώλειες κερδών λόγω δυσσχεσθημένων πελατών ή η κακή φήμη μπορούν να προκαλέσουν ζημιές σε μία επιχείρηση. Μερικοί κίνδυνοι μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερες ζημιές από άλλους, ωστόσο αυτό που είναι σημαντικό είναι η ύπαρξη διοικητικής δομής για τη διαχείριση κινδύνων υπό την έννοια ότι τα στελέχη θα πρέπει να έχουν δημιουργήσει ένα σύστημα με επαρκείς πόρους, προσωπικό και να διαθέτουν ηγετική συμπεριφορά. Πέραν αυτού, θα πρέπει να παρακολουθούν και να αναθεωρούν τόσο τη δομή όσο και τα τρέχοντα στοιχεία όταν είναι απαραίτητο προκειμένου να διαχειριστούν τα λειτουργικά κόστη (Girling, 2013).

1.2.4 Στρατηγικός κίνδυνος

Στρατηγικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν λόγω ενός κακού επιχειρησιακού σχεδίου, μίας κακής απόφασης ή από την κακή εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι απειλούν τα κέρδη της επιχείρησης, τα διαθέσιμα κεφάλαια και γενικά τη βιωσιμότητα της. Τα στρατηγικά σχέδια δείχνουν το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης και όσο πιο δυνατή είναι μία επιχείρηση τόσο λιγότερους στρατηγικούς κινδύνους έχει. Η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων σημαίνει ότι η επικέντρωση της επιχείρησης είναι στην παροχή αξίας στους μετόχους (Beasley et al., 2005). Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει το βαθμό που εξωτερικοί αλλά και

εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητά της να επιτυγχάνει τους στόχους της. Η διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης επιχειρησιακού κινδύνου. Η κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης αποτελεί βασικό βήμα για την αξιολόγηση του στρατηγικού κινδύνου. Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει συνεχώς να αντιστοιχεί στο εταιρικό μοντέλο και να υποστηρίζεται από ένα έγκυρο επικοινωνιακό πρόγραμμα δράσης της διαχείρισης κινδύνου και από ένα στρατηγικό προφίλ κινδύνου.

1.3 Διακυβέρνηση, κίνδυνος και συμμόρφωση

1.3.1 Εταιρική διακυβέρνηση και εκτίμηση κινδύνου

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την εταιρική διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τους Sheridan & Kendall (1992), η καλή εταιρική διακυβέρνηση αποτελείται από ένα σύστημα δόμησης, λειτουργίας και ελέγχου της επιχείρησης προκειμένου να :

- Επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι των ιδιοκτητών της επιχείρησης.
- Ληφθούν υπόψη και να προσεχθούν τα συμφέροντα των εργαζομένων κατά τη διάρκεια όλου του κύκλου ζωής της επιχείρησης.
- Δοθεί προσοχή στις ανάγκες του περιβάλλοντος και της τοπικής κοινότητας και στην επίδραση της επιχείρησης στο περιβάλλον και στην κοινότητα.
- Επιτευχθούν και να διατηρηθούν άριστες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Επιτευχθεί συμμόρφωση στις νομικές απαιτήσεις.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μία έννοια που περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις και αποτελείται από πολλά συστήματα και διαδικασίες. Βασικές διαστάσεις είναι η εποπτεία της διοίκησης, η χρηματοοικονομική ποιότητα και ο έλεγχος του κεφαλαίου (O'Sullivan, Percy, και Stewart, 2008). Οι τρεις αυτές εταιρικές διαστάσεις μειώνουν τον

κίνδυνο πτώχευσης και τον κίνδυνο της πληροφορίας. Η διαχείριση της εποπτείας της διοίκησης αφορά τον έλεγχο της διοίκησης από το διοικητικό συμβούλιο. Η παρακολούθηση διευκολύνεται από τη δομή και τις διαδικασίες των διευθυντών. Οι μέτοχοι εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο και τους παρέχουν κίνητρα για να μεγιστοποιηθεί ο πλούτος των μετόχων (McColgan, 2001). Το διοικητικό συμβούλιο παρακολουθεί και ελέγχει τυχόν συγκρούσεις και μειώνει την ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των συμμετεχόντων, δημιουργώντας υπο-επιτροπές οι οποίες εξετάζουν λεπτομερώς τη διαδικασία ελέγχου και φροντίζει για τις διαδικασίες πρόσληψης και αμοιβών των στελεχών της επιχείρησης και των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Οι Kent & Stewart (2008) με έρευνά τους υποστηρίζουν ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί τον πιο σημαντικό εσωτερικό μηχανισμό εταιρικής διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τους Yatim, Kent και Clarkson (2006), η δομή και οι διαδικασίες του διοικητικού συμβουλίου φαίνονται από την ανεξαρτησία του, από τον διαχωρισμό του ρόλου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου, το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, τη συχνότητα των συναντήσεων του κτλ.

Η οικονομική ποιοτική διάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης εξαρτάται από την ποιότητα της διαδικασίας του ελέγχου. Η ελεγκτική διαδικασία επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου αλλά σημαντική είναι και η ταυτότητα του εξωτερικού ελεγκτή. Η επιτροπή ελέγχου δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης, στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, στη διαχείριση κινδύνου και στην ανάθεση του έργου στους εξωτερικούς ελεγκτές (Crouchy et al., 2006). Η επιτροπή ελέγχου διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και ως εκ τούτου, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου γίνεται πιο αξιόπιστη (Λαβδιώτη, 2012). Ένα από τα καθήκοντά της είναι να προστατεύονται και να διασφαλίζονται τα συμφέροντα των μετόχων (Kent & Stewart, 2008). Μία άλλη σημαντική πλευρά της οικονομικής ποιότητας έχει να κάνει με τον εξωτερικό ελεγκτή. Οι ελεγκτές αξιολογούν την αλήθεια και την ακρίβεια των οικονομικών πληροφοριών των πελατών τους και ως εκ τούτου ο ρόλος τους είναι αυτός της παρακολούθησης και του ελέγχου και συνέπεια αυτών η ποιότητα των οικονομικών πληροφοριών των πελατών τους ενισχύεται (Girling, 2013).

Σύμφωνα με τους Copley & Douthett (2002), υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της υψηλής ποιότητας ελέγχου και του κόστους εύρεσης νέου κεφαλαίου.

Η διάσταση ελέγχου του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένας μηχανισμός ελέγχου ο οποίος εστιάζεται στην ιδιοκτησία αντί στη δυναμική του διοικητικού συμβουλίου.

Οι Ang, Cole & Wuh Lin (2000), οι Singh & Davidson (2003) και οι Davidson et al. (2006) σε έρευνές τους απέδειξαν ότι η ιδιοκτησία της διαχείρισης μειώνει τα κόστη πρακτόρευσης.

Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι να αναφερθούν τα ευρήματα ερευνών (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006; Anderson et al., 2003) για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα ευρήματα αναφέρουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είχαν καλύτερες αποδόσεις από τις επιχειρήσεις που δεν ήταν οικογενειακές και ότι είχαν μικρότερο κόστος χρέους σε σχέση με τις άλλες. Σύμφωνα με τους Fraser & Henry (2007), η δομή της ιδιοκτησίας μπορεί να λειτουργήσει ως υποκατάστατο των επίσημων δομών διακυβέρνησης.

Η ιδιοκτησία έχει δύο κύριες κατηγορίες. Η μία είναι η εσωτερική ιδιοκτησία και η άλλη είναι οι μέτοχοι που κατέχουν άνω του 5% της επιχείρησης και ως εκ τούτου έχουν κίνητρο να παρακολουθούν τις πράξεις της διοίκησης (Shleifer & Vishny, 1997). Εάν τα στελέχη κατέχουν και αυτά μετοχές της επιχείρησης τότε έχουν περαιτέρω λόγους να ενδιαφέρονται για τις επιδόσεις της (Bhojraj & Sengupta, 2003). Προγενέστερες έρευνες (Trueman & Titman, 1988) έχουν δείξει ότι η ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης είναι καθοριστική για τον κίνδυνο χρεοκοπίας.

Η εταιρική διακυβέρνηση ενισχύει την παρακολούθηση της διοίκησης, η οποία μειώνει τις συγκρούσεις πρακτόρευσης μεταξύ διευθυντών και συμμετεχόντων, επηρεάζοντας έτσι τις διακυμάνσεις στις προσδοκώμενες ταμειακές ροές και τον κίνδυνο χρεοκοπίας.

1.4 Αξιολόγηση Κινδύνου

Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι ένα θέμα που έχει προβληματίσει ιδιαίτερα την ακαδημαϊκή κοινότητα πρόσφατα. Η αξιολόγηση κινδύνου είναι η πιο χρονοβόρα και κοστοβόρα φάση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Στόχος της είναι να ορισθούν και να αναλυθούν οι κίνδυνοι που υπάρχουν σε μία επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει το ISO 31000:2000 η αξιολόγηση κινδύνου αποτελείται από τον ορισμό του κινδύνου, την ανάλυσή και την εκτίμησή του. Ο ορισμός του κινδύνου είναι το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση ορίζει τα αίτια του κινδύνου, τους τομείς που επηρεάζει, τα γεγονότα που τον προκαλούν και τις αντίστοιχες πιθανές επιπτώσεις. Η αξιολόγηση του κινδύνου θα πρέπει να γίνεται σε τακτική ετήσια βάση.

Το πρώτο στάδιο που είναι ο ορισμός του κινδύνου αφορά τον ορισμό των παραγόντων και των γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την εμφάνιση των κινδύνων την αιτία αλλά και τις επιπτώσεις τους. Σύμφωνα με την Λαβδιώτη (2012), για τον ορισμό του κινδύνου θα πρέπει να εξετασθούν τα διαθέσιμα υπάρχοντα στοιχεία όπως είναι οι πρόσφατες αναφορές των ελεγκτών, προηγούμενες αξιολογήσεις κινδύνων κτλ τα οποία μπορεί να παρέχουν ενδείξεις για την ύπαρξη κινδύνων. Η πληροφόρηση που θα συγκεντρωθεί από όλες τις πηγές θα βοηθήσει στην επιλογή του ορισμού της ορθής μεθόδου ορισμού. Οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό του κινδύνου είναι τα εργαστήρια και ο καταϊγισμός ιδεών, η ανάλυση SWOT, η ανάλυση υποθέσεων, οι λίστες ελέγχου, η τεχνική Delphi, η ανάλυση εγγράφων, οι συνεντεύξεις και οι τεχνικές διαγραμμάτων (Hilson,, 2000).

Στην ανάλυση κινδύνου, η επίδραση των κινδύνων που έχουν ορισθεί έχει ποσοτικοποιηθεί. Η διαδικασία της ανάλυσης κινδύνου έχει ως στόχο την αξιολόγηση των συνεπειών που έχουν προκαλέσει οι κίνδυνοι και η αξιολόγηση του κινδύνου με τη χρήση τεχνικών μέτρησης (Pipattanariwong, 2004). Μέσω της ανάλυσης κινδύνου οι κίνδυνοι που έχουν ορισθεί ιεραρχούνται σε σειρά προτεραιότητας προκειμένου να καθορισθούν οι αντίστοιχες δράσεις. Για την εκτίμηση του κινδύνου δύο βασικές μεταβλητές είναι η πιθανότητα και η επίδραση. Η μέτρηση του κινδύνου μπορεί να γίνει με ποιοτικό ή με ποσοτικό τρόπο αλλά μπορεί και με τους δύο. Συνήθως η ποιοτική ανάλυση του κινδύνου επαρκεί (Patterson & Neailey, 2002) ειδικότερα εάν συνοδευτεί

από υποκειμενικές τεχνικές αξιολόγησης οι οποίες χρησιμοποιούν την ανθρώπινη κρίση, γνώση και συναισθήματα σε σύγκριση με τις ιδανικές καταστάσεις (Ahmed et al., 2007). Σύμφωνα με τους Frigo et al.(2009), η ποσοτική ανάλυση αποτελείται από την περιγραφή της επίδρασης και επίσης από μία αξιολόγηση της επίδρασης με τη χρήση μίας συμφωνηθείσας κλίμακας μέτρησης. Οι ποσοτικές τεχνικές είναι πιο αντικειμενικές αλλά απαιτούν και πολλά στοιχεία. Συνήθως γίνεται στατιστική ανάλυση των ιστορικών στοιχείων (Bowers & Khorakian, 2014). Ωστόσο τα ιστορικά στοιχεία δεν είναι πάντα διαθέσιμα και έτσι μπορεί να αγνοηθούν σημαντικοί κίνδυνοι.

Στο τελευταίο μέρος που είναι η εκτίμηση του κινδύνου, ο κίνδυνος γίνεται πιο συγκεκριμένος γιατί είναι το στάδιο που γίνεται η μέτρησή και η γραπτή αποτύπωσή του. Η εκτίμηση του κινδύνου βασίζεται στα αποτελέσματα της ανάλυσης κινδύνου και αποτελεί τη βάση για τη λήψη αποφάσεων, για τη διαχείριση κινδύνων μαζί με τα κριτήρια κινδύνου τα οποία κρίνουν την ανεκτικότητα στις επιπτώσεις ενός κινδύνου που έχει εντοπισθεί. Τα κριτήρια ορίζονται από την αρχή της διαδικασίας αλλά στο στάδιο της εκτίμησης του κινδύνου βελτιώνονται γιατί έχει αποκτηθεί περισσότερη πληροφόρηση από το στάδιο ανάλυσης των κινδύνων.

Η εκτίμηση κινδύνου λαμβάνει υπόψη της τα κοινωνικοπολιτικά αλλά και τεχνικά στοιχεία μαζί με το αποτέλεσμα της ανάλυσης κινδύνου και στη συνέχεια αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις θα πρέπει να αποφασίσουν για τις δράσεις που θα αναλάβουν ανάλογα με το εάν ο κίνδυνος πρέπει να μειωθεί ή να περιορισθεί (Aven et al., 2007).

1.5 Ιεράρχηση Κινδύνων

Οι κίνδυνοι ιεραρχούνται ακολουθώντας μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου (Hilson, 2000). Τα μοντέλα αυτά είναι πολλά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα σε συνοπτική μορφή.

Μέθοδος	Σκοπός
Έλεγχος/ Ανασκόπηση Ασφάλειας	Ορίζει τις λειτουργικές διαδικασίες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ατυχήματα ή να βλάψουν το

	περιβάλλον ή να καταστρέψουν την περιουσία.
Λίστα Ελέγχου	Διασφαλίζει ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τις πρότυπες πρακτικές.
Τι – Εάν	Ορίζει τους κινδύνους ή συγκεκριμένα ατυχήματα τα οποία μπορούν να καταλήξουν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα.
Μελέτη Κινδύνου και Λειτουργικότητας (HAZOP)	Ορίζει τις αποκλίσεις του συστήματος και τις αιτίες αυτών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Προτείνει επίσης δράσεις για τη μείωση της συχνότητας ή/και των συνεπειών αυτών των δράσεων.
Πρωταρχική Ανάλυση Κινδύνου (PrHA)	Ορίζει και ιεραρχεί τους κινδύνους που μπορούν να προκαλέσουν ανεπιθύμητες συνέπειες στη ζωή του συστήματος. Προτείνει δράσεις για τη μείωση της συχνότητας ή/και των συνεπειών των ιεραρχημένων κινδύνων. Πρόκειται περί μίας επαγωγικής προσέγγισης μοντελοποίησης.
Ανάλυση Πιθανοτικού Κινδύνου (PRA)	Ποσοτικοποιεί τον κίνδυνο. Η ανάλυση αυτή εφευρέθηκε από τον κλάδο της πυρηνικής μηχανικής για την

	αξιολόγηση του κινδύνου. Αυτή η αντιληπτική διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό μεθόδων αξιολόγησης του κινδύνου.
Ανάλυση των Τρόπων Αποτυχίας και των Αποτελεσμάτων (FMEA)	Ορίζει τους τρόπους αποτυχίας του εξοπλισμού και τις επιπτώσεις στα περιβάλλοντα στοιχεία και στο σύστημα. Πρόκειται περί μίας επαγωγικής προσέγγισης μοντελοποίησης.
Ανάλυση Δένδρων Σφάλματος (ETA)	Ορίζει διάφορες συνέχειες των γεγονότων, τόσο με επιτυχίες όσο και με αποτυχίες, που μπορεί να προκαλέσουν ατύχημα. Πρόκειται περί μίας επαγωγικής προσέγγισης μοντελοποίησης.
Η Τεχνική Delphi	Βοηθά τους ειδικούς να συναινέσουν σε ένα θέμα ενώ διατηρούν την ανωνυμία τους με την αναζήτηση ιδεών για το θέμα αυτό, οι οποίες και συλλέγονται και διανέμονται στους ειδικούς για περαιτέρω σχόλια. Η συναίνεση μπορεί να επιτευχθεί σε λίγους γύρους της διαδικασίας.
Συνεντεύξεις	Ορίζουν τα γεγονότα κινδύνου μέσω συνεντεύξεων από ειδικούς. Τα άτομα τα οποία δίνουν την συνέντευξη καθορίζουν τα γεγονότα κινδύνου με βάση την εμπειρία τους και την πληροφόρηση για το έργο.

Ταυτοποίηση με βάση την εμπειρία	Ορίζει τα γεγονότα που βασίζονται στην εμπειρία συμπεριλαμβανομένων των σιωπηρών υποθέσεων.
Καταιγισμός Ιδεών	Προσδιορίζει τα συμβάντα κινδύνου με τη χρήση συνεδριών με τους μετόχους, το προσωπικό υποστήριξης των υποδομών και των μελών της ομάδας για το συγκεκριμένο project.

Πίνακας 1 Μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου

1.6 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση και ειδικότερα η θεωρία της εταιρικής διακυβέρνησης υποστηρίζει ότι στην ιεραρχία της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της ιδιοκτησίας και τους μάνατζερτ (Girling, 2013). Οι μέτοχοι δίνουν εντολή στους μάνατζερ να λειτουργήσουν για λογαριασμό τους. Η σχέση αυτή δημιουργεί το πρόβλημα πρακτόρευσης (agency problem). Οι μάνατζερ έχουν ιδιωτική πληροφόρηση σχετικά με τις δεξιότητες και την παρακίνηση ή την πραγματική τους συμπεριφορά, στοιχεία τα οποία δεν είναι διαθέσιμα στους μετόχους (Aven et al., 2007). Μερικά παραδείγματα του προβλήματος της πρακτόρευσης είναι ότι οι μάνατζερ μπορεί να ταξιδεύουν πολυτελώς κάτι που οι μέτοχοι δεν μπορούν εύκολα να παρατηρήσουν. Αντίστοιχα οι μέτοχοι δεν μπορούν να εναντιωθούν στους διευθυντές. Οι διευθυντές καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης, πολλές φορές κατά τρόπο που να αυξάνει το δικό τους κύρος χωρίς να ενδιαφέρονται για τα συμφέροντα των μετόχων.

Το πρόβλημα της πρακτόρευσης οφείλεται στην ασύμμετρη πληροφορία και σε μία πιθανή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και των διευθυντών (Ahmed et al., 2007). Το ερώτημα που τίθεται είναι το κατά πόσον οι μέτοχοι μπορούν να περιορίσουν το πρόβλημα αυτό. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να συμπεριληφθούν στις συμβάσεις της επιχείρησης κάποιες ρήτρες που να προστατεύουν τους μετόχους ωστόσο κάτι τέτοιο δεν επαρκεί και δεν είναι εφικτό γιατί είναι σχεδόν αδύνατον να

μπουν ρήτρες σε κάθε τι που αφορά τη διάδραση μεταξύ των μετόχων και των διευθυντών.

Οι μέτοχοι μπορούν να ελέγξουν τον ομορτονισμό των διευθυντών παρέχοντάς τους κάποια κίνητρα τα οποία μπορεί να είναι ρητά ή σιωπηρά. Τα ρητά μπορεί να αφορούν την ίδια την καριέρα των διευθυντών, με άλλα λόγια οι διευθυντές μπορούν να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους μόνο όταν φροντίζουν τα συμφέροντα των μετόχων (Fama, 1980; Dewatripont et al., 1999b). Εντός της ιεραρχίας της επιχείρησης, οι μέτοχοι αναθέτουν στο διοικητικό συμβούλιο την ευθύνη ελέγχου των διευθυντών προκειμένου αυτοί να μεριμνούν για τα συμφέροντα των μετόχων. Με άλλα λόγια, οι μέτοχοι χρησιμοποιούν το διοικητικό συμβούλιο ως έναν μηχανισμό διακυβέρνησης που περιορίζει το πρόβλημα πρακτόρευσης. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η αγορά εργασίας των διευθυντών δεν είναι πλήρως ανταγωνιστική, λόγω των δεσμευτικών κυρίως συμβολαίων και ως εκ τούτου, τα ρητά κίνητρα προς αυτούς δεν είναι επαρκή για την επίλυση του προβλήματος πρακτόρευσης (Aven et al., 2007). Ωστόσο μπορεί να ασκηθεί κάποιος έλεγχος στους διευθυντές, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να περιορισθούν τα μετρητά που είναι διαθέσιμα στους διευθυντές για εταιρικές δραστηριότητες αλλά μπορούν να ανταμείβονται π.χ. μέσω μερισμάτων, μετοχών όταν βρίσκουν επενδυτικές ευκαιρίες για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Hermalin & Weisbach, 2003) οι μέτοχοι θα πρέπει να επιλέγουν τους διευθυντές που είναι πιο ικανοί και μπορούν να εστιάσουν στα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι μόνο στα δικά τους. Ένας άλλος τρόπος περιορισμού του προβλήματος πρακτόρευσης είναι να αποφασίζει το διοικητικό συμβούλιο για το τι θα περιλαμβάνει το συμβόλαιο του διευθύνοντος συμβούλου δηλαδή τι όρους θα έχει και θα πρέπει να είναι διαμορφωμένο κατά τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα της επιχείρησης κατά τον καλύτερο τρόπο. Σύμφωνα με ερευνητές (Tirole, 2001) οι διευθυντές δεν πρέπει να αμείβονται παραπάνω από τον μέσο όρο της αγοράς αλλά να τους προσφέρονται υψηλά κίνητρα έτσι ώστε να δείχνουν ενδιαφέρον για τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα πρακτόρευσης προκύπτει σε μετοχικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πολλά διαθέσιμα αλλά λίγες επενδυτικές ευκαιρίες και έτσι οι μέτοχοι τις πιέζουν

να διανέμουν τα κέρδη τους με τη μορφή μερισμάτων αντί να τα κρατούν (Jensen, 1986).

Προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να απομονώσουν τα κόστη πρακτόρευσης καθώς και οποιαδήποτε αναποτελεσματικότητα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των ηθικών κινδύνων. Ο εξωτερικός ελεγκτής, το διοικητικό συμβούλιο και οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική δομή της επιχείρησης. Το διοικητικό συμβούλιο έχει ως βασική αρμοδιότητα τον έλεγχο της απόδοσης του μάνατζμεντ και κρίνει εάν η επιχείρηση διοικείται καλά. Πιο αναλυτικά, οι βασικές αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής, ο ορισμός των ανώτατων στελεχών και ειδικά του διευθύνοντος συμβούλου, η διασφάλιση ότι η επιχείρηση έχει την κατάλληλη πληροφόρηση και ένα καλό ελεγκτικό σύστημα. Ως εκ τούτου, όσο πιο αποτελεσματικό είναι το διοικητικό συμβούλιο, τόσο καλύτερες θα είναι οι επιδόσεις της επιχείρησης και τόσο τα συμφέροντα των μετόχων θα προστατεύονται (Peasnell, Pope & Young, 2005).

Το καλό ελεγκτικό σύστημα, όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντικό και αποτελεί βασική αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου. Η ποιότητα του ελέγχου διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συνέχεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ποιοτικοί έλεγχοι διεξάγονται προκειμένου να διαπιστωθεί η συμμόρφωση με τα πρότυπα αναφοράς και βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Tirole (2001), τα σχόλια των εξωτερικών ελεγκτών στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης διασφαλίζουν τα συμφέροντα των μετόχων.

Ένας άλλος σημαντικός μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ποιότητα του διοικητικού συμβουλίου και η ποιότητα φαίνεται τόσο από την ανεξαρτησία που έχει όσο και από το ποσοστό ιδιοκτησίας του στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Pearce & Zahra (1992) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εκτός του διοικητικού συμβουλίου μελών και της οικονομικής απόδοσης. Όσον αφορά τις απάτες, η έρευνα του Beasley (1996) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις επιχειρήσεις που δεν σημειώθηκαν απάτες τα διοικητικά συμβούλια είχαν μεγαλύτερο αριθμό εξωτερικών μελών από ότι τα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων που σημειώθηκαν απάτες.

Η έρευνα των Del Guercio, Dann & Partch (2003) διερεύνησε τη σχέση εξόδων και αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα μικρότερα διοικητικά συμβούλια και τα διοικητικά συμβούλια με υψηλότερο ποσοστό ανεξάρτητων διευθυντών ήταν περισσότερο αποτελεσματικά.

Στην έρευνα των Peasnell, Pope & Young (2005) στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα ευρήματα έδειξαν ότι η πιθανότητα οι διευθυντές να προβαίνουν σε μη φυσιολογικές δεδουλευμένες παροχές σχετίζεται αρνητικά με την αναλογία των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου και ως αποτέλεσμα τα διοικητικά συμβούλια, αυτού του τύπου, συμβάλλουν θετικά στην ακεραιότητα των οικονομικών καταστάσεων.

Τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε Κορεατικές επιχειρήσεις από τους Black, Jang & Kim (2006a) παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον γιατί απέδειξαν ότι η ισχυρή διακυβέρνηση αυξάνει την αξία της επιχείρησης και μπορεί να προβλέψει υψηλότερες τιμές μετοχών στις αναδυόμενες αγορές.

Ωστόσο υπάρχουν έρευνες, όπως αυτή των Park & Shin (2004) στον Καναδά που έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου και της διακριτικής ευχέρειας της αυτοτέλειας των χρήσεων.

Κεφάλαιο 2^ο

Μεθοδολογία Έρευνας

2.1 Μελέτη Περίπτωσης –Ορισμός

Η μελέτη περίπτωσης είναι μία ερευνητική μεθοδολογία που εστιάζει στην κατανόηση της δυναμικής που βρίσκεται μέσα σε μία κατάσταση management (Gibbs et al., 2002).

2.2 Εφαρμογή της Μελέτης Περίπτωσης

Ο Hakim (1987) υποστήριξε ότι η ποιοτική έρευνα ταιριάζει όταν επιθυμεί κάποιος να θέσει ερωτήματα που να σχετίζονται με την ευρύτερη επιστήμη αντί της «κανονικής επιστήμης» η οποία προσπαθεί να απαντήσει με ακρίβεια μικρά ερωτήματα. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μία καλά σχεδιασμένη μεθοδολογία η οποία μπορεί να παρέχει τα μέσα για να απαντηθούν επιστημονικά αυτές οι ευρύτερες ερωτήσεις.

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στη διενέργεια της έρευνας της μελέτης περίπτωσης με ένα μεθοδολογικά πιο ορθό τρόπο.

Αναγνώριση Προηγούμενης Θεωρίας: Η προηγούμενη θεωρία στο πεδίο του ερευνητικού ενδιαφέροντος πρέπει να αντλείται από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το αποτέλεσμα της ανασκόπησης πρέπει να είναι η αρχική δήλωση του ερευνητικού προβλήματος το οποίο θα πρέπει να τύχει επεξεργασίας μέσα από πιλοτικές μελέτες περίπτωσης (Meriam, 2001). Η προσέγγιση αναγνωρίζει τη σημασία της προηγούμενης θεωρίας στον σχεδιασμό της έρευνας (Huberman & Miles, 2002; Yin, 2009).

Μοναδική μελέτη περίπτωσης έναντι πολλαπλών μελετών περίπτωσης: Η μοναδική μελέτη περίπτωσης μπορεί να εφαρμοστεί όταν η περίπτωση είναι (Yin, 2009):

- Σημαντική ή μοναδική ή όπου ο ερευνητής είναι σε θέση να έχει πρόσβαση σε ένα προηγούμενο απομακρυσμένο φαινόμενο

- Σημαντική για τον έλεγχο μίας καλά διατυπωμένης θεωρίας
- Μία διερευνητική ή πιλοτική μελέτη που είναι αντιπροσωπευτική ενός μεγάλου πληθυσμού (Stake, 1994).

Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν ένα επαρκές δείγμα και τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων (Huberman & Miles, 2002). Επιπροσθέτως, η συμπερίληψη πολλαπλών μελετών αυξάνει την έκταση της έρευνας και τους βαθμούς ελευθερίας (Huberman & Miles, 2002). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης παρέχουν μία περισσότερο αυστηρή και ολοκληρωμένη προσέγγιση από ότι μία έρευνα μοναδικής μελέτης περίπτωσης και αυτό οφείλεται στον τριγωνισμό των αποδεικτικών στοιχείων (Yin, 2007). Επιπρόσθετα, ο τριγωνισμός των δεδομένων στο πλαίσιο των πολλαπλών μελετών περίπτωσης παρέχει διαφορετικές ερευνητικές πλευρές και πηγές δεδομένων προκειμένου να δημιουργηθεί θεωρία και να ικανοποιηθούν τα κριτήρια επαλήθευσης (Singleton, Straits & Straits, 2003). Τέλος, οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης είναι κατάλληλες για την παροχή μίας αυστηρής μεθοδολογίας για την αναπαραγωγή λογικής (Sekaran, 2003). Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης δίνουν τη δυνατότητα επαλήθευσης της θεωρίας μέσω κυριολεκτικής και θεωρητικής αναπαραγωγής (Pawson & Tilley, 2007).

2.3 Ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης αναφορικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της. Μέσω του προσεκτικού σχεδιασμού μπορεί να αποφευχθεί ή τουλάχιστον να μειωθεί η κριτική που αφορά την έρευνα της μελέτης περίπτωσης λόγω της έλλειψης μεθοδολογικής της αυστηρότητας και την πιθανότητα προκατάληψης (Perry & Coote, 1994).

Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κριτική, οι ερευνητές της μελέτης περίπτωσης ανέπτυξαν έναν αριθμό διαφορετικών προσεγγίσεων για την αύξηση της ακεραιότητας της ποιοτικής έρευνας (Yin, 2009).

Οι δοκιμές για την εγκυρότητα έχουν επικαλύψεις στη σημασία όπως έχουν και οι δοκιμές για την αξιοπιστία. Οι προσεγγίσεις αυτές τείνουν να έχουν παρόμοια σημασία εάν και διαφέρουν στην ορολογία των δοκιμών που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ακεραιότητας της έρευνας της μελέτης περίπτωσης. Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει την ακεραιότητα ή την αυστηρότητα της ισχύος μέσω πέντε προσεγγίσεων οι οποίες είναι οι ακόλουθες: δόμηση εγκυρότητας, επιβεβαιωσιμότητα, εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία, εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά και τέλος αξιοπιστία. (Huberman & Miles, 2002).

Δόμηση εγκυρότητας: Πρώτον, η δόμηση της εγκυρότητας εξασφαλίζει τα κατάλληλα λειτουργικά μέτρα για τις εξεταζόμενες έννοιες (Patton, 1990). Αυτό σημαίνει ότι «μαρτυρά πόσο καλά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση του μέτρου ταιριάζουν με τις θεωρίες βάσει των οποίων σχεδιάστηκε η δοκιμή» (Sekaran, 2003, σελ.173). Η έρευνα της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επιτύχει τη δομική εγκυρότητα αναπτύσσοντας τα κατασκευάσματά της μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη χρήση πολλαπλών αποδεικτικών στοιχείων και τη θέσπιση μιας αλυσίδας αποδεικτικών στοιχείων. Πολλαπλές πηγές ή τριγωνισμός των δεδομένων συνίσταται ως τεχνική για τη δομική εγκυρότητα από ερευνητές όπως είναι ο Neuman (1994) και ο Patton (1990). Ο τριγωνισμός δίνει τη δυνατότητα ισχυρότερης τεκμηρίωσης των δομών και των υποθέσεων που βοηθά στη γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας. Επιπρόσθετα, ένα πρωτόκολλο μελέτης ή ένας οδηγός συνέντευξης μπορεί να αναπτυχθεί για να παρέχει μία συστηματική διαδικασία στις συνεντεύξεις (Yin, 2009). Η υποκειμενικότητα που διέπει τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης μπορεί να μειωθεί μέσω μίας συνετής επιλογής των ερωτηθέντων της μελέτης, με μία διαδικασία δομημένης συνέντευξης και με μία δομημένη διαδικασία για την εγγραφή, μεταγραφή και ερμηνεία των δεδομένων (Miles & Huberman, 1994). Κατ' αυτό τον τρόπο, μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων μπορεί να καθοριστεί από την αρχή των ερευνητικών ερωτημάτων μέσω της συλλογής δεδομένων έως τα τελικά συμπεράσματα (Yin, 2009).

Επιβεβαιωσιμότητα: Ως επιβεβαιωσιμότητα ορίζεται η ικανότητα των άλλων να ικανοποιούνται με το να βεβαιώνονται ότι η έρευνα διεξήχθη με τον τρόπο που περιγράφεται από τον ερευνητή (Huberman & Miles, 2004).

Η βασική τεχνική για τη διασφάλιση της επιβεβαιωσιμότητας είναι η δημιουργία ενός αρχείου συλλεχθέντων στοιχείων (όπως είναι οι καταγεγραμμένες συνομιλίες, οι σημειώσεις συνεντεύξεων, οι δευτερογενείς πηγές) προκειμένου άλλοι ερευνητές να παρατηρούν μία αλυσίδα αποδεικτικών στοιχείων. Αυτή η διαδρομή ελέγχου επιτρέπει στον εξωτερικό παρατηρητή να εντοπίσει τη λογική εξέλιξη του συλλογισμού από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν μέχρι τα συμπεράσματα. Επιπλέον, οι ευκαιρίες μπορεί να προβλέπονται για τους βασικούς πληροφοριοδότες προκειμένου να εξετάσουν τις πρόχειρες εκθέσεις της μελέτης περίπτωσης και τα ευρήματα της έρευνας (Yin, 2009).

Εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία: Η εσωτερική εγκυρότητα/αξιοπιστία στην ποσοτική έρευνα ορίζεται ως ο ορισμός της αναγνώρισης των αιτιακών σχέσεων όπου ορισμένες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν άλλες μεταβλητές στην ερευνητική μελέτη (McDaniel & Gates 1991; Miles & Huberman 1994). Σε αντίθεση, η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται απαραίτητα με τις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών αλλά με τη δημιουργία ενός φαινομένου με ένα αξιόπιστο τρόπο που είναι στην ουσία οι «παραγωγικοί μηχανισμοί» ή οι «αιτιακές σχέσεις» (Guba & Lincoln 1994; Yin, 2009). Με άλλα λόγια, η έρευνα της μελέτης περίπτωσης σκοπεύει να εντοπίσει παραγωγικούς μηχανισμούς που βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με εμπειρίες της πραγματικής ζωής (Maycut & Morehouse, 1994). Στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης, η εσωτερική εγκυρότητα /αξιοπιστία μπορεί να δημιουργηθεί με τη χρήση της ανάλυσης περίπτωσης, την ανάλυση των διασταυρούμενων περιπτώσεων, το ταίριασμα του προτύπου, τη διασφάλιση της εσωτερικής συνοχής των ευρημάτων, την αξιολόγηση των εμπειρογνομόνων καθώς και την ανάπτυξη των διαγραμμάτων, την εικονογράφηση και τις μήτρες δεδομένων για να αποδειχθεί η εσωτερική συνοχή των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Επιπλέον, δραστηριότητες που δείχνουν την εσωτερική εγκυρότητα συμπεριλαμβάνουν με ακρίβεια τη διάκριση της μονάδας ανάλυσης, συνδέοντας την ανάλυση με την προγενέστερη θεωρία που ορίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση την παρουσίαση και ανάλυση των πιλοτικών μελετών περίπτωσης (Yin, 2009).

Παράλληλα με την εσωτερική εγκυρότητα, οι τεχνικές για την αξιοπιστία της μεθόδου περίπτωσης συμπεριλαμβάνουν τον τριγωνισμό, τον ομότιμο απολογισμό, τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων με άλλους ακαδημαϊκούς ερευνητές (King, Kochrane & Verba, 1994) καθιστώντας σαφείς τις υποθέσεις του ερευνητή σχετικά με την κοσμοθεωρία του και το θεωρητικό προσανατολισμό του (Maycut & Morehouse, 1994). Άλλες τεχνικές περιλαμβάνουν την παρατεταμένη εμπλοκή (πολλαπλές επαφές) του ερευνητή με τους ερωτηθέντες.

Εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά: Η εξωτερική εγκυρότητα/μεταφορά ορίζεται ως ο σκοπός σύμφωνα με τον οποίο τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αναπαραχθούν πέραν των κοντινών ερευνητικών μελετών περίπτωσης ή της γενίκευσης (Yin,2009).

Η θετικιστική έρευνα διενεργεί στατιστική γενίκευση (Yin,2009). Αντιθέτως, η έρευνα μελέτης περίπτωσης διενεργεί αναλυτική γενίκευση στην οποία συγκεκριμένα ευρήματα γενικεύονται σε ευρύτερα (Perry et al., 1997). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης μιας μεθοδολογίας πολλαπλών μελετών περιπτώσεων και με σύγκριση αποδεικτικών στοιχείων (Eisenhardt, 1989). Πολλαπλές μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν μια αναλυτική γενίκευση μέσα από τη λογική αναπαραγωγής ή / και την επιβεβαίωση των ευρημάτων για την επίτευξη εξωτερικής εγκυρότητας (Yin,2009). Άλλες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν «πυκνές» περιγραφές για μία βάση δεδομένων μελέτης περίπτωσης, ανάλυση cross-cluster και cross-case, σκόπιμο πρωτόκολλο συνέντευξης καθώς και χρήση διαδικασιών για την κωδικοποίηση και ανάλυση (Miles & Huberman 1994).

Αξιοπιστία: Τέλος, ο έλεγχος αξιοπιστίας έχει να κάνει με την ικανότητα άλλων ερευνητών να διενεργήσουν την ίδια μελέτη και να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα (Cassell & Symon, 2004;Singleton et al., 2003). Η αξιοπιστία σε μία έρευνα ρεαλισμού βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μία μοναδική πραγματικότητα η οποία μελετάται συνεχώς (Eisenhardt, 1989). Παρόλα αυτά, τα δεδομένα στην ποιοτική έρευνα, όσον αφορά την ίδια πραγματική κατάσταση μπορεί να συλλεχθούν από διαφορετικούς ερευνητές οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους σε διαφορετικούς χρόνους. Ως εκ τούτου, τα διαφορετικά σύνολα δεδομένων μπορεί να μην συγκεντρωθούν σε μία ενιαία εικόνα (Singleton et al., 2003). Γι' αυτό το λόγο προκειμένου να είναι αξιόπιστη η

έρευνα της μελέτης περίπτωσης απαιτείται η θέσπιση διαδικασιών ώστε να εντοπισθούν στοιχεία τεκμηρίωσης.

Οι εγκεκριμένες τεχνικές της περιπτώσιολογικής μελέτης για τις δοκιμές αξιοπιστίας είναι ο καθορισμός ενός πρωτοκόλλου μελέτης περίπτωσης κατά τη συλλογή δεδομένων, η εκτέλεση ενός πρωτοκόλλου συνέντευξης και η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων μελέτης περίπτωσης (Cassell & Symon, 2004).

Τέλος, ο σχηματισμός μίας βάσης δεδομένων της μελέτης περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα σε άλλους ερευνητές να έχουν πρόσβαση στα αρχεία (Yin, 2009). Αυτές οι τεχνικές αξιοπιστίας αυξάνουν τη γενική ακεραιότητα της έρευνας της μελέτης περίπτωσης αλλά η αξιοπιστία μπορεί ακόμα να περιορίζεται από τη δημιουργικότητα του ερευνητή. «Η δημιουργικότητα κάνει την επιβεβαιωσιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας, εξαρτώμενη και μη αναστρέψιμη» (Bonoma, 1985, σελ.27). Η χρήση των τεχνικών που προαναφέρθηκαν για τη βελτίωση της αξιοπιστίας παρέχει μεγαλύτερη συνοχή στην εξήγηση. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μία περισσότερο αξιόπιστη κατανόηση της φύσης του φαινομένου υπό διερεύνηση (Burgess, 1984).

2.4 Ανάπτυξη ενός Σχεδίου Έρευνας

Το σχέδιο έρευνας είναι το συνολικό πρόγραμμα της έρευνας που έχει αναληφθεί και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που θα πραγματοποιήσει ο ερευνητής (Singleton et al., 2003). Το ερευνητικό σχέδιο παρέχει διαδικαστικά στοιχεία (σήματα) προκειμένου να παραμείνει ο ερευνητής στη σωστή κατεύθυνση.

Ορισμένοι θεωρητικοί της ποιοτικής έρευνας όπως είναι οι Maykut και Morehouse (2004) και Miles και Huberman (1994) υποστηρίζουν ότι ιστορικά η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από ελλιπή τεκμηρίωση και υποστηρίζουν ότι «οι ερευνητές της ποιοτικής έρευνας δεν έχουν κοινούς κανόνες λήψης αποφάσεων, αλγόριθμους κτλ. προκειμένου να αποδείξουν εάν οι διαπιστώσεις τους ήταν έγκυρες και οι διαδικασίες ισχυρές» (Miles και Huberman, 1994, σελ. 262).

Στην αξιόπιστη έρευνα περίπτωσης είναι σημαντικό να τεκμηριωθούν οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αποδειχθεί η εγκυρότητα και η ευρωστία της (Huberman & Miles, 2002).

Κεφάλαιο 3^ο

Μελέτη Περίπτωσης, Ανάλυση Αποτελεσμάτων

3.1 Νέα Επιχείρηση Ασιατικής Κουζίνας

Η νέα επιχείρηση θα παρέχει ασιατική κουζίνα και θα είναι παρεμφερής με την ήδη εγκατεστημένη επιχείρηση στην Κύπρο την Wok in the box. Θα παρέχει ποικιλία πιάτων με έμφαση στα θαλασσινά ως στοιχείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Ο πελάτης θα έχει την δυνατότητα να καθίσει για φαγητό στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο του εστιατορίου. Η επιχείρηση θα εστιάζεται τόσο στην διανομή σε σπίτια και σε εργασιακούς χώρους αλλά κυρίως στην παραλαβή του φαγητού από τον πελάτη.

3.2 Διαχείριση Κινδύνου σε Επιχείρηση Ασιατικής Κουζίνας

Η διαδικασία της διαχείρισης του κινδύνου αποτελείται από μία σειρά σταδίων τα οποία είναι τα ακόλουθα (Ahmed et al., 2007):

1. Καθορισμός του πλαισίου
2. Ορισμός των κινδύνων
3. Ανάλυση των κινδύνων
4. Αξιολόγηση των κινδύνων
5. Αντιμετώπιση των κινδύνων

Η δε κατηγοριοποίηση των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι η ακόλουθη:

- **Οικονομικοί κίνδυνοι.** Η επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει να έχει επαρκή ταμειακή ρευστότητα, να έχει προϋπολογίσει με ορθό τρόπο τα έσοδα και τις δαπάνες της αλλά και τις υποχρεώσεις της (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες).

- **Οργανωτικοί κίνδυνοι.** Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει όλα τα εσωτερικά θέματα που σχετίζονται π.χ. με την κουλτούρα, τις δομές και τους εργαζομένους της και μπορεί να παρεμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία της.
- **Νομικοί κίνδυνοι.** Η επιχείρηση θα πρέπει να συμμορφώνεται με τους νόμους και να έχει πολιτικές που να σέβονται τον πελάτη και το κοινωνικό περιβάλλον.
- **Λειτουργικοί κίνδυνοι.** Η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει τις λειτουργικές της δραστηριότητες, τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται αλλά και τη γενικότερη υποστήριξη που απαιτείται προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει με αποδοτικό τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο κοινό.
- **Εμπορικοί κίνδυνοι.** Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν την τοποθέτηση της στην αγορά, την ανάπτυξη της επιχείρησης και την εμπορική της επιτυχία. Σχετίζεται με την εμπορική βιωσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και εκτείνεται μέσω της διατήρησης, αφενός, της υπάρχουσας πελατειακής βάσης και της εύρεσης νέων πελατών.
- **Κίνδυνοι ασφάλειας.** Αφορούν την ασφάλεια αυτών που σχετίζονται με την επιχείρηση είτε πρόκειται για την ασφάλεια ενός ατόμου, είτε για την ασφάλεια του χώρου εργασίας, είτε την ασφάλεια των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες. Εξυπακούεται ότι η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει για όλα τα προαναφερθέντα.
- **Στρατηγικοί κίνδυνοι.** Για να αντιμετωπίσει τους κινδύνους αυτούς θα πρέπει η επιχείρηση να σχεδιάσει και να βρει τους κατάλληλους πόρους προκειμένου να είναι βιώσιμη και να αναπτυχθεί στο μέλλον.
- **Κίνδυνοι εξοπλισμού.** Θα πρέπει να φροντίσει ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιεί στο εστιατόριο να είναι εύκολος στον χειρισμό και στη συντήρησή του, να είναι κατάλληλος, να μην απαξιώνεται γρήγορα και φυσικά να είναι ασφαλής.

- **Κίνδυνοι ασφάλειας.** Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν την ασφάλεια των κτιρίων, του εξοπλισμού και των ανθρώπων. Στους κινδύνους ασφάλειας εντάσσονται και οι κίνδυνοι στην υγεία των πελατών που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση υλικών διατροφής που δεν είναι σε καλή κατάσταση αλλά και οι κίνδυνοι στην υγεία που μπορεί να προκύψουν στους εργαζόμενους π.χ. από τις αναθυμιάσεις της κουζίνας, την κούραση, την αφηρημάδα, την απρόσεκτη χρήση σκευών και εξοπλισμού κτλ. Η επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνήσει να μην υπάρχουν κίνδυνοι ασφάλειας.
- **Φήμη.** Οι κίνδυνοι φήμης αφορούν τον κίνδυνο που διατρέχει η επιχείρηση λόγω της συμπεριφοράς της, της χρήσης ελαττωματικού προϊόντος ή ακατάλληλης υπηρεσίας, της ανάρμοστης/κακής συμπεριφοράς των εργαζομένων της ή οποιουδήποτε άλλου σχετίζεται με αυτή.
- **Κίνδυνοι για την παροχή της υπηρεσίας.** Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν την ποιότητα και την καταλληλότητα της υπηρεσίας που παρέχεται ή τον τρόπο διανομής ενός προϊόντος και συμπεριλαμβάνει τη αλληλεπίδραση με τον πελάτη και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
- **Κίνδυνοι έργου.** Οι κίνδυνοι αυτοί περιλαμβάνουν τη διαχείριση του εξοπλισμού, των οικονομικών, των χρονοδιαγραμμάτων και των εργαζομένων. Περιλαμβάνουν επίσης και τον κίνδυνο της τεχνολογίας όπου αυτή εμπλέκεται. Ως έργο και κίνδυνοι αυτού είναι και τα εσωτερικά λειτουργικά σχέδια που αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Κίνδυνοι των συμμετεχόντων.** Αφορά τον κίνδυνο όλων όσων εμπλέκονται και περιλαμβάνουν τον ορισμό, τη δημιουργία και τη διαχείριση των κατάλληλων σχέσεων τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς συμμετέχοντες. Οι εσωτερικοί συμμετέχοντες είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι. Ο κίνδυνος που μπορεί να υφίστανται έχει να κάνει με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί συμμετέχοντες είναι οι τράπεζες που χρηματοδοτούν την επιχείρηση και οι προμηθευτές. Και αυτοί

αναλαμβάνουν κίνδυνο γιατί σε περίπτωση χρεοκοπίας της επιχείρησης θα υποστούν με τη σειρά τους ζημιές.

- **Τεχνολογικοί κίνδυνοι.** Περιλαμβάνουν την εφαρμογή, διαχείριση, συντήρηση και αναβάθμιση της τεχνολογίας (για την επιχείρηση είναι η τεχνολογία που αφορά τις πληρωμές και τον εξοπλισμό κουζίνας). Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να αξιολογεί τη σχέση κόστους-οφέλους που σχετίζεται με την τεχνολογία ως μέρος της επιχειρησιακής της στρατηγικής ανάπτυξης.

Ειδικότερα, η διαχείριση κινδύνων δεν είναι αυτοτελές πρόγραμμα αλλά πρέπει να συνδέεται και με τις λειτουργίες διαχείρισης της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα και με βάση τα παραπάνω ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι σημαντικός για όλες τις επιχειρήσεις και η διαχείριση κινδύνων μπορεί να τον βοηθήσει μέσω της επιτυχούς αντιμετώπισης των κινδύνων και των απειλών αλλά και μέσω της εύρεσης των κατάλληλων ευκαιριών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί. Η επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας θα πρέπει μέσω του συνδυασμού αυτού να βλέπει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες σε ετήσια βάση μαζί με τον ετήσιο επιχειρησιακό της σχεδιασμό.

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να προστατεύουν την υγεία και ασφάλεια τόσο των εργαζόμενων όσο και όλων των ατόμων που παρευρίσκονται στον χώρο της. Η συμμόρφωση αυτή συνδυάζεται με τη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζοντας ότι εντοπίζονται οι κίνδυνοι και αναφέρονται σε τακτική βάση αλλά και ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για τη μείωση τους όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σχετίζεται στενά με τη διαχείριση κινδύνων. Αν και η επιχείρηση δεν θα απασχολεί πάρα πολλά άτομα ωστόσο θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες κινδύνου όπως είναι για παράδειγμα εάν έχει προσληφθεί το κατάλληλο άτομο, εάν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, εάν οι επιδόσεις των εργαζομένων είναι αυτές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της και τέλος

εάν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος από το φαγητό και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να φροντίσει οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση, εάν έχουν τους κατάλληλους πόρους. Είναι σημαντικό επίσης η επιχείρηση να μην κάνει διακρίσεις στους εργαζόμενους με βάση το φύλο τους, τη θρησκεία τους κτλ. Οι μισθοί που θα προσφέρονται θα πρέπει να είναι επαρκείς. Η διαχείριση κινδύνων θα βοηθήσει τον ιδιοκτήτη της νέας επιχείρησης εστίασης ασιατικής κουζίνας να ορίσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και να καθορίσει τη κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισής τους καθώς και τον έλεγχό τους σε συνεχή βάση.

Ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να είναι ενήμερος για όλη την νομοθεσία που αφορά την επιχείρηση είτε πρόκειται για τη φορολογία, είτε για τα εργασιακά. Θα πρέπει επίσης να είναι προσεκτικός με θέματα συμβολαίων, ασφαλειών, ασφαλιστικών ταμείων και φορολογικών εισφορών. Ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τον ιδιοκτήτη να κατανοήσει τους τομείς στους οποίους θα πρέπει να είναι σύννομος και να παρακολουθεί όλους τους κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν από κάποια παράβαση και πως μπορεί να αποφευχθεί η παράβαση αυτή (Hilson, 2000).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προσέχουν πολύ τη διαχείριση των οικονομικών τους. Η νέα επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκει τρόπους να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, να καθορίσει την τιμή του προϊόντος που θα προσφέρει, να ελαχιστοποιεί και να διαχειρίζεται τα έξοδά και τις υποχρεώσεις της (π.χ. οι λογαριασμοί και οι μισθοί θα πρέπει να πληρώνονται εγκαίρως). Η οικονομική διαχείριση δείχνει επίσης το πώς μπορούν να εντοπισθούν ευκαιρίες και να επωφεληθεί η επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερο από αυτές (Singh & Davidson, 2003). Κατ' αυτό τον τρόπο, εντοπίζοντας τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, η επιχείρηση μπορεί να καταστεί αποδοτική και αποτελεσματική.

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η σχέση που αναπτύσσει τόσο ο ιδιοκτήτης όσο και το προσωπικό με τους πελάτες της και ειδικότερα με τον βαθμό ικανοποίησής τους προκειμένου να είναι επαναλαμβανόμενοι και πιστοί πελάτες. Με τους πιστούς πελάτες θα είναι σε θέση να έχει σταθερό εισόδημα αλλά θα μπορεί να προσελκύσει και νέους πελάτες γιατί οι πιστοί πελάτες θα τη συστήνουν σε άλλα άτομα.

Ένα σύστημα παραπόνων είναι απαραίτητο για τον εντοπισμό οποιουδήποτε κινδύνου, ο οποίος εάν αντιμετωπισθεί με τον κατάλληλο τρόπο, η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα αυξηθεί.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις καθημερινά συναλλάσσονται με άτομα ή με άλλες επιχειρήσεις όπως π.χ. προμηθευτές, πελάτες κλπ. Πολλές φορές οι συναλλαγές αυτές βασίζονται σε συμβόλαια, τα οποία μπορεί να είναι γραπτά ή προφορικά. Η διαχείριση των συμβολαίων προϋποθέτει τον σαφή ορισμό των στόχων και των όρων μιας συνεργασίας. Ως εκ τούτου, θα αποφευχθούν παραβιάσεις των συμβολαίων και η σχέση τους με τον αντισυμβαλλόμενο θα είναι καλή και οι κίνδυνοι θα αποφεύγονται. Εάν υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να αναζητήσει εξειδικευμένες συμβουλές.

Παρά το μικρό της μέγεθος, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας το οποίο θα διασφαλίζει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Το πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης κινδύνων και είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει την αντιμετώπιση του κινδύνου μέσω παρακολούθησης και συνεχούς βελτίωσης (Verbano & Turra, 2010).

3.3 Διαχείριση Κινδύνων – Διαδικασία

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η επικοινωνία και η διαβούλευση, με άλλα λόγια θα πρέπει να ορισθεί ποιοι θα είναι οι εμπλεκόμενοι στην αξιολόγηση του κινδύνου και ποιοι θα είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπισή του. Η επικοινωνία και η διαβούλευση θα πρέπει να είναι συνεχής και να υπάρχει σε όλα τα στάδια της διαχείρισης κινδύνων (De Loach, 2000). Στόχος τόσο της επικοινωνίας όσο και της διαβούλευσης είναι να εντοπίζει όλη την πληροφόρηση που αφορά τον κίνδυνο και να διαχειρίζεται τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων για τη διαχείριση του κινδύνου. Η επικοινωνία και η διαβούλευση μπορεί να πραγματοποιούνται τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός δηλαδή μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών εμπλεκόμενων μερών (Klinke & Renn, 2002). Είναι αρκετά σπάνιο να υπάρχει μόνο ένα άτομο που θα έχει την πληροφόρηση όσον αφορά τους κινδύνους και ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να

καθορισθούν τα εμπλεκόμενα μέρη τα οποία θα συμβάλλουν έτσι ώστε η πληροφόρηση να είναι πιο ολοκληρωμένη.

Με τη διαβούλευση η επιχείρηση θα πρέπει να ωθήσει τις διαφορετικές ομάδες να μιλούν μεταξύ τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες έτσι ώστε να υπάρχει πρόσβαση σε πληροφορίες οι οποίες διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες.

Η νέα επιχείρηση είναι μικρή σε μέγεθος αλλά έχει μία σειρά εμπλεκόμενων μερών όπως είναι οι προμηθευτές, οι τράπεζες κτλ. Η διαχείριση των εμπλεκόμενων μερών είναι εξαιρετικά δύσκολη συνεπώς, πρέπει να ορισθεί με σαφή τρόπο και η επικοινωνία μαζί τους να είναι διαρκής. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός για τη λήψη αποφάσεων και συνεπώς σημαντικές είναι και οι αντιλήψεις τους για τον κίνδυνο. Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει μία συγκεκριμένη επικοινωνιακή στρατηγική και στα πλαίσια αυτά να ορίσει την καλύτερη μέθοδο αλλά και τα καλύτερα «κανάλια» επικοινωνίας και διαβούλευσης. Ανάλογα με την περιπλοκότητα του θέματος τόσο πιο λεπτομερής θα πρέπει να είναι η επικοινωνία και η διαβούλευση.

Το δεύτερο βήμα αφορά τη δημιουργία πλαισίου, υπό την έννοια, ότι είναι σημαντικό η επιχείρηση να καθορίσει κάποια όρια για την εφαρμογή της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων.

Θα πρέπει πρώτα να ορίσει το εσωτερικό γενικό πλαίσιο γι' αυτό είναι σημαντικό να ορισθούν με σαφήνεια οι στόχοι της επιχείρησης έτσι ώστε κατ' αυτό τον τρόπο, να γίνει αντιληπτός ο κάθε επικείμενος κίνδυνος. Εξυπακούεται ότι με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται πολύ η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης.

Προκειμένου να καθορίσει το εσωτερικό γενικό πλαίσιο, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να θέσει ερωτήματα για την εσωτερική κουλτούρα π.χ. οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές, επικρατεί μία στάση εντός της επιχείρησης η οποία μπορεί να την εκθέσει σε κίνδυνο, τι συστήματα, εξοπλισμό, προσωπικό και διαδικασίες υπάρχουν αυτή τη στιγμή;

Για τον καθορισμό του εξωτερικού γενικού πλαισίου, θα πρέπει να καθορισθεί το συνολικό περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση (εστίαση στην προκειμένη περίπτωση) και να γίνει κατανοητή η γνώμη των πελατών γι' αυτήν. Θα μπορεί έτσι να δημιουργήσει την κατάλληλη ανάλυση SWOT. Ο επιχειρηματίας για να διαμορφώσει το εξωτερικό γενικό πλαίσιο θα πρέπει να δει τους νόμους στους οποίους πρέπει να είναι σύννομος, να αναλύσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και ποιοι είναι οι ανταγωνιστές (ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής, προς το παρόν, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι κυρίως η Wok in the box), εάν υπάρχουν διάφορα κοινωνικά, πολιτισμικά ή πολιτικά θέματα που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση. Η δημιουργία ενός εξωτερικού γενικού πλαισίου θα πρέπει να εξετάσει τη σχέση που έχει η επιχείρηση με τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη και να διακρίνει τυχόν κινδύνους και ευκαιρίες (Patterson & Neailey, 2002).

Πριν όμως ξεκινήσει να ορίζει τον κίνδυνο είναι σημαντικό να καθορισθούν τα όρια και οι στόχοι κάθε δραστηριότητας που θα εξετάζονται. Για να γίνει αυτό είναι σημαντικό να ορισθεί το χρονικό πλαίσιο της δραστηριότητας π.χ. εάν αλλαχθεί ο εξοπλισμός κουζίνας πόσος χρόνος θα απαιτείται για την προετοιμασία του φαγητού. Θα πρέπει να καθορισθούν επίσης οι πόροι που είναι απαραίτητοι, οι ρόλοι, εάν χρειάζεται επιπλέον ειδίκευση (π.χ. πρόσληψη ενός μάγειρα εξειδικευμένου σε κάποια κουζίνα), οι εξωτερικές και εσωτερικές σχέσεις καθώς και το βάθος της ανάλυσης του κινδύνου.

Το βάθος της ανάλυσης που απαιτείται, εξαρτάται από τη δραστηριότητα, τις πιθανές συνέπειες ενός αντίξου αποτελέσματος, τα μαθήματα που έχουν αποκομίσει και τα οποία μπορούν να βελτιώσουν την εταιρική γνώση για τη διαχείριση των κινδύνων. Προκειμένου να καθορισθεί ποια είναι η έκταση της ανάλυσης που χρειάζεται θα πρέπει να αναλυθεί η σημασία των δραστηριοτήτων και της επίτευξης των στόχων, το είδος της πληροφόρησης που πρέπει να υπάρχει για την επικοινωνία με τους μετόχους. Επίσης θα πρέπει να καθοριστούν τα είδη των κινδύνων που σχετίζονται με τη δραστηριότητα, η σημασία της δραστηριότητας στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, να καθορισθεί το λειτουργικό περιβάλλον και να ορισθούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί μέτοχοι και τα είδη κινδύνου.

Για τους κινδύνους θα πρέπει να ορισθούν κριτήρια βάσει των οποίων η επιχείρηση θα καθορίσει από ποιο όριο κινδύνου και άνω ο κίνδυνος δεν είναι αποδεκτός. Στο στάδιο αυτό τα όρια κινδύνου μπορούν να ορισθούν με πιο γενικό τρόπο και στη συνέχεια στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου να γίνει περαιτέρω επεξεργασία τους. Με βάση αυτά τα κριτήρια ο επιχειρηματίας θα εντοπίσει τον κίνδυνο και θα βρει τρόπο αντιμετώπισής και ελέγχου του.

3.4 Κριτήρια Διαχείρισης Κινδύνων

Τα κριτήρια διαχείρισης κινδύνων που μπορεί να θέσει η επιχείρηση εστίασης με εξειδίκευση στην ασιατική κουζίνα είναι τα ακόλουθα:

- **Ασφάλεια.** Εξυπακούεται ότι πρέπει να τηρούνται όλοι οι κανόνες ασφάλειας και να μην συμβαίνουν ατυχήματα ή άλλες καταστροφές.
- **Οικονομικά.** Όλες οι ενέργειες π.χ. αγοράς υλικών, προώθησης κτλ. πρέπει να βρίσκονται εντός των ορίων που έχει θέσει ο προϋπολογισμός.
- **Έκθεση στα ΜΜΕ (συμπεριλαμβάνονται και τα κοινωνικά μέσα).** Η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η φήμη της δεν διακυβεύεται από αρνητικές φήμες που μπορεί να κυκλοφορούν στα μέσα.
- **Χρόνος.** Όλες οι ενέργειες θα πρέπει να βρίσκονται εντός του ορισμένου χρονοδιαγράμματος.
- **Διαχείριση προσωπικού.** Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσλαμβάνονται με δεξιότητες που να είναι χρήσιμες στην επιχείρηση δηλαδή δεξιότητες εστίασης και εξυπηρέτησης του πελάτη. Δεξιότητες όπως είναι η νομική και λογιστική παρακολούθηση θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- **Περιβάλλον.** Η επιχείρηση θα πρέπει να τηρεί όλους τους περιβαλλοντολογικούς κανόνες όπως αυτοί έχουν τεθεί από τη νομοθεσία.

Το επόμενο βήμα αφορά τον ορισμό του κινδύνου ο οποίος μπορεί να ορισθεί είτε αναδρομικά είτε προοπτικά. Οι αναδρομικοί κίνδυνοι είναι αυτοί που έχουν ήδη συμβεί στο παρελθόν όπως είναι π.χ. τα ατυχήματα. Ο ορισμός του αναδρομικού κινδύνου είναι ο συνηθέστερος και ο πιο εύκολος τρόπος ορισμού γιατί και είναι πιο εύκολο να πιστέψει κάποιος την ύπαρξή του αλλά και να μετρήσει το μέγεθος της ζημιάς. Πληροφόρηση για τον αναδρομικό κίνδυνο μπορεί να δώσουν τα παράπονα των πελατών (γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μία μέθοδο καταγραφής των παραπόνων των πελατών), τα σχόλια των εργαζόμενων τόσο των υφιστάμενων όσο και αυτών που έχουν αποχωρήσει καθώς και οι ειδήσεις από τις εφημερίδες και τα άλλα ΜΜΕ (συμπεριλαμβανομένων και των κοινωνικών μέσων).

Αντίθετα, είναι πιο δύσκολος ο εντοπισμός των προοπτικών κινδύνων γιατί αφορούν κινδύνους που δεν έχουν συμβεί στο παρελθόν αλλά μπορούν να συμβούν στο μέλλον. Ο ορισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους τύπους κινδύνων και προκειμένου να εντοπισθούν μπορεί να γίνει μέσω του κατακλυσμού ιδεών από το προσωπικό, μέσω άτυπων συνεντεύξεων με άτομα ή και φορείς που σχετίζονται με την επιχείρηση, μέσω ερωτήσεων στους πελάτες, μέσω τεχνικών ανάλυσης των διαδικασιών και της αποτύπωσής τους σε διάγραμμα ροής και τέλος μέσω έρευνας του οικονομικού, νομικού, πολιτικού και λειτουργικού περιβάλλοντος.

3.5 Ανάλυση SWOT

Ένας καλός τρόπος ορισμού του κινδύνου είναι η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές. Για τη συγκεκριμένη επιχείρηση η ανάλυση SWOT είναι η εξής:

Δυνατά σημεία

Η επιχείρηση θα έχει πλήρως εκπαιδευμένο προσωπικό με εμπειρία στον χώρο της εστίασης. Το μενού θα περιέχει μεγάλη ποικιλία πιάτων ασιατικής κουζίνας, με υλικά υψηλής ποιότητας. Η τοποθεσία του εστιατορίου θα είναι σε κεντρικό δρόμο της Λευκωσίας όπου δεν θα υπάρχει ανταγωνισμός ο οποίος είναι το Wok in the Box και το Let's Wok It. Το ωράριο της επιχείρησης θα είναι τέτοιο που θα εξυπηρετεί όλους τους πελάτες δηλαδή από τις 9 πμ μέχρι τις 11 μμ για τις καθημερινές ενώ για τα

σαββατοκύριακα θα είναι από τις 9 πμ μέχρι τα μεσάνυχτα. Η επιχείρηση θα προσφέρει και υπηρεσίες catering για επαγγελματικά δείπνα και γεύματα, πάρτυ γενεθλίων και δεξιώσεις γάμων.

Αδύναμα σημεία

Τα αδύναμα σημεία είναι πιο λίγα από τα δυνατά γιατί η επιχείρηση είναι νέα και πριν ξεκινήσει έχει αποφασίσει σε ποια αγορά θέλει να απευθυνθεί καθώς και την τοποθεσία στην οποία θα βρίσκεται. Αδύναμο σημείο είναι ότι ο χώρος που έχει βρεθεί δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος αλλά στα μελλοντικά της σχέδια εντάσσεται η εύρεση χρηματοδότησης από πιθανούς επενδυτές προκειμένου να επεκταθεί. Αδύναμο σημείο μπορεί να θεωρηθεί ότι ο κόσμος δεν γνωρίζει την επωνυμία γιατί πρόκειται περί νέας επιχείρησης αλλά στόχος είναι να γίνει γνωστή και να ανοίξει υποκαταστήματα και σε άλλες πόλεις της Κύπρου.

Ευκαιρίες

Η ασιατική κουζίνα είναι ευρέως γνωστή σε παγκόσμια κλίμακα και η Κύπρος ως γνωστός τουριστικός προορισμός προσελκύει τουρίστες από όλο τον κόσμο. Όπως προαναφέρθηκε, το μενού θα περιλαμβάνει πολλά πιάτα με φρέσκα υλικά και ευρεία γκάμα τιμών που θα κυμαίνεται από χαμηλές μέχρι πιο υψηλές τιμές. Η σημαντική διαφορά από τον ανταγωνισμό θα είναι η προσφορά πιάτων που θα βασίζονται στα θαλασσινά κάτι που δεν συναντά κάποιος συχνά στα εστιατόρια τέτοιου τύπου. Η δε συσκευασία των φαγητών θα είναι από ανακυκλώσιμα υλικά και θα τηρούνται οι κανόνες ανακύκλωσης για τα απορρίμματα.

Απειλές

Οι απειλές αφορούν κυρίως εξωτερικούς παράγοντες. Η ένταση στις σχέσεις μεταξύ Κύπρου και Τουρκίας μπορεί να προκαλέσουν μείωση του τουριστικού ρεύματος. Μία άλλη απειλή αφορά την ένταση του ανταγωνισμού και την προτίμηση των καταναλωτών στους ήδη υπάρχοντες. Ωστόσο επειδή η προσφορά πιάτων με θαλασσινά είναι το βασικό στοιχείο διαφοράς από τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση θεωρεί ότι θα καταφέρει να αντιμετωπίσει επιτυχημένα τον ανταγωνισμό.

3.6 Ανάλυση Κινδύνων

Το επόμενο στάδιο αφορά την ανάλυση των κινδύνων. Η ανάλυση των κινδύνων συνεπάγεται ότι ο επιχειρηματίας θα μπορεί να αντιληφθεί εγκαίρως τους κινδύνους που θα προκαλέσουν μεγαλύτερες ζημιές. Η ανάλυση κινδύνου συνδυάζει τις συνέπειες ενός γεγονότος με την πιθανότητα πραγματοποίησής του.

Η ανάλυση κινδύνου της επιχείρησης ασιατικής κουζίνας θα πρέπει να ορίζει την υπάρχουσα στρατηγική και τον έλεγχο που έχουν ως στόχο την ελαχιστοποίηση αρνητικού κινδύνου. Ο αρνητικός κίνδυνος για παράδειγμα μίας κλοπής μειώνεται από την ύπαρξη μιας κάμερας αλλά ενώ μειώνεται, δεν εξαλείφεται πλήρως.

Παράλληλα, θα πρέπει να καθορίζει τις επιπτώσεις τόσο ενός κινδύνου όσο και μίας ευκαιρίας αλλά και την πιθανότητα πραγματοποίησής τους. Σημαντικό είναι επίσης να εκτιμήσει το επίπεδο του κινδύνου συνδυάζοντας την πιθανότητα να συμβεί και τις συνέπειες λαμβάνοντας υπόψη τυχόν αβεβαιότητες στις εκτιμήσεις.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τον υπολογισμό του συνολικού επιπέδου κινδύνου συνδυάζοντας το επίπεδο της συνέπειας με το επίπεδο πιθανότητας (Kent & Stewart, 2008).

Συνέπεια Πιθανότητα			
	Σημαντική	Μεγάλη	Μικρή
Συχνή		↓	
Πιθανή		○	
Σπάνια			

Πίνακας 2 Υπολογισμός του συνολικού επιπέδου κινδύνου συνδυάζοντας το επίπεδο της συνέπειας με το επίπεδο πιθανότητας

Ωστόσο, παρά τον υπολογισμό των πιθανοτήτων και των συνεπειών δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η ύπαρξη αβεβαιοτήτων οι οποίες περιορίζουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό, οι αβεβαιότητες να ληφθούν υπόψη.

Οι τεχνικές ανάλυσης του κινδύνου δεν είναι ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις γι' αυτό και τα εργαλεία ανάλυσης του πρέπει να ανταποκρίνονται στα διαφορετικά είδη κινδύνων έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι τα εκτιμηθέντα επίπεδα κινδύνου είναι κατάλληλα για την επιχείρηση.

Τα είδη της ανάλυσης που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό του επιπέδου κινδύνου είναι (Aven et al., 2007): η ποσοτική, η ημι-ποσοτική και η ποιοτική ανάλυση. Συνηθέστερη είναι η ανάλυση κινδύνου μέσω της ποιοτικής μεθόδου. Η ποιοτική μέθοδος βασίζεται στην υποκειμενική κρίση σχετικά με τις συνέπειες και τις πιθανότητες. Παρέχει μία λεκτική εικόνα σχετικά με το μέγεθος του κινδύνου και προτιμάται όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία. Ειδικότερα για μία νέα επιχείρηση όπως είναι αυτή που μελετάμε, δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία και είναι μία ευκολονόητη μέθοδος. Στα μειονεκτήματά της είναι ότι όπως προαναφέρθηκε βασίζεται στο ένστικτο και είναι υποκειμενική και έτσι τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι έγκυρα. Οι μέθοδοι πραγματοποίησης της ποιοτικής μεθόδου είναι ο καταγιγισμός ιδεών, η γνώμη ειδικών, η αξιολόγηση με τη χρήση ομάδων από διάφορες ειδικότητες, οι δομημένες συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια.

Όπως έχει προαναφερθεί, είναι σημαντικό η επιχείρηση να καθορίσει το πόσο σοβαροί είναι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει και ο βαθμός κινδύνου που είναι αποδεκτός από τον επιχειρηματία.

Η αξιολόγηση του κινδύνου σημαίνει ότι γίνεται σύγκριση του βαθμού του κινδύνου που εντοπίζεται κατά τη διάρκεια της ανάλυσης με τα κριτήρια κινδύνου και να αποφασισθεί εάν ο κίνδυνος αυτός πρέπει να αντιμετωπισθεί. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης κινδύνου είναι η ιεράρχηση των κινδύνων. Χαμηλοί κίνδυνοι μπορούν να γίνουν αποδεκτοί και αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να θεωρεί ότι είναι ένας κίνδυνος χαμηλού επιπέδου, ότι το κόστος αντιμετώπισής του υπερβαίνει το όφελος ή

ακόμη ότι δεν μπορεί να βρεθεί ένας καλός τρόπος αντιμετώπισής του είτε ότι μπορεί να μην υπάρχει τρόπος αντιμετώπισής του.

Η αντιμετώπιση του κινδύνου σημαίνει ότι θα ορισθούν οι τρόποι αντιμετώπισης ή ελέγχου του προκειμένου να μειωθούν ή να περιορισθούν οι αρνητικές συνέπειες ή να μειωθεί η πιθανότητα πραγματοποίησής του (Beasley et al., 2005). Η αντιμετώπιση του κινδύνου θα πρέπει να στοχεύει να δημιουργηθούν θετικά αποτελέσματα. Δεν είναι όμως εφικτό (οικονομικά ή όχι να εφαρμοσθούν όλες οι στρατηγικές αντιμετώπισης). Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να επιλέξει, να ιεραρχήσει και να εφαρμόσει τον κατάλληλο συνδυασμό τρόπων αντιμετώπισης του κινδύνου.

Πριν αντιμετωπισθεί ο κίνδυνος είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτή η αιτία του. Υπάρχουν διάφορες επιλογές που μπορούν να βοηθήσουν τον επιχειρηματία να ελαχιστοποιήσει τους αρνητικούς κινδύνους ή να αυξήσει την επίδραση του θετικού κινδύνου.

Μία μέθοδος αντιμετώπισης του κινδύνου είναι η αποφυγή του. Η αποφυγή του κινδύνου θα πρέπει να συμβεί μόνο όταν δεν υπάρχουν μέτρα ελέγχου ή εάν υπάρχουν δεν είναι αρκετά για να μειώσουν τον κίνδυνο σε ένα αποδεκτό επίπεδο (Frigo et al., 2000). Η μη ελεγχόμενη ή ακατάλληλη αποφυγή κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε χαμένες ευκαιρίες και σε μία αύξηση της σημασίας των άλλων κινδύνων.

Μία μέθοδος είναι η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει κίνδυνος σε κάποια από τα μηχανήματα παρασκευής του φαγητού τότε ο κίνδυνος ελαχιστοποιείται εάν το προσωπικό εκπαιδευτεί στη χρήση τους και εάν υπάρχουν σήματα παντού που να δείχνουν τον κίνδυνο.

Μία άλλη μέθοδος είναι η αλλαγή των συνεπειών μέσω σχεδίων εκτάκτων αναγκών. Για παράδειγμα, μπορεί να έχει αποφασισθεί το backup των Η/Υ να γίνεται εβδομαδιαίως ενώ να πρέπει να γίνεται ημερησίως προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος.

Η μεταφορά κινδύνου σε κάποιον άλλο έτσι ώστε να γίνει κατανομή των ευθυνών μπορεί να είναι μία άλλη μέθοδος (Frigo et al., 2000). Τέτοιοι μηχανισμοί για τη

μεταφορά κινδύνων είναι οι ασφάλειες, τα συμβόλαια και οι επιχειρηματικές συμμαχίες ωστόσο πρέπει να επισημανθεί ότι οι κίνδυνοι δεν μεταφέρονται ποτέ εξ ολοκλήρου γιατί πάντα υπάρχει η πιθανότητα να συμβούν αποτυχίες που να επηρεάσουν δυσμενώς την επιχείρηση. Η μεταφορά κινδύνου μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο για την επιχείρηση χωρίς όμως να εξαλείψει το συνολικό επίπεδο κινδύνου.

Από τη στιγμή που οι κίνδυνοι μειώθηκαν ή διατηρήθηκαν, ο υπολειπόμενος κίνδυνος μπορεί να διατηρηθεί εάν το επίπεδό του είναι αποδεκτό. Ο υπολειπόμενος κίνδυνος πρέπει να μετρηθεί στο κατά πόσο είναι αποδεκτός πριν εφαρμοσθούν οι διάφορες επιλογές αντιμετώπισής του.

Ο επιχειρηματίας της επιχείρησης εστίασης ασιατικής κουζίνας θα πρέπει να λάβει υπόψη του το κόστος της μεθόδου που θα έχει επιλέξει για να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο. Θα πρέπει να εξετάσει πόσες ενέργειες χρειάζονται για την αντιμετώπιση του κινδύνου, ποιο θα είναι το όφελος, εάν υπάρχουν διαφορετικές ενέργειες που είναι διαθέσιμες και γιατί επέλεξε κάποιες και τέλος να εξετάσει την αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης.

3.7 Τομείς εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση εστίασης

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα επίπεδα διαχείρισης της επιχείρησης που είναι η στρατηγική και ο σχεδιασμός και οι λειτουργίες. Το κάθε επίπεδο επιμερίζεται σε τομείς και στη συνέχεια γίνεται η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων με προτεινόμενες δράσεις.

Επίπεδο διαχείρισης	Τομέας	Εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων
Στρατηγική και σχεδιασμός	Σχέδιο βιωσιμότητας	Στρατηγική και διαδικασίες επιχειρησιακής διακοπής
	Επιχειρησιακός σχεδιασμός	Επιχειρησιακό σχέδιο Στρατηγικό σχέδιο

	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	Εκπαίδευση Κουλτούρα Διαχείριση γνώσης Σύστημα διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας
	Οικονομική διαχείριση	Προϋπολογισμός Διαχείριση ταμειακών ροών Διαχείριση παγίων Ίδια κεφάλαια
	Outsourcing	Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας (προστασία της επωνυμίας της επιχείρησης) Διαχείριση συμφωνιών με προμηθευτές
Λειτουργίες	Ανάπτυξη προϊόντος/υπηρεσίας	Ασφάλεια Διαχείριση μηχανημάτων/εξοπλισμού Περιβαλλοντική διαχείριση Κατανομή πόρων Καθαρισμός Πλάνο έκτακτης ανάγκης Διασφάλιση ποιότητας Τήρηση εγγράφων Αναφορές Υγιεινή και Ασφάλεια Διαχείριση προμηθειών

		Συντήρηση
	Διανομή	

Πίνακας 3 Τομείς εφαρμογής διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση εστίασης

Για μία μικρή επιχείρηση το πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να περιλαμβάνει (Verbano & Venturini, 2011):

- Κίνδυνος και ευκαιρία
- Σύστημα εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνου
- Εφαρμογή
- Δέσμευση

Αναφορικά με το πρώτο σκέλος δηλαδή το σκέλος του κινδύνου και της ευκαιρίας. Η επιχείρηση προκειμένου να ορίσει τον κίνδυνο και την ευκαιρία, θα πρέπει να λάβει υπόψη της δύο επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο είναι το επιχειρησιακό. Στο επίπεδο αυτό ορίζονται τόσο οι σημαντικοί κίνδυνοι όσο και οι ευκαιρίες που επηρεάζουν τους στόχους της επιχείρησης (Frigo et al., 2009). Όπως όλες οι μικρές επιχειρήσεις έτσι και η συγκεκριμένη θα πρέπει να διενεργεί ετησίως μία άσκηση προσδιορισμού κινδύνου έτσι ώστε να ορίσει τον κίνδυνο στο επιχειρησιακό επίπεδο. Ο προσδιορισμός του κινδύνου χρησιμοποιεί τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου για τον εντοπισμό αναδρομικών και πιθανών κινδύνων για την επιχείρηση σε «στρατηγικό» επίπεδο καθώς και τις πιθανές ευκαιρίες. Κατ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές τέτοιες που θα διασφαλίζουν την επιτυχία των στόχων της.

Πέραν του ορισμού του κινδύνου στο επιχειρησιακό επίπεδο, είναι επίσης απαραίτητο να ορισθεί ο κίνδυνος αλλά και η ευκαιρία σε λειτουργικό επίπεδο (Frigo et al., 2009). Για παράδειγμα εάν η επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας αποφασίσει να προβεί σε μία μεγάλη αλλαγή όπως είναι για παράδειγμα η αγορά ενός μηχανήματος κουζίνας, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι στόχοι αυτής της ενέργειας (π.χ. αγορά μηχανήματος για παρασκευή καλύτερου φαγητού άρα αύξηση της πελατείας) θα επιτευχθούν.

Το σύστημα εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνου περιέχει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, το που θα εφαρμοσθεί η διαχείριση κινδύνου, την κοινή γλώσσα για τη διαχείριση του, τα εργαλεία ανάλυσης του κινδύνου και τη σχετική αναφορά, τις τεχνικές διαχείρισης, το επίπεδο κλιμάκωσης και το βαθμό αποδοχής του (Maycut & Morehouse, 1994). Η εφαρμογή του συστήματος έχει ως στόχο τη διασφάλιση ότι υπάρχουν οι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή του προγράμματος διαχείρισης κινδύνου είναι κατανοητοί και έχουν συνάφεια.

3.8 Δέσμευση Διαχείρισης Κινδύνου

Αναφορικά με τη δέσμευση, θα πρέπει να υπάρχει μία γραπτή δήλωση που θα δείχνει ότι υπάρχει μία ευκρινής και σαφής προσέγγιση από την πλευρά της επιχείρησης όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνου. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να περιλαμβάνει τις προσδοκίες της επιχείρησης αλλά και ποιος είναι ο σκοπός της διαχείρισης της (Patterson & Neailey, 2002). Θα πρέπει επίσης να ορίζει τους επιχειρηματικούς στόχους και τη λογική που βρίσκεται πίσω από τη διαχείριση κινδύνου αλλά και τον τρόπο που συνδέεται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Πέραν αυτών περιλαμβάνει και τις κατηγορίες του κινδύνου που έχουν ορισθεί ότι αφορούν την επιχείρηση, το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου αλλά και τα καθήκοντα αυτών που θα είναι υπεύθυνοι τόσο για τον ορισμό όσο και για τη διαχείριση του κινδύνου συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου και ανασκόπησης της απόδοσης σε σχέση με την πολιτική του κινδύνου.

Για παράδειγμα η δήλωση δέσμευσης της επιχείρησης εστίασης της ασιατικής κουζίνας μπορεί ενδεικτικά να είναι:

Η επιχείρηση θα παρέχει ένα ασφαλές και υγιεινό χώρο εστίασης για τους πελάτες αλλά και έναν ασφαλή και υγιεινό περιβάλλον για τους εργαζόμενους μέσω της έγκαιρης πρόγνωσης και διαχείρισης των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν. Όλο το προσωπικό θα υποστηρίζει τη διαχείριση κινδύνων και θα είναι υπεύθυνο για τη διάγνωση, αναφορά και συμμετοχή στη διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων.

Η δέσμευση στη διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να είναι και η βάση οποιασδήποτε αλλαγής της κουλτούρας της επιχείρησης η οποία θα θέτει και τις βάσεις δημιουργίας μίας κουλτούρας αποδοχής του θετικού κινδύνου.

Εφαρμογή

Η διαχείριση κινδύνων είναι μία συνεχής διαδικασία γι' αυτό και δεν επαρκεί να αναπτυχθεί μόνο ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνων (Hilson,2000). Ο επιχειρηματίας της επιχείρησης εστίασης ασιατικής κουζίνας θα πρέπει να σκεφθεί τι είναι απαραίτητο για την υιοθέτηση της διαχείρισης κινδύνων και αυτή να αποτελέσει μέρος της ευρύτερης επιχειρησιακής πρακτικής. Θα πρέπει να διασφαλισθεί ότι υπάρχει δέσμευση για τη διαχείριση κινδύνων η οποία θα πρέπει να διέπτετε από ξεκάθαρους στόχους και κατευθύνσεις, θα κατανέμονται οι κατάλληλοι πόροι, το προσωπικό θα είναι επίσης κατάλληλα εκπαιδευμένο και θα εφαρμόζονται συστήματα ελέγχου των κινδύνων (Bowers & Khorakian, 2014). Ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης ότι η διαχείριση κινδύνου είναι μία συνεχιζόμενη διαδικασία είναι η ενσωμάτωση του σχεδιασμού της διαχείρισης κινδύνων με τον επιχειρηματικό κύκλο σχεδιασμού. Το πλάνο της διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει σε ετήσια βάση να αναθεωρείται έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σίγουρη ότι οι κίνδυνοι που έχουν εντοπισθεί θα μπορούν να επιλυθούν σύντομα και με τον καλύτερο τρόπο αλλά και θα είναι σε θέση να εντοπίζει νέους κινδύνους.

3.9 Πλάνο διαχείρισης κινδύνων

Το πλάνο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να είναι γραπτό. Ενδεικτικά τα μέρη του πλάνου που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας είναι τα ακόλουθα (Fraser & Henry, 2007):

Μέρος 1ο - Πληροφόρηση

- Το πλάνο θα πρέπει να περιγράφει με συντομία τη δραστηριότητα για την οποία ο σχεδιασμός της διαχείρισης κινδύνου διενεργείται. Θα πρέπει επίσης να είναι σαφές και να δείχνει ποιος είναι ο ακριβής στόχος της δραστηριότητας.
- Θα πρέπει να αιτιολογεί για ποιον λόγο σχεδιάζεται η διαχείριση κινδύνου για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

- Στη συνέχεια θα πρέπει να ιεραρχεί τους στόχους της δραστηριότητας και ποιες θα είναι οι επιπτώσεις στους στόχους από την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων.
- Πρέπει επίσης να δηλώνει ποια είναι η σημασία της δραστηριότητας σε σχέση με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.
- Το πλάνο θα πρέπει να περιέχει παραπομπές στη νομοθεσία, στους κανονισμούς, στις εσωτερικές διαδικασίες και στις πολιτικές.
- Θα πρέπει να ορισθούν επίσης οι υποθέσεις που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του πλάνου. Οι υποθέσεις μπορεί να σχετίζονται με οποιοσδήποτε αναπάντητες ερωτήσεις που μπορεί να υπάρχουν.
- Τέλος, αναφέρονται οι διάφοροι περιορισμοί όπως είναι οι χρονικοί, η διαθεσιμότητα των συμμετεχόντων ή οι διάφοροι οικονομικοί περιορισμοί.

Μέρος 2ο - Καταγραφή των κινδύνων

Για κάθε κατηγορία κινδύνου, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μία συγκεκριμένη φόρμα στην οποία θα καταγράφει τους πιθανούς κινδύνους, τη μέθοδο αντιμετώπισής τους, το επίπεδο σημαντικότητάς τους και αντίστοιχα της προτεραιότητας που θα πρέπει να δοθεί. Η φόρμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες στήλες:

- Αύξων αριθμός για την ιεράρχηση των κινδύνων που είναι άμεσα εντοπίσιμοι.
- Περιγραφή των κινδύνων – ο επιχειρηματίας πρέπει να γράψει μία δήλωση που να περιλαμβάνει τον ορισμό του κινδύνου και πως μπορεί να πραγματοποιηθεί.
- Η άλλη στήλη θα περιγράφει τις επιπτώσεις των κινδύνων στους επιχειρησιακούς στόχους.

- Η επόμενη στήλη θα περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιπτώσεων και θα χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο ανάλυσης κινδύνου για τον υπολογισμό των πιθανών συνεπειών λαμβάνοντας υπόψη τις ήδη υπάρχουσες στρατηγικές θεραπείας.
- Αξιολόγηση πιθανότητας – αυτή μπορεί να γίνει μέσω της χρήσης ενός εργαλείου ανάλυσης για την εκτίμηση της πιθανότητας της επίδρασης που μπορεί να έχει ένας κίνδυνος στους στόχους, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες στρατηγικές αντιμετώπισης.
- Επίπεδο του κινδύνου – χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο ανάλυσης του κινδύνου όπως είναι για παράδειγμα η μήτρα ανάλυσης κινδύνου για να μετρηθεί η αξιολόγηση του κινδύνου.
- Προτεραιότητα κινδύνου – ο επιχειρηματίας θα πρέπει να συγκρίνει το επίπεδο του κινδύνου με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια κινδύνου και να κατατάσσει τους κινδύνους κατά σειρά προτεραιότητας.
- Επιλογές αντιμετώπισης – ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προσδιορίσει τις διαφορετικές επιλογές που είναι διαθέσιμες για τη διαχείριση των κινδύνων. Οι επιλογές αυτές θα πρέπει να είναι συμπληρωματικές στις υπάρχουσες στρατηγικές αντιμετώπισης και θα πρέπει να στοχεύουν στη μείωση του κινδύνου που υπολείπεται.

Μέρος 3^ο – Πλάνο Αντιμετώπισης Κινδύνων

Το πλάνο αντιμετώπισης κινδύνων μπορεί να αποτελέσει τμήμα του δεύτερου μέρους ή να είναι ένα ξεχωριστό έγγραφο. Πρόκειται περί ενός υψηλού επιπέδου πλάνου του οποίου ο στόχος είναι η παρακολούθηση των στρατηγικών αντιμετώπισης του κινδύνου και των δράσεων που απαιτούνται. Το πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν επιλεγεί από το δεύτερο μέρος. Γραπτώς θα πρέπει να αναφέρονται και οι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή της αντιμετώπισης του κινδύνου. Θα πρέπει επίσης να αναφέρονται οι επιπτώσεις που

μπορεί να υπάρχουν στο προσωπικό ή ακόμα και στη χρηματοδότηση. Είναι σημαντικό να ορίζεται κάποιος υπεύθυνος που θα ορίζει τις δράσεις που απαιτούνται.

Το πλάνο θα πρέπει να περιέχει ένα χρονοδιάγραμμα έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι δράσεις θα πραγματοποιούνται εγκαίρως. Η προτεραιότητα αντιμετώπισης των κινδύνων θα απεικονίζεται μέσω του χρονοδιαγράμματος.

Το πλάνο θα υποδεικνύει επίσης τη στρατηγική που απαιτείται για την επανεξέταση της αντιμετώπισης του κινδύνου και θα ορίζει τον τρόπο που η στρατηγική θα παρακολουθείται / αναθεωρείται για να εξασφαλιστεί ότι ο υπολειπόμενος κίνδυνος δεν θα αλλάξει (π.χ. μηνιαία εξέταση των παραπόνων πελατών).

Μέρος 4ο – Περίληψη

Το τελευταίο μέρος του πλάνου διαχείρισης κινδύνου είναι η σελίδα της περίληψης η οποία θα αναφέρει με λεπτομέρειες πληροφορίες όπως ποιος είναι ο συγγραφέας του πλάνου, η μεθοδολογία και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό του κινδύνου. Στο μέρος αυτό περιλαμβάνεται και η ανασκόπηση αλλά και όσες αλλαγές είναι απαραίτητες.

3.10 Λίστα ελέγχου για το Πλάνο Διαχείρισης Κινδύνων

Η παρακάτω λίστα ελέγχου είναι βοηθός για τη διαδικασία σχεδιασμού της διαχείρισης κινδύνων.

Προετοιμασία ανάπτυξης σχεδίου διαχείρισης κινδύνων	Ολοκλήρωση
Λήψη σχετικής Νομοθεσίας από νομικές βάσεις δεδομένων και από τον λογιστή και δικηγόρο της επιχείρησης/πολιτικών ασφαλείας και διαχείρισης	Εντός ενός μήνα από την απόφαση ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.

κινδύνων/συμβολαίων με προμηθευτές/άλλων πόρων	
Συλλογή υποστηρικτικών σχεδίων (συμπεριλαμβανομένων παρελθοντικών σχεδίων διαχείρισης κρίσης, εάν υπάρχουν) και ανασκόπηση των δεδομένων. Τα υποστηρικτικά σχέδια προϋποθέτουν την ύπαρξη ήδη ενός συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης μαζί με τα σχέδια κρίσης. Το ίδιο ισχύει και για την ανασκόπηση των δεδομένων.	Εντός ενός μήνα από την απόφαση ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Ορισμός του σκοπού του πλάνου διαχείρισης κινδύνων	Άμεσα με την απόφαση ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Ορισμός του κοινού του πλάνου διαχείρισης κινδύνων.	Άμεσα με την απόφαση ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Ορισμός των ενδιαφερόμενων μερών που θα πρέπει να πληροφορηθούν για το πλάνο διαχείρισης κινδύνων.	Άμεσα με την απόφαση ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Καθοδήγηση για τον τύπο της ανάλυσης (ποιοτική, ποσοτική, ημι-ποσοτική)	Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Καθορισμός της μεθόδου προσδιορισμού κινδύνου	Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.
Καθορισμός του χρονοδιαγράμματος που απαιτείται για τη δημιουργία του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων	Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.

Πίνακας 4 Λίστα ελέγχου για τη διαδικασία σχεδιασμού της διαχείρισης κινδύνων.

Επίλογος

Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι μία νέα επιχείρηση χρειάζεται μόνο τρία πράγματα τα οποία είναι το καλό προσωπικό, ένα προϊόν/υπηρεσία που να έχει ζήτηση και όσο το δυνατόν μικρότερες δαπάνες και ειδικά κεφαλαιακές δαπάνες. Αυτό όμως που έχει παρατηρηθεί είναι ότι ακόμα και εάν μία νέα επιχείρηση έχει όλα τα παραπάνω, αυτό δεν σημαίνει ότι θα είναι και επιτυχημένη. Ένας από τους λόγους αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων είναι η ανυπαρξία διαχείρισης κινδύνων και γενικότερα ορθής διακυβέρνησης.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μίας νέας επιχείρησης και είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει στο επιχειρηματικό μοντέλο που θα επιδείξει η επιχείρηση στους επενδυτές σε περίπτωση που επιδιώξει χρηματοδότηση από τρίτους. Ειδικότερα για τους επενδυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει ότι η διαδικασία δημιουργίας του προϊόντος/υπηρεσίας, το προσωπικό, το σχέδιο μάρκετινγκ και βασίζονται σε μία διαδικασία που ποσοτικοποιεί και αποδεικνύει για να μπορέσει να ελκύσει την εμπιστοσύνη του επενδυτή για την επιχείρηση.

Η διαχείριση κινδύνων βοηθά την επιχείρηση σε όλο τον κύκλο ζωής της και την βοηθά να αναπτυχθεί με έναν υγιή τρόπο και να βρίσκει ευκαιρίες ενώ ταυτόχρονα να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοί της. Η συγκεκριμένη επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας θα επωφεληθεί περαιτέρω γιατί ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει είναι έντονος και οποιαδήποτε προσπάθεια ισχυροποίησής της τη βοηθά έναντι του ανταγωνισμού.

Η πρώτη ημέρα εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων σε μία νέα επιχείρηση συνοδεύεται από χρονοβόρες δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την εξέταση των πιθανών κινδύνων και προβλημάτων. Τα κόστη μπορεί να είναι υψηλά χωρίς να επιτυγχάνονται γρήγορα οι στόχοι και τα στελέχη της επιχείρησης να είναι επιβαρυσμένα με μεγάλο όγκο εργασιών. Η επιχείρηση εστίασης ασιατικής κουζίνας έχει να αντιμετωπίσει υψηλά αρχικά κόστη όπως η εύρεση και ενοικίαση χώρων και εξοπλισμού.

Η διαχείριση των κινδύνων γίνεται συχνά ένα δευτερεύον θέμα. Όταν οι νέες επιχειρήσεις έχουν πρόωρη επιτυχία, υποβιβάζουν τη διαχείριση κινδύνου με την ελπίδα ότι οι ηγέτες της αρχικής ομάδας (εκκίνησης της επιχείρησης) θα είναι σε θέση να χειριστούν ζητήματα και προβλήματα τη στιγμή που θα συμβούν. Ο κίνδυνος παραμένει δευτερεύον ζήτημα μέχρι τη στιγμή που η νέα επιχείρηση θα αποτύχει ή όταν χαθεί μία ευκαιρία.

Μακροπρόθεσμα, μπορεί να προκύψει δυνητικός κίνδυνος και χωρίς μια σαφή στρατηγική αντιμετώπισής του, η νέα επιχείρηση θα πληρώσει το τίμημα που θα είναι οι χαμένοι πόροι, ένα αποτυχημένο χρονοδιάγραμμα ή μια υπέρβαση των κεφαλαιακών εξόδων.

Υπάρχει και μία σοβαρή παρανόηση όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων. Όταν ο επιχειρηματίας αποφεύγει τον κίνδυνο φαίνεται διστακτικός και απαισιόδοξος ενώ όταν δεν παίρνει προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης του κινδύνου, θεωρείται ένας προοδευτικός και ομαδικός παίκτης (Bowers & Khorakian, 2014). Ως εκ τούτου, ο επιχειρηματίας μπορεί να πετύχει τόσο ατομικά όσο και ως νέα επιχείρηση, όταν εφαρμόζει μία αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης κινδύνων και έχει την υποστήριξη από τους εργαζομένους του. Αυτός είναι και ο λόγος που οι σαφείς στρατηγικές και πρακτικές είναι ουσιώδεις για τη μακρόχρονη επιβίωση της νέας επιχείρησης.

Όπως έχει προαναφερθεί, η διαχείριση κινδύνων είναι ο ορισμός, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορούν να προκαλέσουν αρνητικές επιπτώσεις στη νέα επιχείρηση (και όχι μόνο). Ο στόχος είναι η προετοιμασία της επιχείρησης απέναντι σε όλους τους παράγοντες είτε αυτοί είναι γνωστοί είτε όχι, οι οποίοι μπορεί να εμποδίσουν με οποιονδήποτε τρόπο την επιτυχία της. Τα οφέλη που μπορεί να προκαλέσει η διαχείριση κινδύνων είναι πολλά. Ενδεικτικά είναι τα ακόλουθα: ενθαρρύνεται η επιχείρηση στο να λάβει μία προληπτική δράση διαχείρισης των κινδύνων, δεν υπάρχει διαρροή εισοδήματος, εντοπίζονται και γίνονται αντιληπτοί τόσο οι κίνδυνοι όσο και οι ευκαιρίες, αυξάνεται η πιθανότητα επίτευξης των στόχων. Πέραν αυτών, η επιχείρηση συμμορφώνεται με όσα απαιτεί η σχετική νομοθεσία αλλά και δημιουργεί πρότυπα ασφάλειας, οι μέτοχοι έχουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση, η

διαχείριση κινδύνων υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό και βελτιώνει τον συνολικό έλεγχο και τη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Άλλα οφέλη της είναι η αποτελεσματική κατανομή πόρων για την κατανομή του κινδύνου, η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, η διαχείριση περιστατικών, η πρόληψη απωλειών, η μείωση της ευμεταβλητότητας της επιχείρησης και η διασφάλιση της βιωσιμότητάς της.

Θα πρέπει όμως η νέα επιχείρηση ασιατικής κουζίνας να εντάξει τη διαχείριση κινδύνων στις επιχειρηματικές της διαδικασίες, να είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, να είναι δομημένη, ακριβής και κατανοητή, να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα, να χρησιμοποιεί την πληροφόρηση κατά τον καλύτερο τρόπο. Επίσης, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την τεχνολογία, τον ανθρώπινο παράγοντα, την κουλτούρα της επιχείρησης, να διευκολύνει την συνεχή βελτίωση της νέας επιχείρησης και να επαναξιολογείται σε τακτική βάση.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να διασφαλίσει την επιβίωσή της και γενικότερα μια επιτυχημένη πορεία. Εάν και ο ανταγωνισμός δεν είναι ακόμα ιδιαίτερα έντονος για το είδος της (ασιατικής) κουζίνας αλλά είναι ιδιαίτερα έντονος γενικά για τον χώρο της εστίασης, συνεπώς κάθε δυνατότητα ελαχιστοποίησης των κινδύνων συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική γλώσσα

Λαβδιώτη, Μ. 2012. Μελέτη παραγόντων Risk Management και ανάπτυξη συστήματος. [Online] Διαθέσιμο στο: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4917/Lavdioti.pdf?sequence=2>, [Πρόσβαση 5 Μαρτίου 2018]

Ξενόγλωσση

Ahmed, A., Kayis, B., Amornsawadwatana, S. 2007. A review of techniques for risk management in projects, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, σελ. 22 – 36.

Anderson, R., and D. M. Reeb. 2003. Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58 (3), σελ.1301-1328.

Anderson, R. C., S. A. Mansi, and D. M. Reeb. 2003. Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics* 68, σελ.263-285.

Ang, J. S., R. A. Cole, and J. Wuh Lin. 2000. Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance* 55 (1), σελ. 81-106.

Aven, T., Røed, W., Herman S. 2008. *Risk Analysis. Principles and methods with applications*, University of Oslo, Norway.

Basel Committee on Banking Supervision, 2014, *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*. [Online] Διαθέσιμο στο: <http://www.bis.org/publ/bcbs292.pdf>, [Πρόσβαση 24 Φεβρουαρίου 2018]

Beasley M.S.1996. An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud, *The Accounting Review*, Vol. 71, No. 4, σελ. 443-465.

Beasley, M.S., Cune, R., and Hermanson, D.R. 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), σελ. 521-531.

Bernstein, P. L.1998.*Against the Gods – The Remarkable Story of Risk*. Panem Könyvkiadó. Budapest.

Bhojraj, S., Sengupta, P. 2003. Effect of corporate governance on bond ratings and yields: The role of institutional investors and outside directors. *Journal of Business*, 76, σελ. 455–475.

Black, B., Jang, H. and Kim, W.2006a.Predicting firms' corporate governance choices: evidence from Korea, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12 No. 3, σελ. 660-691.

- Bonoma, T.1985. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research*, 2(2), σελ. 199-208.
- Bowers, J., Khorakian, A.2014.Integrating risk management in the innovation project, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17, σελ. 25 – 40.
- Burgess, R.G. 1984. *In the Field: An Introduction to Field Research*. London: Unwin Hyman.
- Cassell, C.M. and Symon, G.2004.*Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- Copley, P. A., and Douthett, E.B. Jr. 2002. The association between auditor choice, ownership retained, and earnings disclosure by firms making initial public offerings. *Contemporary Accounting Research* 19, σελ.49-75.
- Crouhy, M., Galai, D., and Mark, R. 2006. *The essentials of risk management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Davidson, W. N., Bouresli, A.K. and Singh, M. 2006. Agency costs, ownership structure, and corporate governance in pre-and post-IPO firms. *Corporate Ownership and Control* 3 (3), σελ.88-95.
- Del Guercio, D., L. Dann, M. Partch, 2003. Governance and boards of directors in closed-end investment companies. *Journal of Financial Economics* 69, σελ.111-152.
- Deloach, J.W.2000. *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Dewatripont, M., Jewitt, I. and Tirole, J. 1999.The economics of career concerns, *Review of Economic Studies* 66, No. 1(1999), σελ. 189-217.
- Eisenhardt, K 1989, Building theories from case studies, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, σελ. 532.
- Fraser, I., Henry, W.2007.Embedding risk management: structures and approaches, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Issue: 4, σελ.392-409.
- Fama, E. F.1980. Agency Problems and the Theory of the Firm.*The Journal of political economy*, σελ. 288-307.
- Frigo, M. L., Pustorino, P. G., & Krull, G. W. 2000. The Balanced Scorecard for community banks: Translating strategy into action. *Bank Accounting and Finance*, 13(3), σελ.17–29.
- Gibbs, G., Friese, S., & Mangabeira, W. C. 2002. Using technology in the qualitative research process. *Forum of Qualitative Social Research*, 3(2). Διαθέσιμο στο:<http://www.qualitative-research.net>, [Πρόσβαση 15 Μαρτίου 2018]
- Girling, P.X., 2013. *Operational Risk Management – A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework*. eBook: ProQuest. [Online] Διαθέσιμο στο: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1404585> [Πρόσβαση 28 Φεβρουαρίου 2018]
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. 1994. *Competing paradigms in qualitative research* in Denzin and Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.

- Hakim, C.1987. *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*, *Contemporary Social Research Series* 13. London: Allen and Unwin.
- Hermalin, B.E., and Weisbach, M.S. 2003. Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 9(1), σελ. 7–26.
- Hillson D. A. 2000. *Project risks – identifying causes, risks and effects*. PM Network, 14(9), σελ. 48-51.
- Huberman,M.,Miles, M.B. (Eds.) 2002. *The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks: Sage
- Jensen, M. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review* 76, σελ. 323-329.
- Kent, P. and J. Stewart, 2008. *Corporate Governance and Disclosures on the Transition to International Financial Reporting Standards*, Accounting and Finance.
- King, G., R. Kochrane, and S. Verba 1994, *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, Princeton.
- Klinke, A. – Renn, O. 2002. A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies. *Risk Analysis*. Vol. 22, No. 6
- Knight, F. H. 1921/1964. *Risk, uncertainty and Profit*. Sentry Press. New York.
- Maycut, P. and R. Morehouse 1994, *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*, Falmer, London.
- McColgan P.2001. *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*, Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde,Glasgow.
- McDaniel, C. and Gates,R. 1991. *Contemporary Market Research*, West, St. Paul.
- Merriam, S. B.2001. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M.B. and Huberman,A.M. 1994. *Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook of New Methods*, (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Neuman, W.L. 1994. *Social Research Methods*, Allyn and Bacon, Needham Heights.
- O'Sullivan, M., Percy. M. and Stewart, J., 2008. Australian evidence on corporate governance attributes and their association with forward-looking information in the annual report. *Journal of Management and Governance* 12, σελ. 5-35.
- Park, Y., and Shin, Y.2004.Board Composition and Earnings Management in Canada, *Journal of Corporate Finance* 10, σελ.431-457.
- Patterson, F., Neailey, K.2002.A Risk Register database system to aid the management of project risk, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, σελ. 365 – 374.
- Patton, M.Q. 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park.

- Pawson, R., & Tilley, N. 2007. *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce J, Zahra S.1992. Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies* 29(4), σελ.411–438.
- Peasnell, P., Pope, P. and Young, S.2005.Board Monitoring and Earnings Management: Do Outside Directors' Influence Abnormal Accruals? *Journal of Business Finance and Accounting* 32, σελ. 1311- 1346.
- Perry, C. and Coote, L. 1994.*Processes of Case Study Research Methodology: Tool for Management Development* paper presented at the Australian and New Zealand Association ANZAM '94 Conference, December, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand.
- Perry, C, Alizadeh, Y & Riege, A 1997, *Qualitative methods in entrepreneurship research*, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ) Conference, Coffs Harbour, Australia.
- Pipattanapiwong, J.2004. *Development of Multi-party Risk and Uncertainty Management Process for an Infrastructure Project*, Kochi University of Technology, Japan.
- Renn, O.1992.Concept of Risk: A Classification. In: Krimsky, S. – Golding, D. (Eds.), *Social Theories of Risk*. σελ. 53–79. Westport, CT: Praeger.
- Renn, O.1998. Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*. Vol. 1, No. 1, σελ. 49–71.
- Sekaran, U.2003. *Research methods for business: A skill-building approach*, Fourth edition. New York: John Wiley & Sons, Inc
- Sheridan, T., & Kendall, N.1992. *Corporate Governance*. London: Pitman Publishers.
- Shleifer, A.and Vishny, R.W. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance* 52 (2), σελ. 737-783.
- Singh, M., and Davidson,W. 2003. Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of Banking & Finance* 27,σελ.793-816.
- Singleton, Jr, R.A; Straits, B.C; and Straits, M.M.2003. *Approaches to social research* 2nd edition, New York: Oxford University Press.
- Tirole, J. 2001. Corporate Governance. *Econometrica*, Vol. 69, No. 1 (Jan, 2001), σελ. 1-35.
- Trueman, B. and Titman, S.1988.An Explanation for Accounting Income Smoothing. *Journal of Accounting Research*, 3, σελ.127-139.
- Verbano, C. and Turra, F.2010. A Human Factors and Reliability Approach to Clinical Risk Management: Evidence from Italian Cases. *Safety Science*, 48, σελ. 625-639.
- Verbano, C., Venturini, K.2011. Development Paths of Risk Management: Approaches, Methods and Fields of Application. *Journal of Risk Research*, 14(5-6), σελ.519 – 550.
- Villalonga, B., and R. Amit. 2006. How do family management, ownership and control affect firm value. *Journal of Financial Economics* 80, σελ.385-417.

Yatim, P., Kent, P. and Clarkson, P. 2006. Governance structures, ethnicity, and audit fees of Malaysian listed firms, *Managerial Auditing Journal* 21, σελ.757-782.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4 ed.). Los Angeles, CA: Sage.