

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
(RISK MANAGEMENT)
ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΓΓΕΛΟΣ ΜΑΡΚΟΥ
Α.Μ. : 7106Μ022

ΑΘΗΝΑ 2009

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό να ερευνήσει το θέμα του Risk Managment (Διαχείριση Κινδύνων), δηλαδή τον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου τύπου managment αλλά και τις συνέπειές που αυτός έχει τόσο σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, καταρχήν, όσο και σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο στην συνέχεια.

Η διαχείριση κινδύνων συναντάται σε επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας σαν ένας νέος τύπος μάνατζμεντ που παίζει σημαντικό ρόλο στην διοίκησή τους, στην καθημερινή διαχείρισή τους αλλά και στην επέκτασή τους σε νέες δραστηριότητες και αγορές προϊόντων. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν, που η διαχείριση κινδύνων συνδέεται με τις οικονομικές κρίσεις όπως και η πρόσφατη κρίση στις ΗΠΑ που επηρέασε ολόκληρο τον κόσμο, επομένως μπορούμε να πούμε ότι η σωστή χρήση αυτού του τύπου μάνατζμεντ μπορεί να αποτρέψει μια οικονομική κρίση, ενώ η λάθος ή και καθόλου χρήση του μπορεί να την προκαλέσει. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που ο συγκεκριμένος τύπος μάνατζμεντ απαντάται κυρίως στον τραπεζικό κλάδο, όπου ο κίνδυνος λάθους είναι μεγαλύτερος και έχει και σημαντικότερες συνέπειες αφού μπορεί να επηρεαστεί ευκολότερα το χρηματοπιστωτικό σύστημα, και κατ' επέκταση και ολόκληρη η οικονομία μιας χώρας.

Η εργασία διαιρείται σε τρεις ενότητες. Η πρώτη έχει σαν αντικείμενό της το Risk Managment και τις επιρροές που ενδεχομένως αυτό να έχει, μέσω των επιχειρήσεων, στον χρηματοοικονομικό κλάδο αλλά και στην πραγματική οικονομία. Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος, εξετάζεται αυτή καθαυτή η διαχείριση των κινδύνων σαν μια λειτουργική διαδικασία της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος λειτουργίας της και τα στάδια τα οποία πρέπει να ακολουθούνται για την σωστή εφαρμογή της, και τι οφέλη μπορεί να περιμένει τελικά η επιχείρηση από αυτήν. Τέλος,

στο τρίτο μέρος, αφορά τα συμπεράσματα από την εφαρμογή της διαχείρισης των κινδύνων στην πράξη μέσω διαφόρων ερευνών που έγιναν σε μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παγκοσμίως. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών μας βοηθούν τελικά στο να σχηματίσουμε ιδίαν άποψη και να κατανοήσουμε την χρησιμότητα της διαχείρισης των κινδύνων, στα πλαίσια ενός σύγχρονου και πολύπλοκου χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος όπως είναι το σημερινό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο

1.1 Διαχείριση κινδύνων και χρηματοπιστωτικό σύστημα

Η διαχείριση των κινδύνων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον χρηματοπιστωτικό κλάδο της οικονομίας όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της εργασίας και αυτό διότι η χρήση του καθίσταται σχεδόν υποχρεωτική από το σύνολο του τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες από την πρώτη ημέρα της λειτουργίας τους κιόλας έχουν να αντιμετωπίσουν σωρεία από κινδύνους σχετικά με τις επενδύσεις, με τις καταθέσεις των πελατών τους αλλά και με όλα τα υπόλοιπα επενδυτικά προϊόντα τα οποία κυκλοφορούν στις αγορές. Αλλά πριν ξεκινήσουμε να δούμε τι, ενδεχομένως, επιδράσεις έχει ο κλάδος του Risk Managment στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε το χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα περιλαμβάνει εκτός από το πιστωτικό σύστημα (δηλαδή τις τράπεζες), επιχειρήσεις και οργανισμούς όπως είναι για παράδειγμα τα αμοιβαία κεφάλαια που δραστηριοποιούνται στην αγορά χρήματος και ο χαρακτήρας τους είναι καθαρά επενδυτικός, και τέλος περιλαμβάνει τις ασφαλιστικές εταιρείες και τα ταμεία συντάξεων. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα οι οποίες όσο περνούν τα χρόνια εξελίσσονται όλο και πιο γρήγορα. Ενδεικτικά θα αναφερθούμε και τέσσερις λόγους που συμβαίνει αυτό:

Πρώτον, η ραγδαία αύξηση των παγκόσμιων χρηματοοικονομικών στοιχείων τα τελευταία χρόνια από το 100% του παγκόσμιου ΑΕΠ το 1980, ήτοι 12 τρισεκατομμύρια δολάρια, στο 300% το 2005 ήτοι 140 τρισεκατομμύρια δολάρια. Στα χρηματοοικονομικά στοιχεία αυτά περιλαμβάνονται οι τραπεζικές καταθέσεις, τα ιδιωτικά αλλά και τα κρατικά χρεόγραφα και όλες οι μετοχές. Βεβαίως η αύξηση αυτών των περιουσιακών στοιχείων είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο για τις αγορές καθότι συνεπάγεται ευκολότερες δανειοδοτήσεις των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων,

καλύτερη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων αλλά και καλύτερο καταμερισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει όλο το σύστημα.

Δεύτερος λόγος είναι ότι έχουν αυξηθεί και τα παράγωγα, δηλαδή τα χρηματοοικονομικά προϊόντα τα οποία παράγονται από τα παραδοσιακά (μετοχές, συνάλλαγμα κτλ) , τα οποία το 1980 υπήρχαν ως αμελητέα ποσότητα στην αγορά και έφτασαν το 2006 να αποτελούν το 600% του παγκόσμιου ΑΕΠ ήτοι 327 τρις δολάρια. Τα παράγωγα αυτά προϊόντα ουσιαστικά δημιουργήθηκαν από την ανάγκη τόσο των αγορών όσο και των επενδυτών να μειώσουν στο ελάχιστο τον επενδυτικό κίνδυνο και να βρουν νέους τρόπους καλύτερης διαχείρισης του, γι' αυτό και τέτοιου είδους προϊόντα ευνοούν τις πιο ριψοκίνδυνες επενδυτικές κινήσεις.

Τρίτον, είναι δύο νέοι τύποι επενδυτικών προϊόντων: τα hedge funds (αμοιβαία κεφάλαια υψηλής μόχλευσης) και τα private equity funds (ιδιωτικά μετοχικά κεφάλαια). Ο πρώτος τύπος στοχεύει κυρίως στις επιθετικές επενδύσεις με σκοπό το άμεσο και βραχυχρόνιο κέρδος, ο δεύτερος τύπος επενδύσεων χρησιμοποιείται συχνά για την εξαγορά εισηγμένων επιχειρήσεων κυρίως μέσω του χρηματιστηρίου. Για να το επιτύχουν αυτό τα private equity funds χρησιμοποιούν κεφάλαια από δάνεια κατά κύριο λόγο και σε συνεργασία πάντα με άλλους ενδιαφερόμενους επενδυτές που μπορεί να είναι από ιδιώτες ως ασφαλιστικά ταμεία και τράπεζες. Στην συνέχεια προχωρούν σε ριζική αναδιοργάνωση των εξαγορασμένων επιχειρήσεων με σκοπό να τις μεταπωλήσουν μέσω του χρηματιστηρίου και πάλι. Αυτού του είδους τα επενδυτικά κεφάλαια έχουν φέρει σε πολύ δύσκολη θέση ακόμη και μεγάλες επιχειρήσεις και τους επικεφαλείς αυτών και αυτό διότι κάθε επιχείρηση πλέον είναι ευάλωτη και μπορεί να εξαγοραστεί από τα private equity funds τα οποία έχουν μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια καθώς αντλούν κεφάλαια από πολλές πηγές. Όμως αυτό δεν είναι πάντα θετικό γιατί αφού το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου τους έχει την μορφή δανείου αυτό σημαίνει ότι ο κίνδυνος κατάρρευσης λόγω μιας διαταραχής στην οικονομία είναι μεγαλύτερος.

Τέλος, τέταρτον, είναι το ότι οι τράπεζες έχουν διευρύνει πάρα πολύ τις δραστηριότητές τους τα τελευταία χρόνια αλλά και την γεωγραφική τους

βάση για να εκμεταλλευτούν όσο το δυνατόν περισσότερο τις οικονομίες κλίμακας που υπάρχουν αλλά και για να έχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά κινδύνου στις δραστηριότητές τους. Πλέον οι δραστηριότητές τους έχουν επεκταθεί στους τομείς της ασφάλισης, της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων κ.α. ενώ είναι πολύ συχνό φαινόμενο η παροχή κεφαλαίων προς τα hedge funds ή προς private equity funds. Βέβαια αυτή η διασπορά κινδύνου που προαναφέρθηκε δεν σημαίνει ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει πλέον, απλώς έχει μειωθεί σημαντικά τουλάχιστον σε επίπεδο κλάδου για αυτές τις επιχειρήσεις, ενώ μεγάλα οφέλη έχουν οι χώρες υποδοχής των επιχειρήσεων αυτών διότι η παρουσία τους σχεδόν εκμηδενίζει τον κίνδυνο μιας εγχώριας τραπεζικής κρίσης. Πολλές φορές όμως οι χώρες υποδοχής «χρησιμοποιούνται» από τις τράπεζες για να μεταφερθούν σε αυτές ζημιές των μητρικών εταιρειών ή ζημιές οι οποίες προήλθαν από κάποια κρίση, πράγμα το οποίο είναι πολύ δύσκολο να προβλέψουν οι χώρες υποδοχής.

Οι αλλαγές οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω μπορεί να συνέβαλαν στην ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα όμως ταυτοχρόνως αύξησαν τον ενδεχόμενο κίνδυνο τον οποίο αντιμετωπίζει ο τομέας αυτός, κίνδυνος ο οποίος οφείλεται και στην ραγδαία εξέλιξη του κλάδου τα τελευταία χρόνια που συνεπάγεται πληθώρα χρηματοοικονομικών προϊόντων. Επιπλέον, αυτή την αύξηση του κινδύνου και του ρίσκου των επενδύσεων επιβάρυναν και οι τρεις ακόλουθοι λόγοι:

- Η εισαγωγή του ευρώ ,καταρχήν, η οποία επιτάχυνε και ολοκλήρωσε την χρηματοοικονομική αγορά στην ευρωζώνη, και κάτι αντίστοιχο συνέβη στις ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 1970 με την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα,
- Η τεχνολογική πρόοδος κυρίως στον τομέα της πληροφορικής και των επικοινωνιών που συνέβαλε τα μέγιστα στην αύξηση του αριθμού των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, όπως επίσης η δημιουργία και η τιμολόγηση σύνθετων προϊόντων όπως είναι τα παράγωγα,
- Τρίτος, και ίσως σημαντικότερος παράγοντας, είναι το ευνοϊκό οικονομικό κλίμα το οποίο είχε δημιουργηθεί από την αύξηση της

οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως, τον χαμηλό πληθωρισμό, και τα χαμηλά επιτόκια. Εξάλλου τόσο στην ευρωζώνη όσο και στις μεγάλες οικονομίες παγκοσμίως η νομισματική πολιτική που ακολουθείται συνήθως δημιουργεί αυτό το ευνοϊκό κλίμα στην οικονομία.

Τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την εξέλιξη του χρηματοπιστωτικού τομέα, αναμφισβήτητα είναι κάτι το θετικό για την παγκόσμια οικονομία καθώς έχει συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην χρηματοδότηση νέων επενδύσεων άρα και στο σύνολο της οικονομικής ανάπτυξης. Ακόμη, μέσω των hedge funds αλλά και των private equity funds τα κεφάλαια πλέον, μέσω των αγορών, μπορούν να επιβληθούν και στις διοικήσεις των πιο ισχυρών επιχειρήσεων.

Από την άλλη μεριά τώρα όμως, μπορεί μεν, λόγω των σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων που έχουν δημιουργηθεί να έχουν βελτιωθεί οι δυνατότητες για διαχείριση του κινδύνου αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο κίνδυνος μπορεί να εξαλειφθεί και εντελώς. Το ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει προσδοκίες για μακροοικονομική σταθερότητα στους επενδυτές οι οποίοι με την σειρά τους, βασιζόμενοι σε αυτό το γεγονός, είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο στα χαρτοφυλάκιά τους αφού και τα ασφάλιστρα πιστωτικού κινδύνου που ενσωματώνονται στα επιτόκια είναι πολύ χαμηλά, αλλά και από την αυξημένη έκδοση χρέους υψηλών αποδόσεων το οποίο συνεπάγεται και υψηλό κίνδυνο. Σύμφωνα με μελέτες αναλυτών που ασχολούνται με την διαχείριση κινδύνων όμως, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και βασικές κεντρικές τράπεζες, τα ασφάλιστρα πιστωτικού κινδύνου είναι σε πολύ πιο χαμηλά επίπεδα από αυτά που δικαιολογούν οι ευνοϊκές μακροοικονομικές συνθήκες, και επιπρόσθετα η εμφάνιση νέων επενδυτικών προϊόντων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των επενδυτών έχουν δημιουργήσει μια έντονη ανησυχία. Η ανησυχία αυτή οφείλεται στο ότι τα χρηματοοικονομικά αλλά και τα υπόλοιπα περιουσιακά στοιχεία εκτιμώνται με υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις (priced for perfection), και δευτερευόντως στο ότι η υψηλή αγοραία ρευστότητα εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία των αγορών. Με αυτόν τον

τρόπο, επομένως, καταλαβαίνουμε το πόσο ευάλωτο είναι όλο το σύστημα σε μια ενδεχόμενη χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση. Αυτές λοιπόν οι εξελίξεις αποτελούν μια σοβαρή πρόκληση για το risk management αλλά και για όλες τις εποπτικές αρχές.

Οι εποπτικές αρχές αλλά και οι τράπεζες έχουν αναπτύξει μέσω της διαχείρισης των κινδύνων μια σειρά από διαδικασίες προκειμένου να εξαλείψουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος από τους συστημικούς κινδύνους τόσο από τα χαρτοφυλάκιά τους, όσο και από τα χαρτοφυλάκια των πελατών τους. Η βασικότερη τεχνική την οποία χρησιμοποιούν είναι η τεχνική του διαμερισμού και της διασποράς του κινδύνου στα πλαίσια της ευρύτερης χρηματοοικονομικής αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η βασική τεχνική των τραπεζών για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων είναι η «δημιουργία και διανομή» (originate and distribute), δηλαδή βάσει της τεχνικής αυτής οι τράπεζες καταρχήν δημιουργούν δάνεια, άρα και κινδύνους, και στην συνέχεια διανέμουν αυτόν τον κίνδυνο χρησιμοποιώντας συνήθως τα παράγωγα αλλά και άλλα προϊόντα στους τελικούς επενδυτές οι οποίοι μπορεί να είναι είτε ασφαλιστικές εταιρείες είτε ταμεία συντάξεων, αμοιβαία κεφάλαια ή ακόμη και άλλες τράπεζες. Επιπλέον άλλη μία μέθοδος μεταφοράς των κινδύνων από μεριάς των τραπεζών είναι και η τιτλοποίηση των δανείων.

Υπάρχουν όμως σοβαροί λόγοι για τους οποίους το risk management θεωρεί την τακτική της δημιουργίας και διανομής των κινδύνων των δανείων όχι και τόσο αξιόπιστη μιας και μπορεί να υποβαθμίσει την ποιότητα του χαρτοφυλακίου μέσω της υπέρμετρης αύξησης του κινδύνου που εμπεριέχεται σε αυτό. Καταρχάς τα άτομα τα οποία αποφασίζουν για την έκδοση ή μη ενός δανείου δεν έχουν κάποιο ισχυρό κίνητρο για να αξιολογήσουν ορθά τις αιτήσεις, δηλαδή την πιστοληπτική ικανότητα του οφειλέτη. Επιπλέον, η παρακολούθηση των κινδύνων (risk monitoring) γίνεται όλο και λιγότερο αποτελεσματική γιατί η πληροφόρηση των ατόμων στα οποία έχει μεταβιβαστεί ο κίνδυνος σχετικά με τους οφειλέτες των δανείων γίνεται όλο και λιγότερη σε σχέση με την πληροφόρηση που έχουν οι τράπεζες για τους οφειλέτες τους. Βεβαίως σε αυτές τις περιπτώσεις η «παρακολούθηση» των

οφειλετών από τους επενδυτές γίνεται μέσω εταιρειών που αξιολογούν την πιστοληπτική τους ικανότητα (rating agencies) και συντάσσουν σχετικές εκθέσεις προς τους επενδυτές οι οποίες τις περισσότερες φορές, όμως, είναι ελλιπείς.

Βασικότερος στόχος των τραπεζών είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διατήρηση της υψηλής αγοραίας ρευστότητας που σημαίνει την αγορά και πώληση περιουσιακών στοιχείων χωρίς να επηρεάζονται σημαντικά οι αγοραίες τιμές. Αυτή η υψηλή ρευστότητα όμως μπορεί να μειωθεί δραματικά σε μια περίοδο διαταραχής ή κρίσης και να επηρεάσει σημαντικά το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα, διότι σε αυτή στηρίζονται οι τράπεζες προκειμένου να διασπείρουν τους κινδύνους που δημιουργούν μέσω των δανείων προσαρμόζοντας κατάλληλα το χαρτοφυλάκιό τους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, σε ενδεχόμενους κινδύνους που θα παρουσιάζονται. Βεβαίως, αυτή η μεγάλη διασπορά που επιδιώκουν οι τράπεζες για τους κινδύνους τους, μέσω της αγοράς πιστωτικού κινδύνου (στην οποία οι διάφοροι επενδυτές μπορούν να αγοράζουν και να πωλούν πιστωτικό κίνδυνο), έχει συμβάλει στην σταθερότητα της κάθε τράπεζας σε σημαντικό βαθμό. Κάθε τράπεζα πλέον μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιες διαταραχές στην οικονομία ή κάποιες δυσμενείς εξελίξεις χωρίς τα αποθεματικά της κεφάλαια να κινδυνεύουν. Αυτή όμως η διασπορά κινδύνου εκτός από τα θετικά ταυτόχρονα μπορεί να κάνει περισσότερο ευάλωτο το τραπεζικό σύστημα στο σύνολό του σε ενδεχόμενες περιπτώσεις δυσμενών συνθηκών στην οικονομία. Αυτό μας οδηγεί στο ακόλουθο συμπέρασμα: οι κρίσεις μπορεί πλέον να παρουσιάζονται σπανιότερα αλλά η σοβαρότητά τους θα είναι πολύ μεγαλύτερη όταν θα παρουσιαστούν.

Το risk management είναι πολύ χρήσιμο σε αυτές τις περιπτώσεις για τις τράπεζες, αλλά και για τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων, και αυτό γιατί παρακολουθεί στενά τις χρηματαγορές τόσο των αξιών όσο και των παραγώγων και στέλνει τα κατάλληλα μηνύματα στις διοικήσεις για το εάν μια οικονομική κρίση πρόκειται να συμβεί στο άμεσο μέλλον προκειμένου να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αποφυγή της. Χάρης την σωστή

διαχείριση κρίσεων το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία κάποιες σοβαρές διαταραχές καθώς οι διοικήσεις έλαβαν τα μέτρα τους από νωρίς καθώς έβλεπαν την «μπόρα» που ερχόταν. Τέτοιες διαταραχές που αντιμετωπίστηκαν με επιτυχία ήταν η πτώση των χρηματιστηριακών αξιών το 2000, οι τρομοκρατικές ενέργειες του 2001 που δημιούργησαν κλυδωνισμούς και στην παγκόσμια οικονομία, όπως επίσης και η αύξηση της μεταβλητότητας των τιμών η οποία συνοδεύτηκε και από μεγάλες διαφορές στις αποδόσεις μεταξύ εταιρικών και κρατικών χρεογράφων, η οποία συνέβη πριν δύο χρόνια ακριβώς.

Φυσικά δεν θα μπορούσαν τα στελέχη της διαχείρισης κινδύνου των τραπεζών να μην είχαν προβλέψει και την μεγάλη οικονομική κρίση του 2008, η οποία μπορεί να συγκριθεί μόνο με το οικονομικό «κραχ» του 1929. Μια κρίση η οποία έκανε επενδυτικούς κολοσσούς να κλείσουν λόγω πτώχευσης στις ΗΠΑ και πάρα πολλές επιχειρήσεις να φτάσουν στο χείλος της καταστροφής και να καταφέρνουν να επιβιώσουν μόνο με την βοήθεια του κράτους και αφού απελύθησαν δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενοι. Παρότι τίποτα δεν προμήνυε την επερχόμενη κρίση καθώς οι προοπτικές του πιστωτικού συστήματος διαφαίνονταν άριστες, οι επικεφαλές της διαχείρισης κρίσεων αλλά και οι εποπτικές αρχές (κυρίως των ΗΠΑ) είχαν κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου κυρίως στις τράπεζες των ΗΠΑ αλλά δεν εισακούστηκαν γιατί οι διοικήσεις δεν έβλεπαν να απειλούνται από κάποιον άμεσο κίνδυνο. Τουναντίον όμως, οι εποπτικές αρχές ήταν ανήσυχες διότι είχαν ανακαλύψει πως υπάρχουν κίνδυνοι οι οποίοι αν εκδηλωθούν ταυτόχρονα θα οδηγούσαν σε μια πολύ μεγάλη κρίση το πιστωτικό σύστημα, ανάλογη με αυτή του 1929.

Ειδικότερα, οι κίνδυνοι αυτοί ήταν:

- Πρώτον, υπήρχαν ενδείξεις επιδείνωσης της ποιότητας της αγοράς ενυπόθηκων δανείων υψηλής απόδοσης των ΗΠΑ. Βέβαια, στην αρχή το πρόβλημα ήταν περιορισμένο σε μικρό αριθμό τραπεζών οπότε δεν δόθηκε η απαιτούμενη προσοχή με αποτέλεσμα το φαινόμενο να γενικευτεί στις ΗΠΑ και να επεκταθεί και στις οικονομίες ολόκληρου του πλανήτη σχεδόν με την κρίση που ξέσπασε.

- Δεύτερον, τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού αλλά και οι υπερβολικά αισιόδοξοι ισολογισμοί των επιχειρήσεων ώθησαν σε μεγάλη αύξηση τα ποσοστά εξαγοράς των επιχειρήσεων από τα private equity funds. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί το χρέος των εξαγορασθέντων εταιρειών πράγμα που τις καθιστά πιο ευπαθείς σε τυχόν οικονομικές διαταραχές. Στον ίδιο κίνδυνο εκτίθενται και οι χρηματοδότες των funds, έστω και προσωρινά, μεταξύ των οποίων είναι και οι τράπεζες.

- Επιπλέον, οι εισροές κεφαλαίων προς τις αναδυόμενες οικονομίες των τρίτων χωρών έχουν αυξηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια. Αυτό συμβαίνει διότι οι επενδυτές πλέον αναζητούν τα υψηλότερα επιτόκια αποδόσεων σε αυτές τις χώρες και όχι στις πιο ώριμες οικονομίες όπου τα επιτόκια είναι χαμηλότερα. Οι επενδυτές βεβαίως που στρέφονται σε αυτές τις οικονομίες αναλαμβάνουν και ένα πολύ υψηλό ρίσκο, το οποίο σημαίνει ότι στην περίπτωση που η μεγάλη εισροή κεφαλαίων μειωθεί σημαντικά για κάποιο λόγο τότε θα προκληθούν σοβαρές συνέπειες σε αυτές τις αναδυόμενες οικονομίες και τα χαρτοφυλάκια των επενδυτών θα επηρεαστούν άμεσα.

- Τέταρτον, τέλος, υπάρχει και το ενδεχόμενο της απότομης και μη ομαλής διόρθωσης των ανισορροπιών στον χρηματοοικονομικό κλάδο παγκοσμίως. Αυτό συμβαίνει γιατί πλέον τα ελλείμματα των τρεχουσών συναλλαγών χρηματοδοτούνται κυρίως από κρατικά χρεόγραφα σταθερού επιτοκίου (περίπτωση ΗΠΑ) και όχι από άμεσες ξένες επενδύσεις ή κεφάλαια. Άρα η εισροή κεφαλαίων σε μια τέτοια οικονομία, μέσω των κρατικών χρεογράφων, μπορεί να επηρεαστεί ευκολότερα από τις αλλαγές των επιτοκίων και γενικότερα από το όλο κλίμα που επικρατεί στις αγορές.

Αυτοί ήταν λοιπόν οι κίνδυνοι περιληπτικά οι οποίοι οδήγησαν στην σημερινή κρίση το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Κίνδυνοι τους οποίους είχε εντοπίσει εγκαίρως το σύστημα διαχείρισής τους αλλά οι τράπεζες και τα στελέχη τους δεν έλαβαν υπόψη αυτές τις προειδοποιήσεις στηριζόμενοι στο γεγονός ότι η κρίση μπορεί να εξελιχθεί πιο ομαλά ή να αποφευχθεί και τελείως λόγω της διεθνοποίησης του τραπεζικού συστήματος.

Αναφέρθηκε και στα προηγούμενα ότι η διεθνοποίηση αυτή μπορεί να φανεί ωφέλιμη για τα μεμονωμένα ιδρύματα για να αποφύγουν κάποιες μικρές στο εύρος κρίσεις αλλά, ταυτόχρονα, ενισχύει τον κίνδυνο μια κρίση να έχει μεγαλύτερο εύρος και να επηρεάσει σοβαρά περισσότερες χώρες λόγω αυτής της διασύνδεσης μεταξύ των τραπεζών. Αυτός είναι λοιπόν ο βασικότερος λόγος που έχει αναγκάσει τις νομικές και εποπτικές αρχές να εξελιχθούν ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στον διεθνή χαρακτήρα των τραπεζών, και πιο συγκεκριμένα: να μειώσουν τις πιθανότητες μετάδοσης των διαταραχών λόγω της διεθνοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος και αφετέρου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από αυτή την διεθνοποίηση. Για να συμβούν όμως αυτά τα δύο πρέπει να υπάρχει καλύτερη συνεργασία των εποπτικών αρχών προς δύο κατευθύνσεις: πρώτον, οι επόπτες θα πρέπει να συνεργάζονται καλύτερα για τον έλεγχο των διασυννοριακών τραπεζών και δεύτερον, και σημαντικότερο, οι ελεγκτικές αρχές της χώρας σε συνεργασία με τις αντίστοιχες των πιστωτικών ιδρυμάτων πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους σχετικά με την διαχείριση κρίσεων διότι τους συνδέουν κοινά συμφέροντα αλλά και κοινές ευθύνες.

1.2 Risk Management και η οικονομική θεωρία

Η πρόσφατη σοβαρή οικονομική κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος παγκοσμίως έδειξε ότι οι οικονομικές πολιτικές που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια, όπως επίσης οι ελεγκτικοί μηχανισμοί αλλά και οι διαδικασίες της διαχείρισης κινδύνου των εταιρειών-κολοσσών έχουν αποτύχει πλήρως. Αυτή η ανεπάρκεια των ελέγχων αλλά και της σωστής πρόβλεψης των κινδύνων οδηγούν σε οικονομικές κρίσεις και κατ' επέκταση σε μαρασμό και οικονομική ύφεση την οικονομία. Το πιο ανησυχητικό από όλα όμως είναι ότι το βάθος της τελευταίας οικονομικής κρίσης δεν το έχουμε αντιληφθεί ακόμη και θα περάσουν ίσως και χρόνια μέχρι να δούμε όλες τις συνέπειές της σε παγκόσμιο επίπεδο. Γι' αυτόν τον λόγο προβάλλει αναγκαία όσο ποτέ άλλοτε η αλλαγή της οικονομικής πολιτικής τόσο σε κάθε χώρα ξεχωριστά

αλλά και σε υπερεθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια αλλαγή πολιτικής θα επιφέρει ανάλογες αλλαγές τόσο στο επίπεδο των ελεγκτικών μηχανισμών του κράτους, αλλά και το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα βελτιωθεί σε επίπεδο διαχείρισης κινδύνου.

1.2.1 Θεώρημα χρηματοπιστωτικής αστάθειας

Η οικονομική πολιτική που έχει ακολουθηθεί από την δεκαετία του 1980 και μετέπειτα ως και σήμερα έχει σαν βάση της την νεοκλασική οικονομική θεωρία. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην προώθηση του καπιταλιστικού συστήματος (οικονομία της αγοράς) με το χρηματοπιστωτικό σύστημα να είναι καταρχήν σταθερό, με τις τυχόν κρίσεις να αυτορυθμίζονται (αόρατο χέρι της αγοράς) και να οδηγούν την αγορά και πάλι σε κατάσταση ισορροπίας. Οι σοβαρές κρίσεις, επομένως, προκαλούνται από εξωγενείς παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα οι τιμές του πετρελαίου, για τους οποίους παράγοντες οι αρχές δεν μπορούν να κάνουν τίποτα. Αν αποδειχτεί ότι το θεώρημα χρηματοπιστωτικής αστάθειας έχει ισχύ, δηλαδή ότι το ίδιο το σύστημα δημιουργεί τις κρίσεις, τότε χρειάζονται οι κατάλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, αλλά και μηχανισμοί σταθεροποίησης από την πλευρά του κράτους οι οποίοι θα προλαμβάνουν και θα αποτρέπουν την υπερχρέωση αλλά και της επιπτώσεις αυτής στην πραγματική οικονομία που δημιουργούν τεράστιο οικονομικό αλλά και κοινωνικό κόστος.

1.2.2 Ο ρόλος των κεντρικών τραπεζών στην διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας

Περισσότερο από ποτέ άλλοτε η τελευταία οικονομική κρίση έδειξε ότι ο ρόλος των κεντρικών τραπεζών είναι κάτι περισσότερο από την άσκηση της νομισματικής πολιτικής, είναι η εξασφάλιση της σταθερότητας ολόκληρου του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι κεντρικές τράπεζες έχουν τα κατάλληλα εργαλεία νομισματικής πολιτικής προκειμένου να ελέγχουν στην

ρευστότητα του συστήματος και να εξασφαλίζουν την σταθερότητά του. Οι κεντρικές τράπεζες, επιπρόσθετα, ως δανειστές όλων των υπολοίπων τραπεζών μπορούν και πρέπει να έχουν πρόσβαση στα στοιχεία των ελεγκτικών αρχών των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών αλλά και των χρηματιστηριακών αγορών, επίσης θα πρέπει να έχουν πρόσβαση και στα στοιχεία των ιδίων των τραπεζών που αφορούν τους κινδύνους που έχουν αναλάβει και κυρίως την διαχείρισή τους. Αυτή η γνώση των κεντρικών τραπεζών μπορεί να φανεί πάρα πολύ σημαντική γιατί μπορούν να γνωρίζουν εκ των προτέρων ποια τράπεζα μπορεί να αντιμετωπίσει κίνδυνο, λόγω έλλειψης ρευστότητας για παράδειγμα και να δημιουργήσει πρόβλημα και στο υπόλοιπο χρηματοπιστωτικό σύστημα κατ' επέκταση. Ορισμένα κράτη όπως η Μεγάλη Βρετανία έχουν αναθέσει τους ρόλους που αναφέρθηκαν παραπάνω σε διαφορετικά θεσμικά όργανα του κράτους πράγμα το οποίο αποδείχθηκε λανθασμένο και είχε σοβαρές συνέπειες αλλά και μεγάλο οικονομικό κόστος όπως έδειξε η κρίση που έπληξε την εταιρεία Northern Rock.

1.3 Βήματα προς την οικονομική και χρηματοοικονομική σταθερότητα

Σήμερα όπως όλοι γνωρίζουμε η παγκόσμια οικονομία διανύει την μεγαλύτερη χρηματοπιστωτική αλλά και οικονομική κρίση στην ιστορία της, μετά το περίφημο «κραχ» του 1929. Μία κρίση η οποία ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και επηρέασε πολύ γρήγορα και τον υπόλοιπο κόσμο λόγω και της παγκοσμιοποίησης των τραπεζικών συστημάτων. Όμως η κρίση έχει επιφέρει προβλήματα και σε άλλους κλάδους της οικονομίας εκτός από τον χρηματοοικονομικό, έτσι έχουμε πολύ σοβαρές συνέπειες στην παραγωγή, την απασχόληση, και το εμπόριο που αφορούν όχι μόνο τις ΗΠΑ αλλά και πολλές άλλες χώρες. Στην παρούσα φάση της οικονομικής κρίσης είναι δύσκολη η έξοδος από αυτήν και αυτό διότι η διττή φύση της κρίσης (χρηματοπιστωτική και οικονομική) έχει δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο. Από την μία λοιπόν έχουμε την χρηματοπιστωτική κρίση που επηρεάζει άμεσα την πραγματική

οικονομία και από την άλλη έχουμε την οικονομική κρίση που δεν επιτρέπει την επάνοδο στην χρηματοπιστωτική σταθερότητα.

Ένας επιπρόσθετος λόγος που δυσκολεύει ακόμη περισσότερο την έξοδο από την οικονομική κρίση είναι ο φαύλος κύκλος που έχει δημιουργηθεί μεταξύ των προηγμένων και των ανερχόμενων οικονομιών. Αυτό συμβαίνει γιατί λόγω της οικονομικής κρίσης οι μεγάλοι, και διαρκώς αυξανόμενοι, ρυθμοί ανάπτυξης των οικονομιών των υπό ανάπτυξη χωρών έχουν μειωθεί δραματικά επηρεάζοντας σαφώς και τις ανεπτυγμένες οικονομίες. Έτσι λοιπόν, σήμερα που η παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα και οι ανεπτυγμένες οικονομίες διέρχονται την φάση της ύφεσης συμπιέζουν τις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι οποίες έχουν μειώσει ήδη τις εξαγωγές τους κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, αυτό όμως επηρεάζει αρνητικά και τις ανεπτυγμένες οικονομίες οι οποίες μειώνουν και αυτές τις εξαγωγές τους (προς τις αναπτυσσόμενες χώρες) και τελικά μειώνουν και τις όποιες δυνατότητες υπάρχουν για να βγουν από την κρίση.

Όλοι οι λόγοι που αναφέρθηκαν παραπάνω κάνουν ευκόλως κατανοητό το ότι η λύση και η έξοδος από την παρούσα οικονομική κρίση απαιτεί παγκόσμιας κλίμακας αποφάσεις και παρεμβάσεις. Το εύρος της κρίσης είναι τόσο μεγάλο, όσο και η διασυνδέσεις μεταξύ όλων των οικονομιών γι' αυτό και απαιτούνται σοβαρές και σωστά σχεδιασμένες παρεμβάσεις από τα κράτη οι οποίες όμως θα υλοποιηθούν και με τον σωστό τρόπο ούτως ώστε να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα δηλαδή την έξοδο από την κρίση. Στις κυβερνήσεις λοιπόν πέφτει το πολύ σοβαρό έργο της λήψης των συγκεκριμένων αποφάσεων και μέτρων για καθεμιά χώρα χωριστά, αλλά και για όλες μαζί ταυτόχρονα. Οι αποφάσεις των χωρών κινούνται προς τις εξής δύο κατευθύνσεις,

- Πρώτον, ελαχιστοποίηση των αναταράξεων του χρηματοπιστωτικού συστήματος λόγω της κρίσης, με ταυτόχρονη μείωση των επιδράσεων και των επιπτώσεων στον τομέα της πραγματικής οικονομίας (επιχειρήσεις και νοικοκυριά).

- Και δεύτερον, καλύτερη προστασία του χρηματοπιστωτικού συστήματος που σαν απώτερο σκοπό έχει να μην έχουμε τέτοια φαινόμενα αστάθειας και κρίσης στο μέλλον.

1.3.1 Η προστασία της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας ως μακροχρόνια προοπτική.

Η δεύτερη από τις δύο κατευθύνσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω δηλαδή η διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και στο μέλλον ουσιαστικά μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ολόκληρο το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα οδηγείται σε δομικές αλλαγές και σε ανασυγκρότηση προκειμένου να ελεγχθούν οι αντοχές του και όπου κριθεί απαραίτητο να ενισχυθούν. Η διαδικασία αυτή είναι σίγουρο ότι θα πάρει πολύ χρόνο όμως έχει ήδη δρομολογηθεί και ξεκινήσει η εφαρμογή της σε πολλές χώρες όπως οι ΗΠΑ αλλά και σε πολλές χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα θέματα όμως τα οποία θα κληθεί να διορθώσει η διαδικασία αυτή είναι πολλά, ας αναφερθούμε σε μερικά από τα πιο σημαντικά τα οποία και μας οδήγησαν στην σημερινή οικονομική κρίση.

- Πρώτον, χρειάζεται λήψη μέτρων προκειμένου οι επενδυτές να μην αναζητούν το βραχυχρόνιο κέρδος από τις επενδύσεις που κάνουν επωφελούμενοι μόνο για τον εαυτό τους, αλλά αφήνοντας αυτή την μυωπική συμπεριφορά να επιδιώκουν πιο μακροχρόνια και μακρόπνοα σχέδια τα οποία έχουν θετικό αντίκτυπο στην οικονομική σταθερότητα και την κοινωνική ευημερία.

- Δεύτερον, είναι απολύτως αναγκαίο να μειωθεί η λεγόμενη υπέρ-κυκλικότητα (pro-cyclicality) του πιστωτικού συστήματος¹, δηλαδή η ικανότητά του να μεγθύνει τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου. Ένα κλασσικό παράδειγμα του φαινομένου αυτού είναι η τάση των τραπεζών να αναλαμβάνουν μεγάλους κινδύνους όταν η οικονομία μιας χώρας βρίσκεται σε ανάπτυξη, ενώ στην αντίθετη περίπτωση που η χώρα διέρχεται περίοδο ύφεσης

¹ Τράπεζα της Ελλάδος, έκθεση για την νομισματική πολιτική 2008-2010.

η ανάληψη κινδύνου είναι μηδενική. Αύτη η συμπεριφορά σε περιόδους ύφεσης έχει άμεσες συνέπειες στην πραγματική οικονομία καθώς οδηγεί σε οικονομική ασφυξία τις επιχειρήσεις, τα νοικοκυριά αλλά και τους καταναλωτές, αφού στερούνται τις αναγκαίες πιστώσεις. Η αναζήτηση λύσεων πάνω στο θέμα της υπέρ-κυκλικότητας έχει ανατεθεί στα αρμόδια διεθνή όργανα² και βρίσκεται σε εξέλιξη.

• Τρίτον, χρειάζεται άμεση ενίσχυση της διαφάνειας. Αυτό είναι το βασικό απαιτούμενο για να μπορούν οι αγορές να λειτουργούν ομαλά δηλαδή να αποφεύγουν τις «φούσκες» σε περιόδους οικονομικής ανόδου, αλλά και την πιστωτική ασφυξία σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ειδικότερα, η διαφάνεια θα πρέπει να επεκταθεί περισσότερο σε κεφάλαια όπως τα hedge funds όπου ο έλεγχος τους είναι ανεπαρκής από την υπάρχουσα νομοθεσία αν και ανήκουν μέσα στο οικονομικό σύστημα και επιπλέον πρέπει να γίνουν και κάποια βήματα προς την κατεύθυνση της πιο αποτελεσματικής κοινοποίησης των πληροφοριών ειδικότερα όταν πρόκειται για σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Βεβαίως όλα τα προηγούμενα θέματα τα οποία πρέπει να βελτιωθούν θα πάρουν αρκετό χρόνο και τότε θα έχουμε ένα οικονομικό σύστημα περισσότερο ασφαλές όμως το ζητούμενο είναι τι θα γίνει με την υπάρχουσα κρίση ως ότου αποδώσουν καρπούς τα αναμενόμενα μέτρα που θα ληφθούν. Μέχρι, λοιπόν, να έρθει εκείνη η ώρα χρειάζεται να ασκηθεί σωστή και ίσως σκληρή οικονομική πολιτική από τις εμπλεκόμενες χώρες τόσο στον νομισματικό όσο και στον δημοσιονομικό τομέα. Στον νομισματικό τομέα κρίνεται απαραίτητη η ενίσχυση της ρευστότητας ώστε οι τράπεζες να μπορούν πλέον να πιστώνουν τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, στον δημοσιονομικό τομέα πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να υπάρξει αύξηση της ζήτησης. Η οικονομική πολιτική αυτή όμως που θα ακολουθηθεί και στους δύο τομείς πρέπει να προσαρμοστεί καταλλήλως στις συνθήκες της εποχής που διανύουμε για να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο συντομότερο δυνατό χρόνο.

² Επιτροπή της Βασιλείας και Financial Stability Forum

1.3.2 Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Η εμπιστοσύνη, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, για τα πιστωτικά ιδρύματα έχει υποστεί μεγάλο πλήγμα, το σοβαρότερο πρόβλημα είναι πως αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης έχει συνέπειες και στην υπόλοιπη οικονομία. Επομένως η αποκατάστασή της πρέπει να τεθεί ως πρωταρχικός στόχος γιατί από αυτή εξαρτάται και το κατά πόσο θα αποδώσουν και τα μέτρα νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής.

Η εμπιστοσύνη έχει αρχίσει να χάνεται μέσα στο σύστημα προτού ακόμα ξεσπάσει η κρίση και βασικός λόγος ήταν το ότι οι οφειλέτες εμφάνιζαν όλοι στοιχεία μεγάλης οικονομικής ευρωστίας κάτι που θεωρήθηκε ύποπτο από τους υπεύθυνους της διαχείρισης κινδύνου των πιστωτικών ιδρυμάτων. Βεβαίως μπορούμε να βρούμε και άλλους λόγους για τους οποίους έχουμε φτάσει σε αυτή την κατάσταση έλλειψης εμπιστοσύνης. Καταρχήν, υπήρξε από τους επενδυτές, από ιδιώτες μέχρι μεγάλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, υποεκτίμηση του κινδύνου που ελλόχευαν μερικά χρηματοοικονομικά προϊόντα τα οποία αφότου ξέσπασε η κρίση έχουν λάβει την ονομασία «τοξικά», και επιπλέον υπήρχε το φαινόμενο των ισολογισμών που δημοσιεύουν οι εταιρείες και οι οποίοι περιέχουν πολλές ασάφειες και παραλείψεις τουλάχιστον όσον αφορά το τμήμα των κινδύνων που έχουν αναλάβει. Ένα από τα πιο ηχηρά παραδείγματα της έλλειψης εμπιστοσύνης αλλά και τον αδιαφανών ισολογισμών είναι η κατάρρευση της εταιρείας Lehman Brothers στις ΗΠΑ που άφησε χιλιάδες άτομα άνεργα, και η οποία σήμανε και την απαρχή για την κατάρρευση και άλλων εταιρειών.

Πλέον η έλλειψη αυτή της εμπιστοσύνης έχει αρχίσει να επιδρά και στην συμπεριφορά των νοικοκυριών τα οποία έχουν περικόψει στο ελάχιστο τις δαπάνες τους όποτε η κατανάλωση έχει μειωθεί πάρα πολύ όπως και οι επενδύσεις, επιπρόσθετα πολύ προσεκτικοί είναι πλέον και οι διαχειριστές κεφαλαίων οι οποίοι προσπαθούν να αποφύγουν τους κινδύνους με

οποιοδήποτε τρόπο και να κάνουν ασφαλές επενδύσεις με ένα σταθερό ποσοστό κέρδους. Τέλος, ακόμη και ο διατραπεζικός δανεισμός έχει επηρεαστεί από την έλλειψη εμπιστοσύνης και οι τράπεζες αποφεύγουν να δανείζουν η μία την άλλη και αυτό μπορεί να φανεί και από το επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) το οποίο έχει μειωθεί κοντά στο 2%, παρόλο που τα επιτόκια δανεισμού για τις τράπεζες πέφτουν τα αντίστοιχα για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά παραμένουν τα ίδια ή μειώνονται ελάχιστα. Ο δανεισμός πλέον έχει γίνει ακόμη πιο δύσκολος και η ρευστότητα της πραγματικής οικονομίας έχει οδηγηθεί σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η αυξημένη επιφυλακτικότητα που επικρατεί πλέον από την μεριά των τραπεζών να δανείζουν θα μπορούσε ίσως μόνο να δικαιολογηθεί στην περίπτωση που χρειαζόταν να δανείσουν άλλα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία στο παρελθόν είχαν αναλάβει μεγάλο επενδυτικό ρίσκο και είχαν πολλούς κινδύνους στα χαρτοφυλάκιά τους, όσον αφορά όμως τον τομέα της πραγματικής οικονομίας οι τράπεζες δεν πρέπει να πάψουν να δανείζουν στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά διότι αν συνεχιστεί αυτό τότε μπορεί να οδηγηθούμε σε κρίση και του πραγματικού τομέα της οικονομίας.

1.3.3 Οι αντιδράσεις του Ευρωσυστήματος και της ΕΚΤ

Το Ευρωσύστημα³ από την πρώτη στιγμή που ξέσπασε η κρίση χρησιμοποιεί όλα τα μέσα τα οποία διαθέτει προκειμένου να εξομαλύνει την κατάσταση τουλάχιστον σε επίπεδο ΕΕ. Ας αναφέρουμε επιγραμματικά μερικά από τα μέτρα που έχει λάβει το Ευρωσύστημα⁴.

Καταρχήν, από την πρώτη στιγμή που ξέσπασε η κρίση τον Αύγουστο του 2007 το Ευρωσύστημα έχει προσαρμόσει τον τρόπο που κατανέμει τη ρευστότητα των χρημάτων που δανείζει στις τράπεζες. Η πολιτική της αυτή έχει διευκολύνει τις κατά τόπους κεντρικές τράπεζες οι

³ Το Ευρωσύστημα αποτελείται από την ΕΚΤ και τις Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες των χωρών-μελών της ΕΕ που έχουν υιοθετήσει ως νόμισμα το ευρώ.

⁴ Τα μέτρα που αναφέρονται έχουν ανακοινωθεί από την ιστοσελίδα της ΕΚΤ και τα δελτία τύπου της,

οποίες μπορούν να κάνουν τους προγραμματισμούς τους με μεγαλύτερη ακρίβεια διότι θα γνωρίζουν την ποσότητα των ρευστών διαθεσίμων τους.

Επιπλέον, για να εξομαλυνθούν οι συνθήκες στην διατραπεζική αγορά και για πιο μεγάλες διάρκειες, το Ευρωσύστημα έχει αυξήσει τις αναχρηματοδοτήσεις μέσω των πράξεων των πιο μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων.

Στην συνέχεια, και αφού η κατάσταση επιδεινώθηκε και με την κατάρρευση της Lehman Brothers το Ευρωσύστημα ανέλαβε ακόμη πιο δραστικά μέτρα προκειμένου να προφυλάξει τις αγορές από τις έντονες αναταράξεις, πιο συγκεκριμένα:

Ενίσχυσε περαιτέρω την πολιτική της παροχής μεγαλύτερης ρευστότητας στην αρχή των εβδομαδιαίων πράξεων βασικής αναχρηματοδότησης.

Αύξησε σημαντικά την διάρκεια των αντιστρεπτών πράξεων (repos).

Διεύρυνε την παροχή δολαρίων σε συνεργασία με την Αμερικανική Κεντρική Τράπεζα (Fed).

Στην ταχύτερη ανάκαμψη της οικονομίας θα μπορούσε να συμβάλλει και μια σειρά δημοσιονομικών ρυθμίσεων που προβλέπουν την δημοσιονομική ενίσχυση μέσω των περιθωρίων που υπάρχουν στο Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης.

Βεβαίως η έξοδος από την παρούσα κρίση είναι κάτι το πολύ δύσκολο ειδικά για χώρες όπως είναι η Ελλάδα όπου υπάρχει σοβαρότατο πρόβλημα χρηματοδότησης των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, και καθώς οι διεθνείς συγκυρίες χειροτερεύουν συνεχώς αναδεικνύονται όλο και πιο πολύ οι αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας. Χρειάζεται επομένως μια ουσιαστική ώθηση στην οικονομία μέσω της κατάλληλης οικονομικής πολιτικής προκειμένου να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και γενικά καλύτερη προσαρμογή της οικονομίας στις σημερινές συνθήκες κάτι που είναι ίσως και το δυσκολότερο να συμβεί.

1.4 Οικονομικές κρίσεις – Ιστορική αναδρομή⁵

Πριν κλείσουμε αυτό το πρώτο κεφάλαιο πιστεύω πως αξίζει να αναφερθούμε περιληπτικά στις πιο σημαντικές οικονομικές κρίσεις που έχουν συμβεί ξεκινώντας από το «κραχ» του 1929 στην Αμερική πριν ακριβώς 80 χρόνια. Κοινός παρονομαστής όλων των κρίσεων οι οποίες θα αναφερθούν ήταν κυρίως η εμμονή στο κυνήγι του εύκολου κέρδους, οι λανθασμένες αποφάσεις των εκάστοτε ατόμων που είχαν την διοίκηση της οικονομίας στα χέρια τους αλλά και οι ιδιόμορφες οικονομικές συνθήκες της κάθε εποχής.

Η διαφορά του σήμερα σε σχέση με το παρελθόν είναι ότι η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και οι συνεργασίες που αναπτύσσονται τις έχουν κάνει πιο ευάλωτες στις κρίσεις παρόλο που και οι μηχανισμοί αντιμετώπισης των κινδύνων αυτών εξελίσσονται συνεχώς. Το προαναφερθέν συμπέρασμα ανήκει σε έκθεση του ΔΝΤ στο οποίο αναφέρονται και κάποια άλλα συμπεράσματα σχετικά με τις οικονομικές κρίσεις διαχρονικά και τα οποία αξίζει να αναφέρουμε:

- Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει την συχνότητα και την έκταση των κρίσεων αλλά δεν έχει αυξήσει και την σφοδρότητά τους.
- Οι κεντρικές τράπεζες των χωρών πρέπει να παρεμβαίνουν εγκαίρως για να προλαμβάνουν τα φαινόμενα αυτά, παρά να προσπαθούν εκ των υστέρων να βοηθήσουν τις οικονομίες να ανακάμψουν.
- Επίσης, είναι δύσκολο να προβλεφθεί όταν ξεσπά μία κρίση πόσο εκτεταμένες θα είναι οι συνέπειές της.
- Και τέλος, μερίδιο της ευθύνης πολλές φορές έχουν και οι εποπτικές αρχές διότι αδυνατώντας να παρακολουθήσουν τις συστημικές αλλαγές οδηγούν τις αγορές σε κρίση.

Ας δούμε λοιπόν τι συνέβη σε μερικές οικονομικές κρίσεις ξεκινώντας από την πιο παλιά:

Πρώτα θα αναφερθούμε στο οικονομικό «κραχ» του 1929. Την Μαύρη Πέμπτη όπως έμεινε στην ιστορία που οδήγησε την αμερικανική

⁵ Πηγή: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, BBC World

οικονομία στην μεγάλη ύφεση της δεκαετίας του 1930. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της εποχής που ήταν το ραδιόφωνο αλλά και οι αυτοκινητοβιομηχανίες οδήγησαν τους αμερικάνους σε κερδοσκοπικά παιχνίδια μέσω του χρηματιστηρίου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την Μαύρη Πέμπτη που ο δείκτης έκλεισε με απώλειες 13%, αλλά και την συνολική πτώση του δείκτη μέχρι το 1932 στο 90%. Εκατομμύρια αμερικάνοι κυρίως της μεσαίας τάξης έχασαν τεράστια ποσά και καταστράφηκαν οικονομικά. Τα προβλήματα που δημιούργησε η πτώση αυτή επιδεινώθηκαν με τις κακές αποφάσεις της Κεντρικής Αμερικανικής Τράπεζας (Fed)⁶ και χρειάστηκαν να περάσουν περίπου 10 χρόνια προκειμένου να συνέλθει η αμερικανική οικονομία. Αφορμή για την ανάκαμψη στάθηκε ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος καθώς η στρατιωτική βιομηχανία εκμηδένισε την ανεργία και αύξησε κατακόρυφα την ανάπτυξη.

Δεύτερη κρίση που αξίζει να αναφερθούμε είναι η Μαύρη Δευτέρα του 1987 όπου το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης υπέστη την μεγαλύτερη πτώση του σε καιρό ειρήνης, μείον 22%. Τα αίτια για την πτώση αυτή ήταν πολλά, οι ριψοκίνδυνες εξαγορές, η επιβράδυνση της οικονομίας των ΗΠΑ, και η πτώση της αξίας του δολαρίου. Υπήρξε ορατός ο κίνδυνος να χρεοκοπήσουν πολλές αμερικανικές τράπεζες με αποτέλεσμα η Κεντρική Τράπεζα των ΗΠΑ να μειώσει δραστικά τα επιτόκια δανεισμού. Το συμπέρασμα από αυτό το μικρής σχετικά διάρκειας κραχ ήταν ότι οι παγκόσμιες αγορές αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία μεταξύ τους και ότι οι αποφάσεις των κεντρικών τραπεζών επηρεάζουν πολλές χώρες.

Μια ακόμα κρίση που αξίζει να αναφέρουμε επηρέασε και πάλι το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Αυτή την φορά ήταν ένα επενδυτικό fund που οδήγησε στην κρίση, και πιο συγκεκριμένα το επενδυτικό fund Long Term Capital Market (LTCM) το οποίο βρέθηκε σε πολύ δύσκολη θέση μετά την κρίση που ξέσπασε στην Ασία, την Βραζιλία και την Ρωσία την διετία 1997-1998. Το επενδυτικό fund LTCM κατέρρευσε όταν η Ρωσία ανέστειλε μονομερώς την εξόφληση των κρατικών ομολόγων και οδήγησε σε μεγάλη

⁶ Fed: Federal Reserve System

πτώση το αμερικανικό χρηματιστήριο και γέμισε πανικό τους επενδυτές. Η Fed και πάλι μείωσε εκτάκτως τα επιτόκια και ζήτησε από τις υπόλοιπες αμερικανικές τράπεζες να βοηθήσουν το LTCM fund και έτσι σε σύντομο χρονικό διάστημα η κρίση ξεπεράστηκε.

Τέλος, στο πρόσφατο παρελθόν είχαμε την κρίση από την «φούσκα» των μετοχών της υψηλής τεχνολογίας το 2000. Πριν ξεσπάσει η κρίση οι εταιρείες πληροφορικής και internet είχαν την απόλυτη προτίμηση των επενδυτών μέχρις ότου η «φούσκα» έσκασε με τον δείκτη των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας Nasdaq να χάνει μέχρι τον Οκτώβριο του 2002 το 78% της αξίας του. Η χαριστική βολή στην αμερικάνικη οικονομία όμως επήλθε από τα τρομοκρατικά χτυπήματα του 2001. Η Αμερικάνικη Κεντρική Τράπεζα όμως ήταν και πάλι εκεί και με διαδοχικές μειώσεις στα επιτόκια (από το 6,25% στο 1%) βοήθησε την οικονομία να σταθεί και πάλι στα πόδια της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γκαργκάνας Χ. Ν., «Διεθνές Πιστωτικό Σύστημα: Προκλήσεις και Προοπτικές»
- Ζαββός Σ. Γ., «Κρίση και μεταρρύθμιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος», από άρθρο
- Myron S. Scholes, «Crisis and Risk Managment»
- Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για την νομισματική πολιτική, Φεβρουάριος 2009.
- Έκθεση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) σχετικά με «Τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από την πρόσφατη οικονομική κρίση και τις ομοιότητες της με αυτές που συγκλόνισαν κατά καιρούς τον κόσμο».
- «Αναδρομή στις οικονομικές κρίσεις που συγκλόνισαν τον κόσμο», επιμέλεια άρθρου Γιώργος Χρηστίδης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

Ο ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ RISK MANAGEMENT

2.1 Καταγράφοντας τους ενδεχόμενους κινδύνους

Η διαχείριση των κινδύνων είναι μία διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα όχι σε περιόδους κρίσης απαραίτητα, αλλά και στις περιόδους πριν από την κρίση σε ένα ήρεμο και αντικειμενικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει καταρχήν έναν σε βάθος έλεγχο των κινδύνων που απειλούν μια επιχείρηση καθώς επίσης και τον προσδιορισμό αυτών που μπορεί να εξελιχθούν σε πολύ σοβαρό κίνδυνο για αυτήν. Ξεκινώντας ας δούμε μερικές από τις αιτίες των ενδεχόμενων κρίσεων.

2.1.1 Αιτίες ενδεχόμενων κινδύνων

Είναι αδύνατο να μπορέσουμε να καταγράψουμε κάθε πιθανό κίνδυνο που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, όμως αυτό που μπορούμε να κάνουμε, και που είναι αρκετά χρήσιμο, είναι να κατηγοριοποιήσουμε τους κινδύνους ούτως ώστε να μπορούμε να τους αναγνωρίσουμε ευκολότερα και να προετοιμαστούμε για το πώς θα τους αποφύγουμε. Η πλειοψηφία των κινδύνων καθορίζονται από το τι είδους δραστηριότητα ασκεί η επιχείρηση. Βέβαια πολλές εταιρείες έχουν μεγάλη εμπειρία για τους κινδύνους του κλάδου τους και είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσουν. Ας δούμε παρακάτω τις περιπτώσεις μερικών κλάδων.

- Εταιρείες πετρελαιοειδών και χημικών προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές επειδή τα προϊόντα τους μπορεί να προκαλέσουν μεγάλες καταστροφές στο περιβάλλον βρίσκονται σε συνεχή επιφυλακή για τυχόν διαρροές τοξικών ουσιών. Κάθε τέτοιο περιστατικό θα μπορούσε να προκαλέσει μια σοβαρή κρίση.

- Αερογραμμές – αερομεταφορές. Σε αυτόν τον κλάδο μία συντριβή ενός αεροσκάφους μπορεί να αποβεί καταστροφική για την εταιρεία και να την οδηγήσει σε κλείσιμο. Οι επιβάτες αισθάνονται πιο ασφαλείς όταν ταξιδεύουν με μεγάλες αεροπορικές εταιρείες απ’ ότι με κάποια άλλη μικρότερη εταιρεία. Οι μεγάλες αερογραμμές επομένως αναγνωρίζοντας την δύσκολη θέση στην οποία θα βρεθούν αν γίνει κάποιο δυστύχημα έχουν κάνει επιχειρηματικά σχέδια (business plans) για το πώς θα μπορέσουν να το αποτρέψουν ή αν αυτό δεν είναι εφικτό να συμβεί, το πώς θα μπορέσουν να ανακάμψουν μετά από ένα τέτοιο συμβάν. Επιπρόσθετα, οι αεροπορικές εταιρείες, προσαρμοζόμενες στους καιρούς και στους νέους κινδύνους που τις απειλούν, έχουν αναπτύξει και σχέδια για την αντιμετώπιση των αεροπειρατειών.
- Εταιρείες τροφίμων. Εξαιτίας της διαχείρισης τεράστιων ποσοτήτων τροφίμων αλλά και της μεγάλης κατανάλωσης που υπάρχει πλέον, ο κίνδυνος της διακίνησης και κατανάλωσης χαλασμένων τροφίμων είναι μεγαλύτερος από ποτέ. Επιπλέον, η διασύνδεση μεταξύ διάφορων περιοχών μιας χώρας αλλά και των χωρών μεταξύ τους μπορεί να πλήξει μια ευρύτερη περιοχή εφόσον σε αυτή κυκλοφορήσουν χαλασμένα τρόφιμα. Το βασικότερο πρόβλημα με αυτήν την περίπτωση είναι το ότι δύσκολα θα εντοπιστεί το πρόβλημα, και όταν εντοπιστεί να είναι αργά. Παραδείγματα σε αυτή την κατηγορία κινδύνων υπάρχουν αρκετά: το 2001 η εταιρεία IBP Inc αναγκάστηκε να ανακαλέσει 257 τόνους βοδινού κρέατος οι οποίοι είχαν μολυνθεί με το επικίνδυνο βακτηρίδιο E. coli, αφού πρώτα όμως η ποσότητα αυτή είχε μοιραστεί σε περίπου 35 πολιτείες των ΗΠΑ και ενδεχομένως να είχε καταναλωθεί και από κάποιους ανυποψίαστους πολίτες. Ένα ακόμη παράδειγμα το οποίο έπληξε κυρίως την Ευρώπη ήταν η νόσος των τρελών αγελάδων και του αφθώδους πυρετού. Η κρίση αυτή οδήγησε πάρα πολλούς παραγωγούς στο να εγκαταλείψουν την γη τους αφού καταστράφηκαν οικονομικά και κατά συνέπεια οδήγησαν σε μαρασμό τις αγροτικές περιοχές κυρίως σε μέρη όπου ξέσπασαν αυτά τα φαινόμενα.

- Εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Τελευταία αλλά ίσως η σημαντικότερη αιτία κινδύνων και αυτό διότι οι συνέπειες τους μπορεί να είναι απρόβλεπτες και μπορεί να βλάψουν πολλές οικονομίες ταυτόχρονα, αλλά και να οδηγήσουν σε μακροχρόνιες κρίσεις. Αυτός είναι και ο κλάδος των κινδύνων που εξετάζεται πιο πολύ από την συγκεκριμένη εργασία και αφορά ένα πολύ μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων που αναφέρθηκαν και στο πρώτο κεφάλαιο. Οι χρηματιστές αλλά και γενικά οι διαχειριστές των κεφαλαίων που εργάζονται σε αυτές τις εταιρείες έχουν μεγάλη ιστορία όσον αφορά τα προβλήματα που δημιουργούν στις αγορές αλλά και στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους προσπαθώντας να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα και το εύκολο κέρδος. Τέτοια προβλήματα κυρίως προκαλούνται από τις λανθασμένες κινήσεις μεμονωμένων χρηματιστών που δεν ανήκουν σε εταιρείες, βεβαίως αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν παραδείγματα ολόκληρων εταιρειών που διαχειρίζονταν κεφάλαια με λανθασμένο τρόπο και οδηγήθηκαν οι ίδιες αλλά και ολόκληρη την αγορά σε κρίση. Σύνηθες παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η προώθηση επενδυτικών προϊόντων (συνήθως ομόλογα) εταιρειών οι οποίες δεν θα μπορούσαν μελλοντικά να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις απαιτήσεις, κάτι το οποίο δεν γνωρίζουν οι επενδυτές, και τελικά τους οδηγούν σε οικονομική απόγνωση και καταστροφή και κατ' επέκταση αυτό μπορεί να βλάψει ολόκληρη την οικονομία εφόσον η εταιρεία έχει εξαπατήσει πολλούς από αυτούς.

Επιπρόσθετα μπορούμε να αναφερθούμε και σε κάποιες άλλες κατηγορίες κινδύνων οι οποίες μπορεί να προέρχονται από φυσικά αίτια όπως μια πυρκαγιά σε ένα εργοστάσιο η οποία μπορεί να καθυστερήσει την παραγωγή ορισμένων προϊόντων για αρκετό καιρό και ενδεχομένως να δημιουργήσει έλλειψη του προϊόντος στην αγορά λόγω της παραγωγικής αλυσίδας⁷ που εφαρμόζουν οι περισσότερες μεγάλες βιομηχανίες. Άλλο ένα παράδειγμα φυσικής καταστροφής το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε κρίση, και

⁷ Δηλαδή κάθε εργοστάσιο παράγει ένα μέρος του τελικού προϊόντος τα οποία στο τέλος ενώνονται και το τελικό προϊόν διοχετεύεται στην αγορά.

το οποίο συμβαίνει πολύ συχνά στην χώρα μας, είναι οι βροχές και οι πλημμύρες. Μία δυνατή βροχή σε μία αγροτική περιοχή μπορεί να καταστρέψει την παραγωγή μίας περιόδου και να οδηγήσει τους αγρότες σε απόγνωση αλλά και να τους δημιουργήσει μεγάλα οικονομικά προβλήματα καθώς για να παράξουν τα προϊόντα τους έχουν δημιουργήσει κάποια χρέη τα οποία θα κάλυπταν από την πώληση τους. Εάν η σοδειά τους καταστραφεί από μία πλημμύρα τότε καταστρέφονται και οι ίδιοι. Οι κρίσεις που δημιουργούνται από φυσικά αίτια είναι σίγουρα πολύ επώδυνες και απρόβλεπτες και μπορεί να συμβούν δύο και τρεις φορές σε ένα χρόνο. Στις περιπτώσεις αυτές το κράτος πρέπει να έχει ανεπτυγμένο τον βοηθητικό του ρόλο και να παρέχει κάποιες αποζημιώσεις στους αγρότες ώστε να ορθοποδήσουν οικονομικά και να μην καταστραφούν ενώ παράλληλα να τους δώσει και κίνητρα να συνεχίσουν να ασχολούνται με την γη τους και να μην την εγκαταλείψουν, συχνό φαινόμενο τα τελευταία χρόνια το οποίο έχει πολλές αρνητικές συνέπειες κυρίως σε χώρες με ανεπτυγμένο τον πρωτογενή τομέα όπως η Ελλάδα.

Άλλη μία κατηγορία κινδύνων που μπορεί να προκαλέσει κρίση είναι οι τεχνικές βλάβες. Αυτές μπορούν να συμβούν τόσο σε μικρή κλίμακα (εντός της επιχείρησης), τόσο και σε μεγαλύτερη (αλυσίδα εταιρειών ή επιχειρήσεων) όπου τότε μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Τις τελευταίες δυο δεκαετίες το ενδεχόμενο κρίσεων από τεχνικές βλάβες έχει αυξηθεί σημαντικά κυρίως λόγω της ανάπτυξης του διαδυκτίου και των υπηρεσιών που αυτό μπορεί να παρέχει, αλλά και της ραγδαίας ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Χάρη σε αυτά τα δύο πολύ σημαντικά εργαλεία οι επιχειρήσεις μπορούν πολύ πιο εύκολα να επικοινωνούν, να αποθηκεύουν πληροφορίες, να ερευνούν την αγορά, ακόμη και να πωλούν τα προϊόντα τους. Από την άλλη μεριά όμως, αυτή η χρήσιμη εξάπλωση της πληροφορικής κάνει πιο ευάλωτες τις εταιρείες αυτές σε απώλειες δεδομένων καθώς οι πληροφορίες τους μπορεί να κινδυνεύουν από διάφορους επιτήδειους όπως οι χάκερς αλλά και από τις τεχνικές βλάβες των μηχανημάτων τους.

Τέλος, άλλος ένας αστάθμητος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει μια κρίση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή οι υπάλληλοι των εταιρειών. Οι εταιρείες σήμερα βασίζονται ως επί το πλείστον σε υπαλλήλους για να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους δίνοντάς τους την απαραίτητη ευελιξία και την απαραίτητη δικαιοδοσία για την λήψη αποφάσεων. Αυτή η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους είναι κάτι το θετικό γιατί απελευθερώνει την προσπάθεια και την επινοητικότητα τους, χαρακτηριστικά τα οποία είναι πολύ σημαντικά και εν τέλει ωφελούν την ίδια την επιχείρηση, τα οποία όμως μέχρι πριν από λίγα χρόνια τα είχε υπό την στενή της επιτήρηση η ανώτερη ιεραρχία των επιχειρήσεων. Αλλά η εκχώρηση αυτή των αρμοδιοτήτων σε υπαλλήλους μπορεί να οδηγήσει σε κρίση μια επιχείρηση. Σε ορισμένους κλάδους όπου αυτός ο κίνδυνος είναι περισσότερο υπαρκτός όπως για παράδειγμα στις χρηματιστηριακές εταιρείες λαμβάνονται πρόσθετα μέτρα για να αποφεύγονται τέτοια φαινόμενα νομικών ή ηθικών παραβάσεων. Για παράδειγμα οι χρηματιστές οφείλουν να γνωρίζουν τα άτομα από τα οποία δέχονται εντολές για επενδύσεις. Επιπλέον, πριν συνάψουν συνεργασία με κάποιον επενδυτή πρέπει να γνωρίζουν τι επενδυτικούς σκοπούς έχει, τι γνώσεις πάνω στο αντικείμενο, το εισόδημά του όπως επίσης και την περιουσία του και τέλος την ευαισθησία του στον κίνδυνο. Επίσης, θα πρέπει τα επενδυτικά προϊόντα που θα προτείνουν οι επενδυτές στους πελάτες τους (μετοχές, ομόλογα και λοιπά) να πληρούν τις παραπάνω πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες. Πολλές εταιρείες διατηρούν για αυτόν το σκοπό τμήμα συμμόρφωσης το οποίο έχει σαν μοναδικό σκοπό να ελέγχει ότι όλες οι πράξεις που διενεργούνται είναι σύμφωνες με τους νόμους του κράτους. Όμως παρά τους αυστηρούς κανονισμούς που έχουν επιβληθεί για την προστασία των επενδυτών από τους ασύδοτους χρηματιστές τα φαινόμενα εξαπάτησης πελατών έχουν μειωθεί ελάχιστα και ίσως ποτέ δεν θα εξαλειφθούν. Ακόμη και όταν οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι είναι ευφυείς και φέρνουν κέρδη στην εταιρεία σίγουρα η λανθασμένη συμπεριφορά τους προς τους πελάτες θα οδηγήσει σε δυσφήμιση της εταιρείας. Σίγουρα αυτά τα φαινόμενα δεν είναι δυνατό να οδηγήσουν μια ολόκληρη εταιρεία σε κρίση αλλά χαλάει η εικόνα

αξιοπιστίας και σωστής διαχείρισης που είναι πολύ σημαντική για τις χρηματιστηριακές και επενδυτικές εταιρείες.

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες που αναφέραμε δηλαδή οι φυσικές καταστροφές, οι τεχνικές βλάβες αλλά και οι «κακοί» υπάλληλοι μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές ζημιές στην φήμη μιας εταιρείας, στα κέρδη της αλλά και στους πελάτες της.

2.2 Αναγνωρίζοντας τους κινδύνους

Για την ορθότερη αναγνώριση των κινδύνων το πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι η διεξαγωγή ενός ελέγχου κινδύνων. Αμέσως μετά θα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να ψάξουν μέσα σε πιο συγκεκριμένα πλαίσια και να βρουν τυχόν κινδύνους οι οποίοι θα μπορούσαν να εξελιχτούν σε πραγματικά προβλήματα στο μέλλον. Κάποια γεγονότα ίσως θα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να συμβούν, ανάλογα και το είδος της επιχείρησης, και άλλα λιγότερες. Σίγουρα, επίσης, κάποια γεγονότα αν συμβούν θα στοιχίσουν πολύ περισσότερο στην επιχείρηση απ' ό,τι κάποια άλλα.

2.2.1 Συλλογή πληροφόρησης εντός και εκτός επιχείρησης

Η αναζήτηση για ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση πρέπει να επεκταθεί σε πολλά άτομα εντός αλλά και εκτός επιχείρησης για την συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών. Οι αντιλήψεις των ανθρώπων για τον κίνδυνο διαφέρει, κάποιοι βλέπουν κινδύνους που άλλοι δεν μπορούν να φανταστούν την ύπαρξή τους και αυτό πρέπει να το εκμεταλλευτεί η κάθε επιχείρηση. Τα στελέχη που θα είναι επιφορτισμένα με την αναζήτηση κινδύνων θα πρέπει να μιλήσουν με μέλη ομάδων εργασίας, με απλούς υπαλλήλους, με επιτελικά στελέχη, ακόμη και με άτομα εκτός επιχείρησης όπως τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές της. Για να συμβεί βεβαίως αυτό και οι πληροφορίες που θα συλλεγούν να είναι αξιόπιστες θα πρέπει τα άτομα που θα έχουμε στην διάθεσή μας για να τα

ρωτήσουμε να αισθάνονται ελευθερία έκφρασης των απόψεών τους. Αν η διοίκηση κατά το παρελθόν έχει αντιμετωπίσει αρνητικά υπάλληλους οι οποίοι ανέφεραν προβλήματα τα οποία υπέβοσκαν, τότε σίγουρα θα υπάρχουν επιφυλάξεις και οι υπάλληλοι δεν θα μπορούν να μιλήσουν ανοικτά για όλα τα προβλήματα φοβούμενοι τυχόν προσωπικές αρνητικές συνέπειες εναντίον τους από την πλευρά της διοίκησης.

2.2.2 Συστηματική προσέγγιση ελέγχου κινδύνων

Ο καλύτερος τρόπος για να διενεργηθεί ένας έλεγχος κινδύνων είναι να γίνει μέσω των τμημάτων και των ομάδων εργασίας της επιχείρησης. Τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης μπορούν να παράσχουν σημαντικές ιδέες για τους κινδύνους αλλά σίγουρα δεν έχουν τα μέσα που έχουν οι χαμηλότεροι υπάλληλοι της ιεραρχίας για να τους ανιχνεύσουν. Οι υπάλληλοι αυτοί συναντιούνται συχνά προκειμένου να καταρτίσουν προϋπολογισμούς, να ελέγξουν το μέγεθος του ανταγωνισμού, να εντοπίσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης και τέλος να κάνουν και αναγνώριση των κινδύνων κάτι που πρέπει να βρίσκεται μέσα στις άμεσες καθημερινές αρμοδιότητές τους. Ένα χρήσιμο εργαλείο για αυτές τις περιπτώσεις είναι η δημιουργία μιας λίστας με τα 10 χειρότερα πράγματα που θα μπορούσαν να συμβούν στην επιχείρηση, και το τι θα πρέπει να κάνουμε σε κάθε περίπτωση για να το αντιμετωπίσουμε αυτό. Παρακάτω παρατίθεται ένα πρότυπο μιας τέτοιας λίστας.

The 10 Worst Things That Could Happen List⁸

Some managers find it helpful to create and have available a list of the ten worst things that could happen at work and what they would do about them. Use this tool to record your own list or have a team or work group develop their list.

Situation	What I/We Would Do About It
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

© 2002 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

⁸Harvard Business Review

Εν τέλει θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα παραπάνω για την αναγνώριση των κινδύνων που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση.

- Πρώτον, πρέπει να καθιερωθεί η αναγνώριση των κινδύνων ως ένα βασικό στοιχείο μέσα στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της επιχείρησης.
- Δεύτερον, η αναγνώριση των κινδύνων θα πρέπει να διεξάγεται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης και να αφορά όλο το προσωπικό που να σχετίζεται με αυτό.
- Τρίτον, χρήσιμο θα ήταν να ληφθούν υπόψη και μερικές γνώμες εκτός επιχείρησης δηλαδή από τους προμηθευτές και τους πελάτες της για να εξετάσουμε έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης.

2.2.3 Ιεράρχηση των κινδύνων

Προφανέστατα οι κίνδυνοι που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση είναι πάρα πολλοί, όμως δεν έχουν όλοι την ίδια σημαντικότητα και δεν μπορούμε να ασχοληθούμε με όλους το ίδιο. Επιλέγουμε σε ποιους κινδύνους να δείξουμε την μεγαλύτερη προσοχή μας. Πρέπει να γίνει σωστή κατανομή της προσοχής μιας επιχείρησης μεταξύ των μεγαλύτερων κινδύνων που την απειλούν και όχι να ασχολούνται τα στελέχη της με ασήμαντους κινδύνους παραβλέποντας αυτούς που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ζημιά στην επιχείρηση. Ένας απλός τρόπος για να αποφεύγεται αυτό το λάθος είναι η χρησιμοποίηση του μαθηματικού τύπου της προστιθέμενης αξίας. Στην πιο απλή του μορφή αυτός ο τύπος υπολογίζει το προβλεπόμενο αποτέλεσμα ενός γεγονότος (E) επί την πιθανότητα αυτό το γεγονός να συμβεί (X), δηλαδή έχουμε:

$$E(X) = \text{Προσδοκώμενη Αξία}$$

Η χρήση αυτής της συνάρτησης όμως μπορεί να μην είναι το ίδιο αποτελεσματική σε όλες τις περιπτώσεις για την ορθότερη ιεράρχηση των κινδύνων για δυο λόγους: Πρώτον, μπορεί να δοθεί χαμηλή προτεραιότητα σε έναν πολύ σημαντικό κίνδυνο που μπορεί να καταστρέψει την επιχείρηση, ασχέτως του πόσο πιθανό είναι να συμβεί ένα τέτοιο ενδεχόμενο, και κάτι τέτοιο μπορεί να δυσαρεστήσει την διοίκηση, και δεύτερον, ορισμένοι από τους κινδύνους αντιμετωπίζονται πιο εύκολα από κάποιους άλλους. Για παράδειγμα, ένας κίνδυνος με μικρότερη προσδοκώμενη αξία που είναι δύσκολο να αποφευχθεί θα ιεραρχηθεί ψηλότερα από έναν άλλο κίνδυνο ο οποίος έχει μεγαλύτερη προσδοκώμενη αξία αλλά είναι πιο εύκολο να αποφευχθεί.

2.3 Αποφεύγοντας τους κινδύνους

Το επόμενο βήμα μετά τον έλεγχο των κινδύνων που θα μπορούσαν να βλάψουν την επιχείρηση είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων και κατά συνέπεια των κρίσεων που θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Το σύγχρονο μάνατζμεντ επιβάλλει την καθημερινή ενασχόληση με την αποφυγή των κινδύνων.

2.3.1 Κατάρτιση σχεδίου αποφυγής κινδύνων και κρίσεων

Εφόσον έχουν βρεθεί κάποιοι ενδεχόμενοι κίνδυνοι το επόμενο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι να σχεδιάσουμε ένα πρόγραμμα για το πώς θα μπορέσουν να αποφευχθούν εάν παρουσιαστούν στην επιχείρηση. Σε αυτό χρειάζεται η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ατόμων της επιχείρησης γιατί η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική και ας μην ανήκουν στην ανώτερη διοικητική ιεραρχία. Μετά την καταγραφή των ενδεχόμενων κινδύνων πρέπει να υπολογιστεί η προσδοκώμενη αξία τους με την μέθοδο που αναφέρθηκε προηγουμένως ώστε να βρεθεί η οικονομική επίπτωση που θα έχει στην επιχείρηση εφόσον συμβεί, αλλά και η πιθανότητα να συμβεί. Κατόπιν γίνεται

εκτίμηση του κόστους αποφυγής των κινδύνων. Για παράδειγμα, η επίθεση στο λογισμικό μιας τράπεζας εκτιμάται ότι θα στοιχίσει € 120.000 συν τη ζημιά από την υποκλοπή προσωπικών στοιχείων των πελατών της, όμως το ενδεχόμενο κόστος για την αποφυγή του κινδύνου αυτού είναι περίπου € 30.000 για το κόστος αναβάθμισης των συστημάτων προστασίας και ανίχνευσης ιών. Οπότε συμφέρει την επιχείρηση να προβεί σε αυτή την προληπτική κίνηση προκειμένου να εξασφαλίσει ότι δεν θα αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα.

2.3.2 Σημάδια που προμηνύουν κινδύνους

Τα προβλήματα που προμηνύουν κινδύνους δεν εμφανίζονται συνήθως κατευθείαν με κάποιο μεγάλο γεγονός αλλά ξεκινούν από μικρότερα στα οποία αν δεν δοθεί η απαραίτητη προσοχή μπορούν να εξελιχθούν σε πραγματικές κρίσεις. Η ευθύνη βαραίνει την διοίκηση η οποία πρέπει να ανακαλύπτει και να προλαβαίνει τέτοια φαινόμενα τα οποία μπορεί να θίξουν το κύρος και την αξιοπιστία της επιχείρησης. Ας αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά κλασσικά παραδείγματα προειδοποιητικών σημαδιών τα οποία ίσως να κρύβουν κάποιον κίνδυνο.

- Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να μην εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Πολλές φορές τα μέλη των ΔΣ ξεχνούν ότι η δουλειά τους είναι να υπηρετούν τα συμφέροντα των μετόχων και όχι τα δικά τους ή του διευθύνοντος συμβούλου. Η αδιαφορία τους αυτή σε συνάρτηση με τις πολύ υψηλές αμοιβές τους έχει πολλές φορές οδηγήσει στα άκρα τις σχέσεις ΔΣ και υπαλλήλων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων εταιρειών που τα μέλη των ΔΣ τους αδιαφορούσαν για την πορεία και τις προοπτικές της εταιρείας τους και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να τις οδηγήσουν σε κλείσιμο, οδηγώντας ταυτόχρονα στην ανεργία χιλιάδες εργαζομένους είναι οι Enron και η WorldCom.

- Επίσης και ένας υπάλληλος ο οποίος ξοδεύει μεγάλα χρηματικά ποσά μπορεί να κινήσει υποψίες. Πολλά είναι τα παραδείγματα

υπαλλήλων συνήθως από τις οικονομικές υπηρεσίες που ενώ οι αμοιβές τους είναι γνωστές, τα χρήματα που ξοδεύουν τις υπερβαίνουν κατά πολύ. Αυτά τα χρήματα στις πιο πολλές περιπτώσεις είναι χρήματα κατάχρησης αλλά οι αρμόδιοι αργούν πολύ να αντιληφθούν τέτοιου είδους καταστάσεις και συνήθως όταν το κάνουν είναι πάρα πολύ αργά.

2.4 Σχέδιο εκτάκτου ανάγκης

Ένα σχέδιο εκτάκτου ανάγκης πρέπει να καταστρώνεται πριν από μια κρίση ή από έναν ορατό κίνδυνο που απειλεί την επιχείρηση. Το σχέδιο αυτό συνήθως περιλαμβάνει την οργάνωση της επιχείρησης και την λήψη αποφάσεων πριν ο κίνδυνος εμφανιστεί και επιφέρει την κρίση. Ο εκ των προτέρων σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των κινδύνων δίνει την δυνατότητα για την καλύτερη επεξεργασία των αποφάσεων και των πράξεων που πρέπει να γίνουν σε μια τέτοια περίπτωση. Τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των ενδεχομένων λύσεων είναι καλύτερο να εξετάζονται σε περιόδους κανονικές και όχι όταν η κρίση θα έχει ξεσπάσει, διότι τότε είναι πιο δύσκολο να συμβεί κάτι τέτοιο. Βασικό χαρακτηριστικό των σχεδίων εκτάκτου ανάγκης είναι να μπαίνουν σε λειτουργία αφότου η κρίση έχει ξεσπάσει και όχι να την προλαμβάνουν. Για να καταρτιστεί ένα καλό σχέδιο έκτακτης ανάγκης δεν υπάρχει κάποιος βασικός κανόνας αλλά υπάρχουν κάποια ευρέως διαδεδομένα βήματα που χρησιμοποιούνται συνήθως από τις εταιρείες.

Το πρώτο βήμα αφορά την οργάνωση της ομάδας που θα ασχοληθεί με τον σχεδιασμό. Η δημιουργία γενικά τέτοιων ομάδων εργασίας είναι μια σύγχρονη τακτική του μάνατζμεντ και ο βασικός ρόλος των ομάδων αυτών είναι να ασχολούνται με μη προγραμματισμένες εργασίες όπως η δημιουργία ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Η ομάδες αυτές πρέπει να απαρτίζονται από άτομα με διορατικότητα στο να προβλέπουν κινδύνους και να καλύπτουν την κάθε πλευρά μιας ενδεχόμενης κρίσης.

Δεύτερο βήμα το οποίο πρέπει να γίνει είναι η αξιολόγηση του προβλήματος που ενδεχομένως να απασχολήσει την επιχείρηση στο μέλλον, τι

μπορεί να πάει στραβά και τι συνέπειες θα είχε κάτι τέτοιο για την επιχείρηση, θα μπορούσαν να είναι μερικά από τα ερωτήματα που τίθενται στους υπευθύνους των ομάδων εργασίας. Τρία βασικά πράγματα για καλύτερη αξιολόγηση του προβλήματος είναι:

- Πρέπει η ομάδα να συνεργάζεται σωστά ώστε να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες απόψεις για την λύση του προβλήματος.
- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming) από τα μέλη της ομάδας.
- Δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης που θα κάνει η ομάδα και στους υπόλοιπους υπαλλήλους της εταιρείας, διότι και αυτοί ίσως μπορέσουν να συμβάλλουν λέγοντας την άποψή τους.

Το επόμενο βήμα το οποίο πρέπει να γίνει είναι και το σημαντικότερο, δηλαδή η εκπόνηση του σχεδίου. Οι κίνδυνοι οι οποίοι έχουν εντοπιστεί στα δύο προηγούμενα στάδια πρέπει να αντιμετωπισθούν και στόχος είναι η δημιουργία ενός συνόλου ενεργειών οι οποίες θα εξαλείψουν ή θα περιορίσουν τις συνέπειες των κινδύνων αυτών. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να έχουν την σύμφωνη γνώμη όχι μόνο της επιτροπής αλλά και ολόκληρης της εταιρείας (διοίκηση και υπάλληλοι).

Τέταρτο βήμα είναι η δοκιμή του σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Δεν έχουν όμως όλες οι εταιρείες αυτή την δυνατότητα να δοκιμάζουν σε πραγματικές συνθήκες τα σχέδια εκτάκτου ανάγκης που έχουν. Από την άλλη μεριά, τα στελέχη αντιμετώπισης κινδύνων φροντίζουν να γίνεται προσομοίωση κάποιων κινδύνων στις περισσότερες περιπτώσεις, ούτως ώστε να δουν αν αυτά τα οποία έχουν αποφασίσει να πράξουν μπορούν να εφαρμοστούν και στην πράξη και αν θα έχουν αποτέλεσμα. Ένα κλασσικό παράδειγμα προσομοίωσης κινδύνου που το έχουμε κάνει σχεδόν όλοι μας στα σχολεία ή και σε γραφεία είναι η άσκηση για πυρκαγιά. Η δοκιμή του σχεδίου έχει άλλο ένα θετικό στοιχείο για την επιχείρηση το οποίο είναι ότι με την συνεχή προσομοίωση κινδύνων αυξάνεται και η εμπειρία της και μπορεί να διορθώσει τα σχέδια εκτάκτου ανάγκης κατάλληλα ώστε να αντιμετωπίζει με απόλυτη επιτυχία τους πραγματικούς κινδύνους.

Το τελευταίο βήμα το οποίο πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι να ενημερώνει το σχέδιο εκτάκτου ανάγκης ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτή η διαδικασία ίσως να ακούγεται εύκολη, αλλά είναι πάρα πολύ σημαντική. Αυτό συμβαίνει διότι, ιδιαίτερα στην σύγχρονη εποχή που ζούμε, τα πράγματα αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς. Ένα σχέδιο αντιμετώπισης πυρκαγιάς φέρ' ειπείν χρειάζεται διαρκή ανανέωση για την γρηγορότερη εκκένωση του κτιρίου, την ενημέρωση των υπαλλήλων για το που βρίσκεται το κουτί πυρασφάλειας κτλ.

Η μέθοδος την οποία παρουσιάσαμε παραπάνω με τα πέντε βήματα έχει βοηθήσει πάρα πολύ τις επιχειρήσεις στο να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες ακόμα και για να αντιμετωπίσουν κρίσεις τις οποίες δεν μπορούν να προβλέψουν. Βασικότερο στοιχείο για το σχέδιο δράσης είναι η δημιουργία της ομάδας εργασίας η οποία πρέπει να είναι ταυτόχρονα μικρή ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις πιο εύκολα και να επικοινωνούν τα μέλη της καλύτερα μεταξύ τους, αλλά και μεγάλη για να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις απόψεις αλλά και τις γνώσεις των υπαλλήλων της. Συνήθως η ομάδα αυτή σε μία μεγάλη ανώνυμη εταιρεία αποτελείται από τον γενικό διευθυντή, τον νομικό σύμβουλο, και τους επικεφαλής των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και δημοσίων σχέσεων. Φυσικά η συμμετοχή του διευθύνοντος συμβούλου αλλά και του οικονομικού διευθυντή εννοείται.

2.5 Η αναγνώριση των κινδύνων.

Η ύπαρξη που αναφέραμε παραπάνω ενός καλού σχεδίου έκτακτης ανάγκης αλλά και μιας κατάλληλης ομάδας εργασίας είναι δύο απαραίτητα στοιχεία για μια επιχείρηση. Αν παρουσιαστεί οποιοσδήποτε κίνδυνος τότε η ομάδα παρεμβαίνει και προσπαθεί να μειώσει κόστος του προβλήματος για την επιχείρηση. Το ζήτημα που πρέπει να μας απασχολήσει τώρα πλέον είναι πότε θα παρέμβει η συγκεκριμένη ομάδα και για να γίνει αυτό χρειάζεται σωστή αναγνώριση του κινδύνου. Κάποιοι από τους κινδύνους είναι προφανείς και δεν χρειάζονται ιδιαίτερη προσπάθεια για να τους αντιληφθούν στην

επιχείρηση, άλλοι όμως δεν είναι καθόλου προφανείς. Ξεκινούν από μικρά προβλήματα που είναι δύσκολο να τα αντιληφθούμε και μπορεί να εξελιχθούν σε μια πραγματική κρίση, η οποία θα είναι δύσκολο να περιοριστεί, εάν δεν τους δοθεί η κατάλληλη προσοχή.

2.5.1 Προειδοποιητικά σημάδια

Σε κάθε επιχείρηση αναλόγως του είδους της τα σημάδια αυτά μπορούν να πάρουν πολλές διαφορετικές μορφές. Μερικές από αυτές είναι τα αίτια τα οποία αναφέραμε παραπάνω (φυσικές καταστροφές, τεχνικές βλάβες κτλ). Τώρα θα αναφέρουμε μερικά σημάδια στα οποία θα πρέπει να έχει την προσοχή της η επιχείρηση.

- Εναντίωση του κοινού στην καινοτομία. Αυτό συμβαίνει και αφορά κυρίως τον κλάδο των τροφίμων. Το κοινό ειδικά εδώ στην ΕΕ εμφανίζεται ιδιαίτερα επιφυλακτικό σε ότι είναι μεταλλαγμένο και προέρχεται από τις ΗΠΑ λόγω του σκανδάλου με τις αυξητικές ορμόνες που είχε ξεσπάσει. Αυτή η επιφυλακτικότητα του κοινού οδήγησε πολλές εταιρείες οι οποίες επένδυναν στον τομέα των μεταλλαγμένων προϊόντων και τροφίμων σε οικονομικό μαρασμό και κλείσιμο.
- Προειδοποιήσεις από ελεγχτές για την ασφάλεια των κτιρίων και την υγιεινή τους. Πολλές φορές τέτοιες προειδοποιήσεις δεν λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις λόγω του κόστους που έχει η συντήρηση των κτιρίων, η εγκατάσταση πυρασφάλειας κτλ. Αυτό μπορεί έχει σαν αποτέλεσμα ένα γεγονός το οποίο μπορεί να κοστίσει ακόμα και την ζωή ατόμων (για παράδειγμα μια πυρκαγιά).
- Διαδόσεις που αφορούν στελέχη της επιχείρησης. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι διαδόσεις αυτές είναι αβάσιμες και σταματούν. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι διαδόσεις επιμένουν για ένα στέλεχος μιας επιχείρησης το οποίο ξοδεύει πολλά παραπάνω χρήματα από τον μισθό που παίρνει και ζει πολυτελώς. Αυτό είναι ένα σημάδι ότι κάτι μπορεί να κρύβεται και αν ισχύει μπορεί να χαλάσει το καλό όνομα που έχει η

εταιρεία. Πρέπει οι ανώτεροί του να το αντιληφθούν εγκαίρως και να ερευνήσουν τι συμβαίνει.

Όμως ενώ έχουμε όλα αυτά τα προειδοποιητικά σημάδια για να προετοιμαστούμε για τους επερχόμενους κινδύνους, συνήθως αυτά τα σημάδια δεν γίνονται αντιληπτά από τα άτομα τα οποία η επιχείρηση έχει επιφορτίσει με αυτόν τον ρόλο. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι πολλοί αλλά ας εξετάσουμε δύο από τους σημαντικότερους: την υποτίμηση του προβλήματος και την αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων. Ας δούμε δυο παραδείγματα από τους παραπάνω λόγους.

- Η υποτίμηση του προβλήματος είναι ένα φαινόμενο το οποίο κάνει συχνά την εμφάνισή του τα τελευταία χρόνια στις αγορές. Δηλαδή οι καταναλωτές-αγοραστές ενός προϊόντος κάνουν παράπονα ότι το προϊόν που έχουν αγοράσει δεν πληροί τις προδιαγραφές και δεν είναι αντάξιο των προσδοκιών τους, αλλά αυτά τα παράπονα και οι διαμαρτυρίες σχεδόν ποτέ δεν εισακούγονται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων οι οποίες τα θεωρούν μεμονωμένα γεγονότα και δεν ασχολούνται μαζί τους. Στο τέλος η επιχείρηση έχει χάσει την καλή της φήμη και αναγκάζεται να αποσύρει ολόκληρες παρτίδες από το προϊόν ή να προβεί σε προληπτικούς ελέγχους, και σε χειρότερες περιπτώσεις να καταβάλει και αποζημιώσεις. Τέτοια φαινόμενα συναντώνται τα τελευταία χρόνια κυρίως στις αυτοκινητοβιομηχανίες.

- Δεύτερος λόγος όπως προαναφέρθηκε είναι η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων που συμβαίνουν σε διαφορετικούς κλάδους και σε διαφορετικές οικονομίες την ίδια χρονική στιγμή. Αυτό είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των ατόμων τα οποία θα μετέχουν στις ομάδες για τον σχεδιασμό εκτάκτων αναγκών. Η σύνδεση των γεγονότων σε μία άρρηκτα συνδεδεμένη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία σημαίνει ουσιαστικά σύνδεση και αλληλεπίδραση μεταξύ των οικονομιών. Ως κλασσικό παράδειγμα αυτού του δεύτερου λόγου μπορεί να αναφερθεί ακόμη και η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007. Έτσι είδαμε την κρίση να ξεκινάει από τις ΗΠΑ με τρομακτικές συνέπειες για την αμερικάνικη οικονομία, την ίδια στιγμή που στην Ευρώπη πολλοί πίστευαν ότι η κρίση δεν θα περάσει τον Ατλαντικό και

συνέχιζαν τα κερδοσκοπικά παιχνίδια με τα λεγόμενα «τοξικά» χρηματοοικονομικά προϊόντα. Έπρεπε οι αρμόδιοι για αυτές τις δραστηριότητες υπάλληλοι των Ευρωπαϊκών τραπεζών να είχαν συνδυάσει τα γεγονότα καλύτερα μεταξύ τους γνωρίζοντας πως σε μία παγκόσμια οικονομία και σε ένα χρηματοοικονομικό σύστημα το οποίο λειτουργεί σαν αλυσίδα, αν σπάσει ο ένας κρίκος τότε ολόκληρη η αλυσίδα θα χαλάσει και όλοι θα έχουν να πληρώσουν το τίμημα τους.

2.5.2 Προτάσεις για την λύση των προαναφερθέντων προβλημάτων

Τα προβλήματα που αναφέραμε παραπάνω όπως η υποτίμηση των προβλημάτων και η αδυναμία σύνδεσης των γεγονότων είναι θέματα τα οποία εμποδίζουν τα άτομα να εντοπίσουν τους κινδύνους και να τους αντιμετωπίσουν πριν δημιουργηθεί η κρίση. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με τους ακόλουθους τρόπους.

- Παραχώρηση περισσότερων ευθυνών και εξουσιών σε χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι χαμηλότεροι υπάλληλοι της ιεραρχίας είναι αυτοί που λαμβάνουν τα πρώτα προειδοποιητικά σημάδια ενός επερχόμενου κινδύνου ή μιας κρίσης. Οι διοικήσεις συνήθως είναι απασχολημένες με την λειτουργία της επιχείρησης και δεν μπορούν να παρατηρήσουν αυτά τα σημάδια. Έτσι λοιπόν χρειάζεται παραχώρηση εξουσιών στους πωλητές, στους λογιστές, στο τεχνικό προσωπικό κτλ.
- Πρέπει τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τον έλεγχο των κινδύνων να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση είτε πρόκειται για απλούς επόπτες-τμηματάρχες είτε για διευθυντές της επιχείρησης. Ένας κίνδυνος μπορεί να μετατραπεί πολύ ευκολότερα σε μια κρίση εφόσον τα στελέχη αυτά δεν δρουν γρήγορα στα προειδοποιητικά σημάδια. Βασικά χαρακτηριστικά των ατόμων που θα πρέπει να καταλαμβάνουν τις θέσεις αυτές είναι: να βρίσκονται σε ετοιμότητα διότι οι κίνδυνοι για την επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσουν από το μηδέν, και δεύτερον, να ακούνε και να λαμβάνουν υπόψη την γνώμη των υφισταμένων τους.

- Τρίτον, όπως αναφέρθηκε και προγενέστερα είναι η συγκρότηση μιας βασικής ομάδας κρίσεων. Τα άτομα των ομάδων αυτών πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται όσον αφορά τα καθήκοντά τους στην εταιρεία και να έχουν καλή επικοινωνία. Οι υπάλληλοι και οι διευθυντές έχουν την ίδια ευθύνη απέναντι στους κινδύνους και η γνώμη τους έχει την ίδια βαρύτητα και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Στις μεγάλες εταιρείες είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει ένα κέντρο πληροφοριών όπου θα καταλήγουν τα εσωτερικά και εξωτερικά σήματα κινδύνου και θα συνδέονται τα γεγονότα. Η πρόταση αυτή έγινε από τον Τζέραλντ Ζάλτμαν⁹ και αρχικά αναφέρονταν σε σήματα των αγορών αλλά στην συνέχεια η θεωρία αυτή βρήκε εφαρμογή και για τους κινδύνους και τις κρίσεις. Η θεωρία του αφορά κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις καθώς οι μικρές δεν μπορούν να συντηρήσουν τέτοια κέντρα πληροφοριών και αρκούνται στις ομάδες διαχείρισης κρίσεων.

2.6 Έλεγχος των κινδύνων – Περιστολή των κρίσεων

Εφόσον ο κίνδυνος για την επιχείρηση είναι υπαρκτός και έχει εντοπιστεί πρέπει να ληφθούν δραστικά μέτρα, αλλά αν ξεσπάσει τελικά η κρίση πρέπει να γίνει άμεση περιστολή της. Ως περιστολή μιας κρίσης ορίζονται οι αποφάσεις και οι ενέργειες που έχουν σαν στόχο να περιορίσουν μια κρίση από το να γίνει χειρότερη. Αν αφεθούν τα γεγονότα στην τύχη τους και δεν ληφθεί κανένα μέτρο τότε η κρίση θα ξεσπάσει και θα είναι πολύ χειρότερη, μπορεί επίσης να ξεκινήσει από έναν τομέα της επιχείρησης και να επεκταθεί και σε άλλους τομείς. Έστω, για παράδειγμα, ότι ένα υψηλό στέλεχος μιας επιχείρησης κατηγορείται για υπεξαίρεση χρημάτων, η είδηση αυτή θα κυκλοφορήσει πολύ γρήγορα στην αγορά και αυτό θα έχει άμεσες συνέπειες στην αξιοπιστία της επιχείρησης καθώς η διοίκηση θα είναι απασχολημένη με τα νομικά ζητήματα που συνεπάγονται της κατάχρησης. Αυτή την ευκαιρία μπορούν να την εκμεταλλευτούν και οι ανταγωνιστές της

⁹ Η αναφορά αυτή έγινε στο βιβλίο των Βίνσεντ Μπαράμπα και Τζέραλντ Ζάλτμαν με τίτλο “Hearing the voice of the market”

επιχείρησης για να προσελκύσουν όχι μόνο πελάτες αλλά και στελέχη της, τα οποία είναι λογικό να είναι απογοητευμένα αφού θα έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους προς τους διοικούντες. Ας δούμε τώρα με ποιους τρόπους μπορεί να περιοριστεί μία κρίση εφόσον έχει αναγνωριστεί από την ομάδα εργασίας για τους κινδύνους.

Ένας πρώτος κανόνας που πρέπει να εφαρμόζουμε πάντα σε τέτοιες περιπτώσεις είναι οι γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες. Αυτό είναι κάτι που εύκολα λέγεται αλλά είναι αρκετά δύσκολο στην εφαρμογή του. Για να συμβεί αυτό σε μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει ένα σωστά δομημένο δίκτυο πληροφοριών αλλά και τα κατάλληλα άτομα για την επεξεργασία τους και για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Συνήθως εφόσον ξεσπάσει η κρίση αυτά τα δύο στοιχεία δύσκολα συνυπάρχουν γιατί σε τέτοιες περιόδους οι πληροφορίες είναι περιορισμένες ή τα στελέχη δεν έχουν το χρόνο να ασχοληθούν με την κατάλληλη επεξεργασία τους. Επιπροσθέτως, υπάρχει και ο κίνδυνος να γίνουν κάποιες ενέργειες εκ των υστέρων για τον περιορισμό της κρίσης κάτι το οποίο έχει επιπλέον κόστος για την εταιρεία. Γενικότερα σε περιόδους όπου ξεσπά μια κρίση η έλλειψη πληροφόρησης δεν πρέπει να αποτρέπει τους διοικούντες από την λήψη γρήγορων αποφάσεων εφόσον το σχέδιο έκτακτης ανάγκης που αναφέρθηκε στα προηγούμενα έχει γίνει με τον σωστό τρόπο.

Δεύτερος κανόνας που ισχύει σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να θέτει ως πρώτη προτεραιότητα την ασφάλεια των υπαλλήλων της και όχι των υλικών της αγαθών (κτίρια, μηχανές κτλ) τα οποία σε τελική ανάλυση είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ασφαλισμένα. Δηλαδή τα στελέχη πρέπει να θέτουν ως προτεραιότητα σε μια κρίση την ασφάλεια των εργαζομένων είτε πρόκειται για την σωματική τους ασφάλεια είτε πρόκειται για την ασφάλειά τους εννοώντας το να μην χάσουν την εργασία τους και να διασφαλίσουν τους μισθούς τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, λοιπόν, που αφορούν την εξασφάλιση της ασφάλειας των υπαλλήλων θα πρέπει να προσπερνιούνται οι διάφορες εσωτερικές διαδικασίες που έχει η κάθε εταιρεία ανεξαρτήτως κόστους.

Άλλος ένας κανόνας που είναι πολύ σημαντικός για την αντιμετώπιση των κρίσεων αφορά την φυσική παρουσία των υψηλότερων ιεραρχικά ατόμων στο σημείο που συμβαίνει η κρίση και μάλιστα στον συντομότερο δυνατό χρόνο από την στιγμή που αυτή θα ξεσπάσει. Η παρουσία τους εκεί σε μια δύσκολη στιγμή για την εταιρεία υποδηλώνει την σοβαρότητα της κατάστασης και περνάει και το κατάλληλο μήνυμα στους υπαλλήλους ότι είναι σοβαρή και απαιτεί την ανάλογη αντιμετώπιση. Βεβαίως, όπως και σε κάθε περίπτωση, έτσι και εδώ οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται, τουτέστιν ότι ο διευθύνων σύμβουλος δεν θα πρέπει να παρευρίσκεται παντού και πάντα και να μπαίνει πάντα μπροστά για να αναλάβει την ευθύνη της κάθε κρίσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αντικαθίσταται από περιφερειάρχες της επιχείρησης ή από τους αρμόδιους διευθυντές. Σε κάθε περίπτωση πάντως η απόφαση για το αν θα παρευρεθεί ή όχι ανήκει στον ίδιο τον μάνατζερ.

Ο τελευταίος κανόνας για την περιστολή μιας κρίσης είναι η σωστή παροχή πληροφόρησης. Κάθε σχέδιο εκτάκτου ανάγκης πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο επικοινωνίας το οποίο θα διοχετεύει τις σωστές πληροφορίες προς την εταιρεία. Διότι κατά την διάρκεια μιας κρίσης δημιουργείται ένα κενό πληροφόρησης το οποίο αν δεν καλυφθεί γρήγορα και με τις σωστές πληροφορίες από πηγές της εταιρείας θα καλυφθεί από διαδόσεις και ανεπιβεβαιώτες πληροφορίες που μόνο κακό μπορούν να κάνουν στην εταιρεία. Ουσιαστικά, ο τέταρτος κανόνας είναι η σωστή και έγκαιρη μετάδοση των γεγονότων που συμβαίνουν σε μια κρίση και είναι ο μόνος τρόπος για να ανακοπούν άμεσα οι διαδόσεις. Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου τα νέα για την επιχείρηση δεν είναι καλά τότε είναι προτιμότερο να ειπωθεί αλήθεια στους ενδιαφερόμενους (μετόχους, επενδυτές, υπαλλήλους).

Η περιστολή των κρίσεων σε τελική ανάλυση είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να αγχώσει τα άτομα και να μην μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις, διότι όπως αναφέραμε οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν άμεσα και οι σχετικές πληροφορίες είναι ελάχιστες. Αυτές όμως οι δυσκολίες σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν εμπόδιο μια σωστά οργανωμένη επιχείρηση η οποία έχει ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσει την κρίση. Τα στελέχη τους σε καμία

περίπτωση δεν πρέπει να αγχωθούν, αλλά και αυτό να συμβεί τότε μπορούν να καταφύγουν στην εκπαίδευση τους για τέτοιες καταστάσεις, στο σχέδιο εκτάκτου ανάγκης που έχουν φτιάξει, και στο ένστικτό τους. Ειδικότερα, αν έχουν προσομοιώσει και παρόμοιες καταστάσεις στην εκπαίδευση τότε θα έχουν την ανάλογη εμπειρία και γνώση για να αποφασίσουν ποια είναι η σωστότερη λύση.

2.7 Αποκατάσταση των κρίσεων

Αν η διαδικασία περιστολής των κρίσεων γίνεται με τον σωστό τρόπο τότε οι εταιρείες θα είναι σε θέση να επιλύουν με ευκολότερο τρόπο τις κρίσεις που αντιμετωπίζουν. Η περιστολή και η επίλυση είναι δύο έννοιες που συνδέονται άρρηκτα και αυτό γιατί, για να αποκατασταθεί μία κρίση πρέπει να έχει αναγνωριστεί ο κίνδυνος που την προκαλεί και οι πραγματικές του διαστάσεις. Η ομάδα εργασίας που είναι υπεύθυνη για τους κινδύνους και τις κρίσεις δεν πρέπει να αρκείται στην περιστολή και μόνο της κρίσης αλλά να συνεχίζει το έργο της έως ότου αποκατασταθεί εντελώς η κατάσταση στην εταιρεία. Ο μεγαλύτερος εχθρός που υπάρχει στην περιστολή μιας κρίσης είναι ο χρόνος ο οποίος κυλάει εναντίον της επιχείρησης και υπέρ της κρίσης την οποία βοηθάει να εξαπλωθεί και άρα κάνει πολύ πιο δύσκολο το έργο της ομάδας κρίσεων. Αν μια κρίση δεν αντιμετωπιστεί άμεσα και αποτελεσματικά τότε μπορεί να εξελιχθεί σε μακροχρόνια, γεγονός που είναι πολύ αρνητικό για την εταιρεία καθώς θα υπάρχει μια συνεχής δυσφημιστική εικόνα για αυτή μέσα στην αγορά τόσο από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τα οποία θα προβάλουν το γεγονός της κρίσης, αλλά και από άτομα τα οποία έχουν άμεση συνεργασία με την εταιρεία όπως είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές της οι οποίοι θα την αντιμετωπίζουν με δυσπιστία στο μέλλον. Ακόμη σοβαρότερη επίπτωση είναι ότι οι υπάλληλοι θα θέλουν να φύγουν από την εταιρεία και θα είναι δύσκολη η αντικατάστασή τους αφού κανείς δεν θέλει να πάει σε μια εταιρεία που βρίσκεται σε κρίση. Η μοναδική λύση που μπορεί να αποτρέψει όλα τα παραπάνω είναι η ταχύτητα λήψης των αποφάσεων στις κρίσιμες

στιγμές από τα διοικητικά στελέχη. Ένα παράδειγμα μακροχρόνιας κρίσης είναι αυτή που διέρχεται η εταιρεία λογισμικού Microsoft εξαιτίας της πολυετούς διαμάχης της με ανταγωνίστριες εταιρείες στην δικαιοσύνη των ΗΠΑ. Η κρίση αυτή αν και δεν έχει επιφέρει σημαντικό οικονομικό πλήγμα στην εταιρεία, εντούτοις της έχει προκαλέσει έντονη δυσφήμιση στην διεθνή κοινή γνώμη λόγω κυρίως της μονοπωλιακής πολιτικής που εφαρμόζει.

Η κρίση στις πιο πολλές περιπτώσεις δεν είναι ένα στατικό φαινόμενο αλλά μεταβάλλεται και αλλάζει. Η μεταβολές αυτές οφείλονται στις πράξεις ή παραλείψεις των ατόμων τα οποία έχουν αναλάβει να διαχειριστούν την κρίση. Γι' αυτόν το λόγο ακριβώς θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση του αρχικού σχεδίου για την αντιμετώπισή της, και όχι εμμονή στο αρχικό σχέδιο αντιμετώπισης. Η δυναμική κατάσταση της κρίσης επιβάλλει την καθημερινή συνάντηση της ομάδας εργασίας προκειμένου να αναφερθούν σε πληροφορίες που έχουν συλλέξει σχετικά με το πρόβλημα της επιχείρησης και για να τροποποιήσουν καταλλήλως το αρχικό τους σχέδιο. Εάν δεν γίνεται συχνά και σωστά η τροποποίηση του τότε η αποτυχία αντιμετώπισης της κρίσης πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη.

Η επικοινωνία είναι ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η ομάδα που θα διαχειρίζεται τις κρίσεις, μέσω αυτής και μόνο μπορείτε να προλαμβάνετε αλλά και να αντιμετωπίζετε αποτελεσματικά τα προβλήματα που θα παρουσιάζονται. Επικοινωνία σημαίνει να είστε ειλικρινείς με τους υπαλλήλους, να παρουσιάζεται πάντοτε τα γεγονότα ως έχουν και να μην προσπαθείτε να τα ωραιοποιείτε και να προσπαθείτε να μην κάνετε αβάσιμες και άσκοπες εικασίες. Η ομάδα εργασίας θα πρέπει πάντα να έχει έτοιμο ένα σχέδιο επικοινωνίας για τις περιόδους των κρίσεων για να μπορεί να ενημερώσει ταχύτερα και χωρίς λάθη τόσο τους άμεσα ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους κτλ), όσο και τα ΜΜΕ. Αν για παράδειγμα μια απεργία των εργαζομένων διακόψει την παραγωγή για ένα χρονικό διάστημα σε μια βιομηχανία αυτό σημαίνει πως η εταιρεία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να μην είναι εντάξει απέναντι στους πελάτες οι οποίοι θα περιμένουν τις παραγγελίες τους να είναι έτοιμες. Το σχέδιο αυτό θα

βοηθήσει στην έγκαιρη ενημέρωση τους για τυχόν καθυστέρηση αλλά και στην ενημέρωση των ΜΜΕ. Αν προκύψει η κρίση και τέτοιο σχέδιο δεν υπάρχει τότε τα μέλη της ομάδας κρίσεων θα πρέπει να καταρτίσουν ένα άμεσα.

2.7.1 Τεκμηρίωση των αποφάσεων

Οι αποφάσεις και οι πληροφορίες που λαμβάνονται εν μέσω κρίσης θα πρέπει να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, και στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό να ζητείται και η γνώμη από όσους περισσότερους υπαλλήλους της εταιρείας γίνεται. Μπορεί αρχικά να μην βοηθήσει την επιχείρηση αυτό αλλά διαχρονικά αν καταγράφετε τις αποφάσεις σας και την τεκμηρίωσή τους θα μπορείτε να φτιάξετε ένα αρχείο για τους κινδύνους ώστε να το χρησιμοποιήσετε στο μέλλον αν ξαναχρειαστεί. Οι ομάδες που θα κληθούν δηλαδή να αντιμετωπίσουν τους μελλοντικούς κινδύνους της επιχείρησης θα μπορούν να ανατρέξουν στο αρχείο και να δουν τι αποφάσεις είχαν ληφθεί, τι είχε πάει στραβά και γενικά οτιδήποτε θα μπορούσε να τους φανεί χρήσιμο για να βελτιωθούν.

2.7.2 Ομοιότητες των κρίσεων με άλλα φαινόμενα της επιχείρησης

Υπάρχουν πολλές ποιοτικές ομοιότητες μεταξύ της αντιμετώπισης μιας κρίσης και διαφόρων άλλων γεγονότων που συμβαίνουν μερικές φορές στις επιχειρήσεις. Τέτοια παραδείγματα υπάρχουν πολλά όπως η αναδιοργάνωση και επαναλειτουργία μιας μονάδας παραγωγής, η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος στην αγορά κτλ. Για αυτά τα θέματα υπάρχουν θεμελιωμένες από την διοίκηση μόνιμες ομάδες έργων που ασχολούνται αποκλειστικά μαζί τους. Τέτοιες ομοιότητες μπορεί να είναι οι ακόλουθες.

- Τα παραπάνω γεγονότα, όπως και οι κρίσεις είναι παροδικά και σπανίως εμφανίζονται.
- Απαιτούν την συνεργασία ατόμων από πολλούς τομείς της επιχείρησης για την επίλυσή τους.

- Έχουν ημερομηνία λήξης και δεν θα συνεχίζονται έπ' αόριστον .
- Όλοι όσοι μετέχουν σε αυτές τις ομάδες εργασίας επιστρέφουν στις οργανικές τους θέσεις μόλις ολοκληρωθεί η αποστολή τους.

Άρα στις ομάδες εργασίας, όπως και στις ομάδες έργων πρέπει να υπάρχει άριστος συνδυασμός της εμπειρίας και της εξουσίας. Παρ' όλες όμως τις ομοιότητες υπάρχουν και αξιοσημείωτες διαφορές. Οι ομάδες για τις κρίσεις δεν έχουν στην διάθεσή τους τα χρονικά περιθώρια των ομάδων έργων, συνήθως ο χρόνος είναι εναντίον τους και τους πιέζει για άμεσες αποφάσεις, και επιπλέον οι ομάδες κρίσεων, σε αντίθεση με τις ομάδες έργων, έχουν δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο πλάνο δράσης το οποίο και εφαρμόζουν στις περιπτώσεις αυτές.

Η διαχείριση έργων χωρίζεται σε τέσσερα βασικά στάδια τα οποία εφαρμόζουν οι ομάδες έργων. Από τα στάδια αυτά οι ομάδες για τις κρίσεις μπορούν να αντλήσουν χρήσιμα στοιχεία και να εφαρμόσουν στην διαχείριση των κρίσεων. Τα στάδια αυτά είναι:

- Οργάνωση και ορισμός. Είτε πρόκειται για μια ομάδα έργου είτε για μια ομάδα που διαχειρίζεται μια κρίση ο προβληματισμός που θα ακολουθήσει την παρουσίαση του προβλήματος στην εταιρεία πρέπει να είναι κοινός και για τις δύο ομάδες. Πρέπει να βρεθεί αρχικά τι ήταν αυτό που προκάλεσε το πρόβλημα και να γίνει ο ορισμός των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, αμέσως μετά σειρά έχει η εύρεση και οργάνωση των κατάλληλων ατόμων για να μπουν στην ομάδα και τέλος τα στοιχεία-πόροι με τα οποία θα πρέπει να εφοδιαστεί η ομάδα αυτή. Αν γίνει σωστή πρόβλεψη του προβλήματος, σωστή οργάνωση της ομάδας και εφοδιασμός της με τους κατάλληλους πόρους τότε θα έχουμε την καλύτερη δυνατή αρχή για την αντιμετώπιση της κρίσης.
- Σχεδιασμός. Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης της κρίσης γίνεται πάνω σε τέσσερα στάδια:

1) Προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν.

- 2) Υπολογισμός του χρόνου που απαιτείται για την κάθε εργασία.
- 3) Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που μπορούν να αναλάβουν την κάθε εργασία.
- 4) Η σωστή προτεραιότητα με την οποία πρέπει να γίνουν οι εργασίες.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητός ο σχεδιασμός ας αναφέρουμε ένα παράδειγμα όπου μια βιομηχανία έχει υποστεί μεγάλες ζημιές από μια πυρκαγιά σε μία λειτουργική της μονάδα. Οι εργασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την καλύτερη αποκατάσταση των ζημιών είναι κατά σειρά προτεραιότητας:

- 1) Αποτίμηση των ζημιών που προκλήθηκαν από την πυρκαγιά.
- 2) Εύρεση του κατάλληλου συνεργείου για την αποκατάσταση τους εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.
- 3) Εξοπλισμός των χώρων που ανακατασκευάστηκαν με τα απαραίτητα μηχανήματα για να μπορέσει να συνεχιστεί η παραγωγική διαδικασία.
- 4) Επίβλεψη των εργασιών τόσο της αποκατάστασης του χώρου όσο και του νέου εξοπλισμού.
- 5) Συνεχής επικοινωνία με την διοίκηση της εταιρείας αλλά και με τους υπαλλήλους για ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο των εργασιών.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί για τον σχεδιασμό ότι κάθε εργασία πρέπει να έχει και κάποιον υπεύθυνο ο οποίος θα επιβλέπει την πρόοδό τους αλλά και την τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Διαφορετικά, κανένας από τα άτομα της ομάδας δεν θα ενδιαφερθεί αυτοβούλως και ίσως οι εργασίες να μην προχωρήσουν με ικανοποιητικό ρυθμό ή το αποτέλεσμα τους να είναι το αναμενόμενο.

- Διαχείριση της κρίσης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες πρέπει να γίνονται υποχρεωτικά από τις διοικήσεις ακόμη

και σε περιόδους σταθερότητας και όχι μόνο σε περιόδους κρίσεων. Τέτοιες είναι η τήρηση των προϋπολογισμών, των προτύπων αλλά και των μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης. Κατά της διάρκειας μιας κρίσης βέβαια σε όλα αυτά δίνεται μικρή σημασία και ιδιαίτερα στον προϋπολογισμό, αφού η επιχείρηση έχει ήδη δεχτεί ένα σοβαρό οικονομικό πλήγμα από την κρίση το οποίο είναι σίγουρα πολύ μεγαλύτερο από το κόστος επαναφοράς της στην προηγούμενή της κατάσταση. Τρία είναι τα βασικά πράγματα που πρέπει να κάνει η διοίκηση σε αυτό το στάδιο:

- 1) Να ελέγχει αν όλες οι προγραμματισμένες εργασίες βρίσκονται σε εξέλιξη.
- 2) Αν τηρείτε το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα για τις εργασίες αυτές.
- 3) Αν η εταιρεία ενημερώνει σωστά και με συνέπεια τους υπαλλήλους και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους.

Οι ηγέτες των ομάδων κρίσεων θα πρέπει όπως και οι ηγέτες των ομάδων έργων να συντονίζουν τις προσπάθειες των ομάδων τους με τον κατάλληλο τρόπο, σύμφωνα με τους ίδιους, ούτως ώστε να πετύχουν την αντιμετώπιση της κρίσης και παράλληλα να τηρήσουν και τα πλαίσια που προαναφέρθηκαν (χρονικά, οικονομικά κτλ) τα οποία τους έχει θέσει η διοίκηση.

- Τέλος έχουμε την ολοκλήρωση του έργου. Κοινό χαρακτηριστικό τόσο των έργων αλλά και των κρίσεων είναι ότι κάποτε ολοκληρώνονται. Τα έργα ολοκληρώνονται με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και από την άλλη μεριά οι κρίσεις τελειώνουν επίσης με την επίτευξη του στόχου που δεν είναι άλλος από την έξοδο από την κρίση. Πρέπει όμως οι ομάδες κρίσεων να προσέχουν ώστε να μην δίνουν πρόωρο τέλος στις ομάδες τους παρά μόνο όταν θα είναι απολύτως βέβαια τα μέλη της ότι η κρίση ξεπεράστηκε, επιπλέον θα πρέπει να καταγράψουν περιληπτικά ότι συνέβη κατά την διάρκειά της και να κρατήσουν ένα αρχείο το οποίο θα φανεί χρήσιμο μελλοντικά στην επιχείρηση για να μάθει από τα λάθη και τις παραλείψεις παρελθόντος.

2.7.3 Αναζήτηση ηγέτη

Συνήθως σε περιόδους κρίσεων τα άτομα αναζητούν έναν ηγέτη ο οποίος θα ασχοληθεί με τα προβλήματα της επιχείρησης και θα προσπαθήσει να την βγάλει από την κρίση, και δεν στρέφονται τόσο στις ομάδες. Αυτή η προτίμηση για ένα ηγετικό πρόσωπο μπορεί μόνο να παρομοιαστεί με έναν στρατό που πιστεύει απόλυτα στον διοικητή του και τον θέλει στην πρώτη γραμμή της μάχης για να τον καθοδηγήσει.

Ο ηγέτης μιας κρίση δεν είναι απαραίτητο να είναι πάντα ο διευθύνων σύμβουλος ή ο πρόεδρος μιας εταιρείας, μπορεί να αναλάβει την αντιμετώπισή της και ένας τμηματάρχης αλλά αυτό εξαρτάται από το είδος και την έκταση της κρίσης. Όποιος και αν είναι ο ηγέτης πρέπει να έχει την σωστή στρατηγική προκειμένου να αντιμετωπίσει την κρίση. Αρχικά πρέπει να μελετήσει όλες τις πληροφορίες, τις φήμες και τις διαδόσεις που ακούγονται για την επιχείρηση και αφού ανακαλύψει το πραγματικό πρόβλημα που ευθύνεται για την κρίση τότε θα πρέπει να αντιδράσει. Η αντίδρασή του αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Συχνές εμφανίσεις ώστε να κάνει αισθητή την παρουσία του και να δείξει στους υπαλλήλους ότι κάποιος ενδιαφέρεται.
- Να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση προκειμένου να ερευνά τις νέες πληροφορίες που μαθαίνει.
- Πρώτη προτεραιότητα του θα πρέπει να είναι ο ανθρώπινος παράγοντας της επιχείρησης και η ασφάλειά του.
- Μπορεί να παραβιάζει τους κανόνες της επιχείρησης (προϋπολογισμοί, πρότυπα κτλ) όταν αυτό είναι απαραίτητο και χρήσιμο στο να ξεφύγει η επιχείρηση από την κρίση.

Επίσης πολύ σημαντική ιδιότητα που πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι να εμπνέει εμπιστοσύνη στα άτομα και να τα ελκύει να θέλουν να δουλεύουν σαν ομάδα και να συνεργάζονται.

Τέλος, ο ρόλος του ηγέτη δεν σταματάει με το τέλος της κρίσης. Πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος του επίσης για την ομαλή επιστροφή των

υπαλλήλων στα τυπικά τους καθήκοντα αφότου η ομάδα κρίσεων τελειώσει την λειτουργία της. Η επιστροφή στις οργανικές θέσεις των υπαλλήλων τους ηρεμεί αλλά και τους γεμίζει με χαρά γιατί ήταν και αυτοί που συνέβαλαν στην επίλυση μιας κρίσης της επιχείρησης που εργάζονται.

Το τέλος μιας κρίσης ουσιαστικά τότε επέρχεται, όταν δηλαδή οι υπάλληλοι ασχολούνται και πάλι με τα κανονικά τους καθήκοντα, όταν οι δείκτες της επιχείρησης αρχίζουν να αποκτούν και πάλι ενδιαφέρον και τέλος, όταν η διοίκηση ασχολείται πλέον μόνο με την αύξηση της κερδοφορίας και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.8 Χειρισμός των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Η σωστή επικοινωνία και ο χειρισμός των ΜΜΕ αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την αντιμετώπιση μιας κρίσης, και μπορεί να εξελιχθεί σε ένα θετικό εργαλείο για την διοίκηση και την επιχείρηση γενικά ή σε έναν αρνητικό παράγοντα εφόσον δεν γίνει σωστός χειρισμός τους. Εφόσον η επιχείρηση γνωρίζει να χειρίζεται σωστά τα ΜΜΕ (ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες) θα μπορεί να εκφράσει σωστά την γνώμη της για την κρίση που περνά και να την κάνει γνωστή στο ευρύ κοινό, αν από την άλλη μεριά δεν υπάρχει τέτοιο σχέδιο όσον αφορά τα ΜΜΕ και το πώς θα πρέπει να τα χρησιμοποιήσει σωστά τότε οι συνέπειες θα είναι να υπάρξει δημόσια δυσφήμιση της εταιρείας από κακώς ενημερωμένους δημοσιογράφους, οι οποίοι πιθανόν να αναπαραγάγουν φήμες τις οποίες έχουν ακούσει, και ακόμη χειρότερα σε αυτές τις περιπτώσεις η γνώμη της εταιρείας μπορεί να μην ακουστεί καθόλου ή να μην ακουστεί σωστά και να στρεβλοποιηθεί.

Μεγάλη σημασία για την καλύτερη ενημέρωση της κοινής γνώμης έχει ο τρόπος που θα ενημερωθεί μέσω των ΜΜΕ. Τα μηνύματα τα οποία στέλνονται από την εταιρεία προς τα ΜΜΕ θα πρέπει να είναι ακριβή, αληθή και όσο το δυνατόν πιο σύντομα, το τελευταίο βέβαια εξαρτάται και από το περιστατικό το οποίο έχει συμβεί και στο οποίο θα αναφέρεται το μήνυμα. Η άποψη της εταιρείας πρέπει να εκφράζεται σαφώς και να στηρίζεται με

επιχειρήματα σωστά αλλά και αιτιολογημένα. Η εγκυρότητα αλλά και η σωστή ενημέρωση με συχνά μηνύματα προς τα ΜΜΕ και κατά συνέπεια προς το κοινό είναι αυτά τα οποία θα δώσουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να προλάβει την διάδοση φημών που μπορούν να την πλήξουν και να διαμορφώσει εκείνη την κοινή γνώμη πρώτη. Αν η εταιρεία δεν αντιδράσει σωστά στο να ενημερώσει εκείνη πρώτη την κοινή γνώμη για το πώς έχουν τα γεγονότα στέλνοντας ένα δελτίο τύπου, τότε η ενημέρωση του κοινού θα αφεθεί στο έλεος των δημοσιογράφων οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις μπορεί να είναι λανθασμένα ενημερωμένοι για τα πράγματα και την κρίση μιας επιχείρησης. Διότι είναι συχνό φαινόμενο η εταιρεία να περιγράφει πιο ρεαλιστικά τα πράγματα στις ανακοινώσεις της, και τα ίδια ακριβώς πράγματα να παρουσιάζονται με τελείως διαφορετικό τρόπο από τα ΜΜΕ τα οποία μπορεί να υπερβάλουν και να πανικοβάλλουν την κοινή γνώμη τις πιο πολλές φορές. Η γνώμη των ΜΜΕ τελικά όμως είναι αυτή που θα εντυπωθεί στο ευρύ κοινό αν η εταιρεία αδρανήσει και αφήσει τους δημοσιογράφους να καλύψουν μόνοι τους το θέμα. Βέβαια η ανασκευή των όσων θα γράψουν οι δημοσιογράφοι είναι μια δυνατότητα που έχει η επιχείρηση αλλά είναι κάτι που δύσκολα θα πετύχει.

2.8.1 Δημοσιοποίηση των γεγονότων

Αν η εταιρεία δεν καταφέρει εγκαίρως να ενημερώσει την κοινή γνώμη τότε τα ΜΜΕ θα αναλάβουν την ενημέρωση από τις δικές τους πληροφορίες και κανείς δεν εγγυάται ότι αυτή η ενημέρωση θα είναι η σωστή ή ότι θα είναι αρεστή από την εταιρεία. Ένας πολύ γνωστός σύμβουλος διαχείρισης κρίσεων είχε πει πως: « Ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η ομάδα διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων και ανεξάρτητα από το πόσο πλήρες είναι το σχέδιό της, αν δεν μπορέσει να μεταδώσει το μήνυμά της σωστά κατά την διάρκεια μιας κρίσης τότε έχει αποτύχει ».¹⁰

¹⁰ Risk manager, σύμβουλος κρίσεων και συγγραφέας Στίβεν Φίνκ

Υπάρχουν μερικά βασικά πράγματα τα οποία πρέπει να τηρούνται από τις ομάδες κρίσεων για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν με ασφάλεια τα ΜΜΕ και παράλληλα να ενημερώσουν και το κοινό. Αυτά μπορεί να είναι: πρώτον, να προβλέψουν αν μπορούν τις πιθανές ερωτήσεις των δημοσιογράφων, δεύτερον, να βρουν τις πιο δύσκολες για αυτούς ερωτήσεις και να προετοιμαστούν κατάλληλα πάνω σε αυτές. Αυτά τα δύο μπορεί να ακούγονται σαν λεπτομέρειες αλλά δεν είναι. Αν έχουν προβλεφτεί σωστά οι ερωτήσεις που θα σας γίνουν τότε θα μπορέσουν να απαντήσουν με ακρίβεια και να ενημερώσουν σωστά την κοινή γνώμη, επιπλέον θα αποδείξουν ότι δεν έχουν να κρύψουν κάτι και τέλος οι δημοσιογράφοι θα έχουν στην διάθεσή τους, από τις απαντήσεις, αρκετό υλικό για να δημοσιεύουν το οποίο θα εκφράζει την γνώμη της εταιρείας.

2.8.2 Η επιλογή του εκπροσώπου τύπου

Η επιλογή του συγκεκριμένου προσώπου είναι πολύ σημαντική γιατί είναι το άτομο το οποίο θα εκτίθεται κάθε φορά για λογαριασμό της εταιρείας στα ΜΜΕ. Στις περισσότερες περιπτώσεις το άτομο που αναλαμβάνει χρέη εκπροσώπου τύπου είναι ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας που είναι και το πλέον αναγνωρίσιμο άτομο. Σε πολλές περιπτώσεις όμως το να εξηγήσεις τα αίτια της κρίσης στους δημοσιογράφους είναι δύσκολο και ίσως χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες μπορεί να μην γνωρίζει σε βάθος ο διευθύνων σύμβουλος, τότε είναι καλύτερο να μιλήσει στα ΜΜΕ ένας ειδικευμένος σε αυτά τα θέματα υπάλληλος ή μια ομάδα ατόμων γιατί καμιά φορά αυτή η ομαδική παρουσίαση εμπνέει σιγουριά και οργάνωση. Αν τώρα ο διευθύνων σύμβουλος επιμένει και θέλει να ενημερώσει αυτοπροσώπως για την κατάσταση στην εταιρεία μπορεί να ζητήσει ενημέρωση και περισσότερα στοιχεία από τα αρμόδια στελέχη και έτσι να λάβει μια σφαιρική γνώση της κρίσης και των τεχνικών όρων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει.

Το κοινό στο οποίο απευθύνεται ένας εκπρόσωπος τύπου είναι ευρύ και μπορεί να περιλαμβάνει: Τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους

προμηθευτές, τους μετόχους της εταιρείας και τέλος το γενικό κοινό. Το πώς θα ενημερωθούν όλες αυτές οι ομάδες είναι ένα ζήτημα το οποίο θα πρέπει να απασχολήσει την εταιρεία. Τα δελτία τύπου ή οι συνεντεύξεις μπορούν να ενημερώσουν αλλά σίγουρα δεν θα μπορούν να αναφερθούν σε λεπτομέρειες της υπόθεσης οι οποίες όμως θα ενδιαφέρουν ένα τμήμα του κοινού, τους μετόχους για παράδειγμα. Η καλύτερη στρατηγική όσον αφορά την ενημέρωση είναι τα μηνύματα τα οποία θα στέλνει η επιχείρηση να προσαρμόζονται αναλόγως του σε ποιους απευθύνονται. Για αυτή την δουλειά πρέπει να υπάρχει το τμήμα δημοσίων σχέσεων το οποίο και θα αναλάβει το δύσκολο αυτό έργο της ενημέρωσης της κοινής γνώμης, στις πιο μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν τέτοιο τμήμα τον ρόλο αυτό έχει ο ιδιοκτήτης.

2.8.3 Τμηματοποίηση του κοινού

Η τμηματοποίηση του κοινού σε μια διαχείριση κρίσης παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με την τμηματοποίηση όπως την εννοεί το σύγχρονο μάρκετινγκ, δηλαδή να γίνει ένας διαχωρισμός του κοινού σε ομάδες για να μπορέσει να προωθηθεί καλύτερα ένα προϊόν. Κάθε ομάδα κοινού έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και αυτό αφορά τόσο το marketing όσο και την διαχείριση κινδύνων. Η τμηματοποίηση του κοινού οδηγεί ουσιαστικά στην δημιουργία πολλών μηνυμάτων καταλλήλως προσαρμοσμένων στην κάθε κατηγορία που θα την ενημερώνουν για τα θέματα που την ενδιαφέρουν, και πρέπει όλα τα μηνύματα που θα στείλουμε να είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους και όχι να αλληλοδιαψεύδονται. Για παράδειγμα εάν μια λειτουργική μονάδα μιας επιχείρησης κλείσει διαφορετικά πράγματα θα ενδιαφέρουν τους υπαλλήλους οι οποίοι θα χάσουν την δουλειά τους και διαφορετικά πράγματα τους μετόχους της εταιρείας, επομένως θα πρέπει αυτές οι δύο ομάδες να λάβουν δύο διαφορετικά μηνύματα στα οποία θα αναφέρονται τα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν. Οι μέτοχοι θα θέλουν να μάθουν το πώς θα επηρεάσει το κλείσιμο της μονάδας τα κέρδη της επιχείρησης ενώ οι υπάλληλοι αδιαφορούν

για αυτό και θέλουν να γνωρίζουν πόσο είναι η αποζημίωση που θα πρέπει να τους καταβάλει η εταιρεία λόγω της διακοπής της εργασιακής σχέσης.

2.8.4 Επιλογή του καταλληλότερου Μέσου Ενημέρωσης

Η επιλογή του μέσου είναι κάτι το οποίο σχετίζεται άμεσα με την ομάδα στην οποία θέλει να απευθυνθεί η επιχείρηση. Αν η ομάδα είναι μικρή και πρέπει να γίνει άμεση ενημέρωση της τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εφόσον έχουμε τα στοιχεία των ατόμων που θέλουμε να ενημερώσουμε για το πρόβλημα που υπάρχει. Κάθε ομάδα, όμως, έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες και πρέπει το άτομο που είναι υπεύθυνο για να ενημερώσει για την κρίση να ψάξει να βρει πιο είναι το καταλληλότερο μέσο για να ενημερωθεί κάθε ομάδα του κοινού. Γενικά πάντως αυτά τα ζητήματα της ενημέρωσης αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι της επιχείρησης και πρέπει να υπάρχει ήδη κατάλληλη στρατηγική από το τμήμα δημοσίων σχέσεων ή από το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας και όχι να περιμένουν την στιγμή της κρίσης ούτως ώστε η ομάδα που θα συσταθεί για να την αντιμετωπίσει να δημιουργήσει και μια δικιά της επικοινωνιακή στρατηγική γιατί αυτό θα είναι πολύ δύσκολο να γίνει και θα αποτύχει. Επομένως, και στο κομμάτι της επικοινωνίας όπως και στο κομμάτι των κινδύνων σημασία έχει η σωστή προετοιμασία και πρόληψη.

2.9 Το τέλος της κρίσης

Σε αυτό το τελευταίο μέρος του δεύτερου κεφαλαίου θα παρουσιαστεί το πότε θα πρέπει να γίνεται η οριστική διακοπή της λειτουργίας μιας ομάδας κρίσεων όπως επίσης και το πώς μπορεί να μετατραπεί μία κρίση σε μία χρήσιμη γνώση για το μέλλον, αλλά και πως μπορεί να αποφευχθεί.

Το τέλος μιας κρίσης μπορεί να το αποφασίσει μόνο το άτομο που ήταν υπεύθυνο για την αντιμετώπισή της, και το οποίο θα κρίνει πότε θα είναι η κατάλληλη στιγμή για να επιστρέψει η εταιρεία και οι υπάλληλοί της στην

αρχική κατάσταση ηρεμίας. Ας αναφέρουμε μερικά παραδείγματα τα οποία καταδεικνύουν σαφώς το τέλος μιας κρίσης.

- Η εταιρεία κόντεψε να διαλυθεί σε δύο κομμάτια λόγω της κατηγορίας εναντίον της για μονοπωλιακή πολιτική αλλά η δικαστική διαμάχη είχε θετική έκβαση για αυτήν. Η κρίση έχει τερματιστεί.
- Μία παρτίδα προβληματικών συσκευών αναπαραγωγής ήχου που αναφλέγονται κάτω από ορισμένες συνθήκες έχουν ανακληθεί από την εταιρεία και έχουν αντικατασταθεί με ασφαλέστερους. Και σε αυτή την περίπτωση η κρίση έχει τελειώσει.
- Ο προϊστάμενος του λογιστηρίου μιας επιχείρησης ομολόγησε την κατάχρηση μεγάλου χρηματικού ποσού μαζί με άλλους υπαλλήλους. Καταδικάστηκαν σε φυλάκιση από το δικαστήριο. Η κρίση έχει τελειώσει.
- Η επιθετική εξαγορά της επιχείρησής μας έχει αντιμετωπισθεί με επιτυχία και απετράπη. Και σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε ότι η κρίση τελείωσε.

Υπάρχει μία ομοιότητα μεταξύ των σημαντικών επιτυχιών μιας επιχείρησης και των κρίσεων, σε κάποια χρονική στιγμή πρέπει να επέρχεται η ολοκλήρωση η οποία δίνει και ένα αίσθημα ικανοποίησης στα άτομα που εργάστηκαν για αυτό είτε είναι η αντιμετώπιση μιας κρίσης, είτε μια σημαντική οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Ο πρόεδρος της εταιρείας στις μεγάλες επιχειρήσεις και ο ιδιοκτήτης στις πιο μικρές, με μικρότερο αριθμό εργαζομένων, πρέπει να ενημερώσει όλους τους υπάλληλους για την λήξη της περιόδου κρίσης με όποιον τρόπο κρίνει αυτός καλύτερο. Αυτό συνηθίζεται να γίνεται με συναντήσεις με τα άτομα της εταιρείας ή μέσω του διαδικτύου. Όσον αφορά τις μικρότερες εταιρείες επιβάλλεται η προσωπική επαφή και ενημέρωση του προσωπικού από τον ιδιοκτήτη. Όποια μέθοδος και αν χρησιμοποιηθεί τελικά υπάρχουν κάποια βασικά πράγματα τα οποία πρέπει να κάνει η διοίκηση σε αυτές τις συναντήσεις, τα οποία είναι:

- Ανασκόπηση της κρίσης αναλύοντας τα αίτια για αυτά που συνέβησαν.

- Αναφορά στο πώς επιλύθηκαν τα προβλήματα χωρίς προσπάθειες για ωραιοποίηση του αποτελέσματος.
- Ενημέρωση όλων των ατόμων της εταιρείας για την σημερινή κατάσταση που επικρατεί σε αυτήν.
- Παρουσίαση του νέου σχεδίου για την επιχείρηση και τους νέους στόχους που θέτονται.
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων.

2.9.1 Αρχείο κρίσεων

Κάθε κρίση έχει την δική της “ταυτότητα” και τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά που την κάνουν μοναδική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Για αυτόν τον λόγο είναι πολύ χρήσιμο κάθε εταιρεία να κρατάει ένα αρχείο για την κάθε κρίση που αντιμετωπίζει, δηλαδή για το πώς προήλθε αυτή και πώς την αντιμετώπισε η επιχείρηση. Το κάθε αρχείο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Το σχέδιο που είχε καταρτίσει η εταιρεία για να αντιμετωπίσει της κρίσης.
- Τις ενέργειες που έγιναν με ημερολογιακή ακρίβεια.
- Τα δελτία τύπου που εστάλησαν.
- Αποσπάσματα εφημερίδων τα οποία αναφέρονταν στην κρίση της εταιρείας.
- Τα ονόματα όσων συμμετείχαν στην ομάδα κρίσης και όσους βοήθησαν στην αντιμετώπισή της.
- Πρακτικά από τις συνεδριάσεις της ομάδας κρίσεων τα οποία πρέπει να κρατούνται.
- Αναλυτικό κατάλογο των δαπανών που έγιναν κατά την διάρκειά της.
- Ζημιές που προήλθαν από λανθασμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση της.

Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν μετά το τέλος της κρίσης και να αποθηκευτούν γιατί αποτελούν χρήσιμο στοιχείο και πηγή μάθησης, αλλά και για την εμπειρία που μπορούν να αποκτήσουν από αυτά τα περιστατικά οι μελλοντικοί υπάλληλοι της εταιρείας σχετικά με το τι θα μπορούσαν να κάνουν και τι να παραλείψουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν παρόμοια περιστατικά στο μέλλον.

Πολλές εταιρείες έχουν ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά και πολλές εργατοώρες για να οργανώσουν τέτοια αρχεία κρίσεων αλλά όσο καλά και να είναι τα αρχεία αυτά η ουσία χάνεται αν δεν συνοδεύονται και από την εμπειρία και αποτελούν σκέτα τυποποιημένα έγγραφα. Εξαίρεση σε αυτή την πολύ συχνή κατάσταση που επικρατεί αποτελεί ο στρατός των ΗΠΑ ο οποίος έχει οργανώσει ένα κέντρο μάθησης στρατιωτικών εμπειριών το οποίο αντλεί πολύτιμες πληροφορίες από όλες τις μάχες και τις μετατρέπει σε συμβουλές προς τους στρατιώτες με παράλληλη ενημέρωση από βετεράνους πολεμιστές με πολλές εμπειρίες.

Τα διδάγματα από κάθε κρίση πρέπει να βγαίνουν στο τέλος της. Όλοι όσοι συμμετείχαν στην αντιμετώπισή της θα πρέπει να συνεδριάζουν και να αναλύουν τι πήγε καλά και τι όχι. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να γίνει όσο το δυνατόν συντομότερα από το τέλος της κρίσης, για να είναι νωπές οι μνήμες από αυτήν και να καταρτιστεί με μεγαλύτερη ευκολία μια λίστα με τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, τις εικασίες αλλά και το τι θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερα. Αυτή η λίστα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μεγάλο μέρος των πληροφοριών του δεύτερου κεφαλαίου βρέθηκε και χρησιμοποιήθηκε μέσω των βιβλίων της σειράς Harvard Business Essentials η οποία αντλεί το μεγαλύτερο μέρος του υλικού της από την σχολή διοίκησης επιχειρήσεων του Harvard.

Χρησιμοποιώντας την βιβλιογραφία της παραπάνω σειράς βιβλίων βοήθησαν πάρα πολύ και τα ακόλουθα άρθρα.

- Ian I. Mitroff και Murat C. Alpasan, «Preparing for Evil», Harvard Business Review, Απρίλιος 2003.
- Steven Fink, Crisis Managment, Backinprint.com Edition (Σινσινάτι: Authors Guild 2002), 64.
- Carol Hymowitz, «Lessons Learned from Year's Blunders», Wall Street Journal, 16 Δεκεμβρίου 2003.
- Norman R. Augustine, «Managing the Crisis You Tried to Prevent» , Harvard Business Review, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 1995, 147-158.
- Gregory Watson, Strategic Benchmarking (Νέα Υόρκη: John Wiley & Sons. Inc., 1993), 129-148.
- Vincent P. Barabba και Gerald Zaltman, Hearing the Voice of the Market, (Βοστώνη, Harvard Business School Press, 1991) 227-248.
- Laurence Barton, Crisis in Organizations 2 (Σινσινάτι: Southwestern College Publishing Company, 2001), 8
- Paul Argenti, « Crisis Communication: Lessons from 9/11», Harvard Business Review, Δεκέμβριος 2002, 103-109.
- Steven Fink, Risk Managment, Backinprint.com Edition (Σινσινάτι: Authors Guild, 2002), 90.
- Chris Zook και Darrell Rigby, «How to Think Strategically in a Recession», Harvard Managment Update, Νοέμβριος 2001, 8-9.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

3.1 Διαχείριση των κινδύνων στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Η πρόσφατη οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση η οποία ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2007 και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα έχει φέρει στην επιφάνεια μια σειρά σημαντικών ζητημάτων τα οποία είχαν ξεχαστεί για πολλά χρόνια. Τα ζητήματα αυτά αφορούν την δημόσια οικονομική πολιτική, την διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, τον έλεγχο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και τέλος την διασφάλιση των πολιτών κατά τις συναλλαγές τους με τα παραπάνω ιδρύματα.

Η αντιμετώπιση όλων των παραπάνω θεμάτων ακόμη και σήμερα, σχεδόν δύο χρόνια μετά από το ξέσπασμα της κρίσης, δεν είναι απολύτως εφικτή και αυτό διότι κάθε μέρα που περνά σχεδόν νέα δεδομένα και στοιχεία ανακαλύπτονται για τα αίτια που την προκάλεσαν και αυτό δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την προσπάθεια που καταβάλλουν οι κυβερνήσεις, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς ιδιωτικοί και δημόσιοι αλλά και οι εταιρείες που επηρεάστηκαν πολύ σοβαρά από την κρίση.

Σε αυτό το κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια να εξηγηθούν οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι τράπεζες στα πλαίσια της διαχείρισης των κινδύνων τους και κατά πόσον οι πρακτικές αυτές αποδίδουν και ελέγχονται σωστά από τις εκάστοτε αρμόδιες ελεγκτικές αρχές.

Τα στοιχεία που θα αναφερθούν σε αυτό το κεφάλαιο σχετικά με τις πρακτικές και τους ελέγχους αφορούν κυρίως τις ΗΠΑ αλλά και άλλες χώρες με παρόμοιο ελεγκτικό σύστημα όσον αφορά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

3.1.1 Τα αίτια της τρέχουσας κρίσης

Αν και οι λόγοι που προκάλεσαν την παρούσα κρίση είναι πολλοί τα πράγματα έγιναν χειρότερα όταν η μέθοδος πιστωτικής επέκτασης μέσω της δημιουργίας και διανομής (originate and distribute) απέτυχε. Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο αυτό διαμοιράζει τους πιστωτικούς κινδύνους που προέρχονται κυρίως από δάνεια και μειώνει έτσι το κόστος χρηματοδότησης, προσφέροντας ευκολότερη πρόσβαση σε δάνεια για τους πολίτες αλλά και μεγαλύτερη ποικιλία χρηματοοικονομικών προϊόντων για τους επενδυτές. Ωστόσο οι αδυναμίες αυτής της μεθόδου της δημιουργίας και διανομής έγιναν περισσότερο εμφανείς το καλοκαίρι του 2007 οπότε και τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα άρχισαν να την εγκαταλείπουν. Μια έρευνα της PWG¹¹ τον Μάρτιο του 2008 για τις χρηματοπιστωτικές αγορές αλλά και μία του FSF¹² τον Απρίλιο του ιδίου έτους καταδεικνύουν τα παραπάνω προβλήματα και τις αιτίες του, και στις οποίες προσπάθειες των ερευνών αυτών έχει συμβάλει σημαντικά και η Κεντρική Τράπεζα των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι εκθέσεις αυτές καταλήγουν στο ότι αν θέλουμε να δούμε τα πραγματικά οφέλη από την μέθοδο της δημιουργίας και διανομής των κινδύνων πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί το συγκεκριμένο μοντέλο γιατί οι πρακτικές που ακολουθήθηκαν ως τώρα έφεραν τα αντίθετα αποτελέσματα.

Οι παραπάνω εκθέσεις αναλύουν βήμα προς βήμα τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της πιστωτικής επέκτασης μέσω της μεθόδου της δημιουργίας και διανομής κινδύνου. Καταρχήν, στο τμήμα της δημιουργίας κινδύνων τα πράγματα έγιναν πολύ ελαστικά τα τελευταία χρόνια καθώς οι τράπεζες χορηγούσαν με μεγάλη ευκολία τα δάνεια χωρίς στις περισσότερες περιπτώσεις οι δανειολήπτες να έχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Το γνωστότερο παράδειγμα της προαναφερθείσας κατάστασης ήταν τα αμερικανικά subprime στεγαστικά δάνεια. Στην περίπτωση των συγκεκριμένων στεγαστικών δανείων οι τράπεζες έδρασαν τελείως

¹¹ President Working Group in financial issues.

¹² Financial Stability Forum.

κερδοσκοπικά χορηγώντας στεγαστικά δάνεια ακόμη και σε άτομα τα οποία δεν θα μπορούσαν να τα αποπληρώσουν υποθηκεύοντας παράλληλα τα σπίτια τους, στην συνέχεια τον κίνδυνο που εμπεριείχαν τα συγκεκριμένα δάνεια τον κατένειμαν, μέσω άλλων πιο σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων όπως ομόλογα, ούτως ώστε να το ελαχιστοποιήσουν όσο μπορούσαν. Η όλη αυτή συμπεριφορά των τραπεζών ήταν λανθασμένη διότι έδωσαν βαρύτητα στην ποσότητα των χορηγούμενων δανείων και όχι στην ποιότητα των πελατών τους με αποτέλεσμα στο τέλος να βρεθούν και οι ίδιες εκτεθειμένες.

Όμως τα προβλήματα αυτά με τα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια δεν είχαν εμφανιστεί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτό συνέβαλλε η διαρκής αύξηση των τιμών των ακινήτων η οποία έδινε την δυνατότητα στους δανειολήπτες για νέες αναχρηματοδοτήσεις των δανείων τους με περισσότερο αξιόπιστες υποθήκες. Όταν όμως οι αξίες των ακινήτων άρχισαν να σταθεροποιούνται και να μειώνονται στην συνέχεια τότε άρχισαν τα προβλήματα για τους δανειολήπτες οι οποίοι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν μπορούσαν να αντεπεξέλθουν στο κόστος για την εξόφληση των δανείων τους, αυτό όμως το γεγονός, παρότι όχι πρωτόγνωρο, δημιούργησε προβλήματα σε ολόκληρη την αμερικάνικη οικονομία και στην συνέχεια σε πολλές χώρες παγκοσμίως γιατί οι τράπεζες είχαν διαμοιράσει και κατανείμει τους κινδύνους από τα συγκεκριμένα δάνεια σε πολλά σύνθετα δομημένα χρηματοοικονομικά προϊόντα (τα οποία στην συνέχεια ονομάστηκαν και «τοξικά») και τα είχαν πουλήσει σε άλλες τράπεζες, εταιρείες αλλά και ιδιώτες τόσο στον χώρο των ΗΠΑ όσο και στο εξωτερικό.

Τα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια ουσιαστικά έδειξαν τις αδυναμίες των πρακτικών της δημιουργίας και διανομής των κινδύνων και ήταν η βασικότερη αιτία για το ξεκίνημα της τελευταίας οικονομικής κρίσης το 2007. Δεν ήταν όμως και η μοναδική αιτία καθώς στην εξάπλωση της κρίσης συνέβαλε και η χαλάρωση των όρων δανεισμού προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Επιπρόσθετα, πολλοί επενδυτές ήταν πρόθυμοι να αγοράσουν τους κινδύνους από τα δάνεια που πωλούσαν τα διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μέσω διαφόρων επενδυτικών funds για τους οποίους γνώριζαν

ελάχιστες πληροφορίες και δεν είχαν καμία γνώση του κινδύνου και του ρίσκο το οποίο αναλάμβαναν.

Η έρευνα της PWG που αναφέρθηκε και παραπάνω κατέληξε ουσιαστικά στο συμπέρασμα πως οι επενδυτές στις πιο πολλές περιπτώσεις είχαν ανεπαρκή πληροφόρηση για τις επενδύσεις τους και στηρίζονταν σε μεγάλο βαθμό για αυτές τόσο στις αξιολογήσεις των γραφείων πιστοληπτικής ικανότητας, όσο και στους ελέγχους των αρμοδίων οργάνων. Όπως τελικά αποδείχτηκε τα τοξικά αυτά χρηματοοικονομικά προϊόντα στηρίχτηκαν για να δημιουργηθούν σε μια λανθασμένη μέθοδο προσέγγισης και τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν και αυτά ανεπαρκή. Οι επενδυτές, επομένως, δικαιολογημένα έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους σε τέτοιου είδους προϊόντα τα οποία στηρίζονταν κυρίως στα ενυπόθηκα δάνεια και δεν θέλουν να παράσχουν άλλα κεφάλαια σε τέτοιου είδους επενδύσεις, αφού βλέπουν ότι οι πληρωμές τους από τα μερίδιά τους αργούν και υπάρχουν μεγάλες απώλειες κεφαλαίων.

Άλλος ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την εξάπλωση της κρίσης είναι και η αδυναμία σε θέματα διαχείρισης κινδύνων που παρουσιάζουν πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ιδιαίτερα αυτά που ασχολούνται περισσότερο με αυτά τα σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα, και μερικά εξ' αυτών είναι και από τα μεγαλύτερα ιδρύματα του κόσμου. Αυτή η αδυναμία τους ήταν και αυτή που μετέτρεψε το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου της δημιουργίας και διανομής δηλαδή την διασπορά του κινδύνου σε αρνητικό παράγοντα που συνέβαλλε στην δημιουργία της κρίσης. Οι εταιρείες διαχείρισης επομένως τέτοιων χαρτοφυλακίων μην έχοντας υπολογίσει αυτήν την αρνητική εξέλιξη και τις μεγάλες ζημιές που υπέστησαν, αναγκάστηκαν να χρηματοδοτηθούν από δικά τους κεφάλαια προκειμένου να ξεπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους τόσο προς τους πελάτες τους όσο και για να πάγια έξοδά τους, αφού οι επενδυτές έχασαν την εμπιστοσύνη τους και δεν ήταν διατεθειμένοι πλέον να ξαναχρηματοδοτήσουν παρόμοια επενδυτικά funds. Όλη η διαδικασία που αναφέρθηκε παραπάνω λειτουργεί σαν ντόμινο και καταλήγει να επηρεάζει ολόκληρη την οικονομία όχι μόνο μιας χώρας, εν

προκειμένω των ΗΠΑ, αλλά τις οικονομίες πολλών χωρών λόγω της παγκοσμιοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος και της ευρείας κυκλοφορίας των χρηματοοικονομικών προϊόντων συμπεριλαμβανομένων και των επικίνδυνων. Αφού λοιπόν οι τράπεζες και οι υπόλοιπες εταιρείες αναγκάζονται να αυτοχρηματοδοτήσουν τις δαπάνες τους αυτό τις οδηγεί στο να γίνουν περισσότερο αυστηρές στην χορήγηση δανείων επηρεάζοντας την κυκλοφορία του χρήματος μειώνοντας τη, και τελικά καταλήγουν να επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία των αγορών και των οικονομιών.

Κλείνοντας αυτή την σύντομη επισκόπηση στα αίτια της σημερινής οικονομικής κρίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι και οι δύο μελέτες που αναφέρθηκαν και προγενέστερα (της PWG και της FSF) καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα περίπου, ότι πρέπει να αυξηθούν τα μέτρα προστασίας της οικονομικής πολιτικής μέσω των μηχανισμών και των οργάνων που τις εποπτεύουν, και αφετέρου να βελτιωθούν οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων από πλευράς των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αφού εκ του αποτελέσματος κρίθηκαν ανεπαρκείς.

3.2 Χρήση της διαχείρισης κινδύνων στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα – Η Αναφορά της ομάδας ελέγχου SSG

Η μέχρι σήμερα πορεία της οικονομικής κρίσης έχει οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα όσον αφορά την χρήση του risk management από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παγκοσμίως. Η κρίση που ξέσπασε σε πρωτοφανές εύρος έφερε στην επιφάνεια περιπτώσεις και καταστάσεις που δεν θα μπορούσαν να τις είχαν προβλέψει ακόμη και οι καλύτεροι αναλυτές αγορών ή οι ελεγκτικές και οι ρυθμιστικές αρχές, και έθεσε ουσιαστικά ένα διαχωριστικό πλαίσιο μεταξύ των επιχειρήσεων που μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν αυτή την κρίση-πρόκληση και αυτές που η κρίση τις παρέσυρε αφού δεν είχαν λάβει τα κατάλληλα προληπτικά μέτρα. Με αυτόν τον διαχωρισμό είναι ευκολότερο να κατανοηθεί ποιες διαδικασίες για την

προστασία των επιχειρήσεων από τους κινδύνους λειτούργησαν σωστά και απέδωσαν και ποιες όχι.

Έχουν δημοσιευτεί πολλές έρευνες σχετικά με το τι λειτούργησε καλά και τι όχι στις επιχειρήσεις όσων αφορά την διαχείριση των κινδύνων τους. Η πλέον έγκυρή εξ' αυτών είναι μία μελέτη η οποία δημοσιεύτηκε τον Μάρτιο του 2008 και έγινε με την συνεργασία των μεγαλύτερων ελεγκτικών μηχανισμών των ΗΠΑ, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, της Γαλλίας και της Ελβετίας. Η συγκεκριμένη ομάδα ελέγχου που συγκροτείται από τις παραπάνω χώρες ονομάζεται Senior Supervisors Group ή ομάδα SSG. Βασικός της σκοπός είναι να διενεργεί σε τακτά χρονικά διαστήματα οριζόντιους ελέγχους¹³ σε συνεργασία και υπό την εποπτεία των υπευθύνων των αμερικανικών τραπεζών.

Οι έλεγχοι αυτοί ξεκινάνε συνήθως με την αναζήτηση δραστηριοτήτων και διαφόρων πρακτικών των εταιρειών οι οποίες χρήζουν μελέτης, στην συνέχεια συγκεντρώνονται διάφορα βασικά συγκρίσιμα στοιχεία από τις προς μελέτη εταιρείες ούτως ώστε να φανούν οι διαφορές μεταξύ τους για τις πρακτικές που χρησιμοποιούν, και πως αυτές οι πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν, τελικά, την απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, παρέχουν ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματά της (feedback), τόσο στις εταιρείες που συμμετείχαν σε αυτήν, αλλά πολλές φορές κάποια στοιχεία από τα αποτελέσματα της έρευνας μπορεί να προωθηθούν και σε εταιρείες που δεν συμμετείχαν σε κάποια έρευνα.

Οι έρευνες αυτές όμως παρότι παρέχουν πολύ σημαντικές πληροφορίες στις τράπεζες και στα διευθυντικά στελέχη αυτών σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθούνται στον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά για να γίνουν σωστά όμως απαιτούν στις πιο πολλές περιπτώσεις την δέσμευση πόρων αλλά και χρόνου. Επιπλέον, γίνεται αναζήτηση εναλλακτικών πρακτικών και εξετάζονται τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά τους. Από τις έρευνες αυτές, τέλος, αποκομίζουν σημαντικά στοιχεία και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί

¹³ Horizontal reviews regularly.

για το τραπεζικό σύστημα της κάθε χώρας και τις πρακτικές που ακολουθούνται σε αυτό.

Αξιίζει να σημειωθεί πάντως πως τα αποτελέσματα των ερευνών της PWG και της FSF αφορούν κυρίως έρευνες μικρής εμβέλειας, εντός μιας χώρας για παράδειγμα. Οι έρευνες του επιπέδου της ομάδας SSG που είναι διεθνής και ασχολείται με τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παγκοσμίως δεν παρέχει απλώς και μόνο πληροφόρηση για τις πρακτικές των τραπεζών και αν αυτές είναι σωστές ή όχι αλλά κάτι παραπάνω. Παρέχει και πληροφόρηση για την ασφάλεια και την αρτιότητα των διαφόρων εταιρειών αλλά πολύ περισσότερο παρέχει πληροφορίες για το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα, τις διακυμάνσεις του και προτείνει μέτρα που θα οδηγήσουν σε χρηματοοικονομική σταθερότητα. Και βεβαίως, παρότι η έρευνα αυτή μελετά στοιχεία από τις μεγαλύτερες τράπεζες, ακόμη και την Κεντρική Τράπεζα των ΗΠΑ, τα αποτελέσματά της μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλες τράπεζες ή συναφείς επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους.

3.2.1 Αποτελέσματα - μαθήματα από την αναφορά της SSG

Τα αποτελέσματα από την έρευνα της ομάδας SSG μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι: εντοπισμός και μέτρηση του κινδύνου, αποτίμηση του κινδύνου, διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας, και ο ρόλος των ανώτερων εποπτικών στελεχών.

- Αναγνώριση και μέτρηση των κινδύνων. Για να υπάρξει και να λειτουργήσει ένα σωστό σχέδιο αντιμετώπισης των κινδύνων θα πρέπει ο κίνδυνος πρώτα να έχει αναγνωριστεί και να έχει μετρηθεί σωστά. Η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση έδειξε ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές ελλείψεις σε αυτούς τους δύο τομείς. Πολλές από αυτές υποεκτίμησαν τους κινδύνους που έκρυβαν τα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια που εκδίδονταν στις ΗΠΑ, αλλά και τα δομημένα χρηματοοικονομικά προϊόντα, σε άλλες περιπτώσεις δεν υπήρχε σωστή ερμηνεία της διαφοράς μεταξύ πιστωτικού και κινδύνου της αγοράς με αποτέλεσμα την συνεχή αγορά τίτλων με υψηλό ρίσκο

και την μεγαλύτερη έκθεση των εταιρειών σε κίνδυνο. Ωστόσο, κάθε εταιρεία έχει τα δικά της στάνταρ κινδύνου και τις δικές της μεθόδους πρόληψης και αντιμετώπισής τους. Οι εταιρείες που έχουν σωστές μεθόδους πρόληψης των κινδύνων και κατανόησης του περιβάλλοντος των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται σίγουρα θα είναι πιο προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση τους ιδιαίτερα όσον αφορά τα σύγχρονα δομημένα χρηματοοικονομικά προϊόντα, αλλά και γενικότερα θα είναι προετοιμασμένες για οποιοδήποτε ενδεχόμενο κίνδυνο, που μπορεί να ξεκινήσει από οπουδήποτε μέσα σε ένα σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον όπως το σημερινό. Οι εταιρείες λοιπόν αυτές, για να επανέλθουμε στην αρχική διαπίστωση, απέφυγαν τις αγορές των εν λόγω προϊόντων, αφού είχαν προβλέψει την κατάρρευσή τους, και παράλληλα απέφυγαν την αυξημένη έκθεσή τους στους πιστωτικούς κινδύνους.

Στην έκθεση SSG επισημαίνεται επιπλέον ότι και οι θεσμικοί παράγοντες που ελέγχουν αυτούς τους κινδύνους του πιστωτικού συστήματος τους είχαν υποεκτιμήσει και στην συνέχεια δεν έδωσαν την απαιτούμενη προσοχή στα αποτελέσματα διαφόρων ποσοτικών αλλά και ποιοτικών ερευνών οι οποίες είχαν διεξαχθεί. Πολλές εταιρείες έπεσαν «θύματα» των ίδιων τους των πρακτικών για την αναζήτηση και την μέτρηση των κινδύνων που τις απειλούσαν. Χρησιμοποιώντας πολύ εξειδικευμένα εργαλεία αλλά και οικονομικά μοντέλα, πίστεψαν πως θα μπορούσαν από την ανάγνωση και μόνο των συμπερασμάτων που θα έβγαζαν να είναι έτοιμοι για τους κινδύνους που ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν. Η κρίση που ξέσπασε όμως, απέδειξε ότι αν και τα συγκεκριμένα εργαλεία είναι πολύ χρήσιμα και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, εν τούτοις δεν πρέπει τα στελέχη να μένουν μόνο σε αυτά γιατί την κρίση που θα χτυπήσει μια επιχείρηση δεν μπορεί κανένα μοντέλο και κανένα χρηματοοικονομικό εργαλείο να την προβλέψει. Οι επιχειρήσεις επομένως, δεν πρέπει να επαναπαύονται στα θεωρητικά μοντέλα, αλλά να δίνουν περισσότερη βαρύτητα στις έρευνες που γίνονται, όπως η συγκεκριμένη έκθεση SSG που προέκυψε κατόπιν έρευνας, να κάνουν δικούς τους συνεχείς ελέγχους και μετρήσεις ποσοτικές αλλά και ποιοτικές ανεξάρτητα από τις

μετρήσεις των ελεγκτικών οργάνων. Αυτό θα έχει διπλό όφελος για αυτές. Αφενός, θα έχουν καλύτερη πληροφόρηση και θα είναι και καλύτερα προετοιμασμένες για ενδεχόμενους κινδύνους αφού θα μπορούν να ανιχνεύσουν τα προειδοποιητικά σημάδια, και αφετέρου, ότι χάρις αυτές τις δικές τους μελέτες και έρευνες βγαίνουν συμπεράσματα αλλά και εναλλακτικές πρακτικές που θα μπορούσαν μελλοντικά να βοηθήσουν στον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή των ήδη υπαρχόντων μοντέλων που έχουν για τον εντοπισμό των κινδύνων.

Κλασσική μέθοδος για την βελτίωση και την αύξηση των πιθανοτήτων πρόβλεψης των κινδύνων από τα μοντέλα και τις άλλες μετρήσεις ποσοτικών μεταβλητών των επιχειρήσεων είναι τα τεστ των ακραίων περιπτώσεων (stress tests). Τα τεστ αυτά μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους, όχι μόνο για αυτούς που μπορούν να αναγνωριστούν από τα τυπικά στατιστικά μοντέλα, αλλά και για κινδύνους οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από πολύ μεγάλες διακυμάνσεις στην οικονομία οι οποίες δημιουργούν ακραίες τιμές, αλλά και από κινδύνους οι οποίοι μπορεί να μην φαίνονται καθόλου με την χρήση των κλασσικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται λόγω της ελλιπούς επάρκειας των δεδομένων. Τα τεστ αυτά σχετικά με τις ακραίες περιπτώσεις που μπορεί να συμβούν οδηγούν τους μάνατζερς να ασχολούνται εκτός από τα καθημερινά θέματα της επιχείρησης και με διάφορα άλλα σενάρια σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους που απειλούν την επιχείρηση και τα οποία μπορούν να της προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα εφόσον συμβούν. Επιπλέον, για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει να είναι σχετικά με την επαγγελματική δραστηριότητα της επιχείρησης να διαφοροποιούνται αναλόγως της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά και φυσικά να παίζουν κάποιο βασικό ρόλο στις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση της επιχείρησης. Το πιο ενθαρρυντικό όλων βέβαια, σύμφωνα με την SSG αναφορά είναι ότι τα ιδρύματα που ερωτήθηκαν στην έρευνα βρίσκουν όλο και πιο σημαντική την χρησιμότητα των συγκεκριμένων τεστ και προωθούν την δημιουργία και την συνεχή εξέλιξή τους.

Μερικά πρόσφατα γεγονότα αποδεικνύουν την χρησιμότητα των συγκεκριμένων τεστ. Καταρχήν, τα τεστ αυτά βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση για την συμπεριφορά των χρηματοοικονομικών εργαλείων κάτω από συνθήκες ακραίων συμπεριφορών και τιμών που συμβαίνουν πολύ συχνά σε περιόδους κρίσεων. Επιπλέον, η εφαρμογή αυτών των τεστ σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους και σε πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα είναι μια πρόκληση, καθότι πολλές φορές αυτά τα τεστ μπορούν να αποκαλύψουν κινδύνους οι οποίοι βρίσκονται κρυμμένοι μέσα στο χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης είτε στο επενδυτικό, είτε στο χαρτοφυλάκιο τίτλων, και πολλές φορές κινδύνους που σχετίζονται με την έκθεση της επιχείρησης σε κινδύνους δανείων. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν με τον σωστό τρόπο το τεστ, ωφελούνται και κερδίζουν σε γνώσεις τις οποίες μπορούν να τις εφαρμόσουν στην συνέχεια στην καθημερινή τους πρακτική. Ένα παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι ο έλεγχος των ισολογισμών από τους υπεύθυνους της διαχείρισης κινδύνων μιας επιχείρησης οι οποίοι αναγνωρίζουν τους κινδύνους που υπάρχουν σε κάποιους από τους λογαριασμούς του ισολογισμού και σε αυτές τις περιπτώσεις, πριν ο ισολογισμός επικυρωθεί από το διοικητικό συμβούλιο, εφαρμόζουν διάφορα σενάρια πάνω του και κάνουν πολλά τέτοια τεστ προκειμένου να δουν ποιες θα είναι οι συνέπειες σε μια ακραία περίπτωση που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή βοήθησε πολλές επιχειρήσεις να προετοιμαστούν καλύτερα απέναντι σε πολλά και διαφορετικά σενάρια, τα οποία αν και ακούγονταν παράλογα, τελικά έγιναν τα πιο πολλά πραγματικότητα με την πρόσφατη οικονομική κρίση.

- Αποτίμηση κινδύνων. Η αποτίμηση είναι μία εξίσου κρίσιμη διαδικασία, σύμφωνα με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς, για τις επιχειρήσεις. Η αναφορά της SSG αναφέρεται χαρακτηριστικά στις επιχειρήσεις που έδωσαν την απαιτούμενη σημασία στην αποτίμηση των κινδύνων και χρησιμοποιούσαν τα κατάλληλα χρηματοοικονομικά εργαλεία για να το πετύχουν αυτό, οι επιχειρήσεις αυτές κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον της οικονομικής κρίσης εφόσον βεβαίως δεν είχαν μεγάλη έκθεση σε επικίνδυνες οικονομίες και αγορές. Αυτές οι επιχειρήσεις, επιπλέον, έχουν

αναπτύξει βάσει της εμπειρίας τους και ένα δικό τους τρόπο προκειμένου να διεξάγουν τις δικές τους αυτόνομες έρευνες και εκτιμήσεις για τις αγορές, και δεν βασίζονται αποκλειστικά στις μετρήσεις των ελεγκτικών οργανισμών. Ακόμα, σε πολλές περιπτώσεις προσπαθούν να κάνουν τις εκτιμήσεις τους με διάφορους τρόπους, όπως με την πώληση ενός μικρού μέρους ή ποσοστού από κάποιο περιουσιακό στοιχείο τους για να δοκιμαστεί η επιχείρηση αλλά και η αγορά στο κατά πόσο αντέχει σε μια γενικευμένη αναθεώρηση των τιμών παρόμοιων προϊόντων. Ορισμένες επιχειρήσεις δε, έχουν πάει ένα βήμα παραπάνω το συγκεκριμένο μοντέλο και έχουν ενσωματώσει την έννοια της ρευστότητας της αγοράς μαζί με τα μοντέλα τιμολόγησης και εκτίμησης που εφαρμόζουν. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν μόλις τώρα υπάρχουν στον αντίποδα και άλλες οι οποίες δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες στον τομέα της αποτίμησης και δεν έχουν την δυνατότητα (εμπειρική αλλά και οικονομική) να διεξάγουν αυτόνομους ελέγχους αποτίμησης, και επίσης δεν δίνουν μεγάλη σημασία στην αύξηση του κινδύνου ρευστότητας που ενδεχομένως να υπάρχει σε κάποια από τα στοιχεία που έχει στο ενεργητικό της η επιχείρηση.

- Διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας. Άλλο ένα χρήσιμο συμπέρασμα από την πρόσφατη οικονομική κρίση για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι ότι πρέπει να μπορούν να υπολογίζουν τις ανάγκες τους σε ρευστότητα τουλάχιστον σε επίπεδο καταστήματος καταρχήν, και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για το ενδεχόμενο η ρευστότητα αυτή να εξανεμίζεται εντελώς ξαφνικά, μέσω της λειτουργίας της αγοράς. Η αδυναμία ελέγχου του κινδύνου ρευστότητας είναι ένα βασικό πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες ρευστότητας που έχουν οι μονάδες μιας επιχείρησης. Το κενό αυτό της πληροφόρησης δημιουργείται εξαιτίας του ότι τα αρμόδια στελέχη δεν έχουν κανένα κίνητρο για να συλλέξουν μια τέτοιου είδους πληροφόρηση και να την αξιοποιήσουν καταλλήλως. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα άμεσες συνέπειες στην ρευστότητα τόσο για την κάλυψη των παγίων αναγκών της επιχείρησης, όσο και για την

κάλυψη των επενδυτικών της σχεδίων. Επομένως, πολλά επενδυτικά σχέδια είναι απρόβλεπτα τελικά, και ίσως για να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να εξεταστεί από την αρχή η ενσωμάτωσή τους στον τακτικό προϋπολογισμό, γεγονός που θα δημιουργήσει ασφυκτικές πιέσεις όσων αφορά την ανακατανομή και διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων της. Σε πλήρη αντίθεση με τα παραπάνω παραδείγματα που αναφέρθηκαν, υπάρχουν εταιρείες που έχουν αναπτύξει ολόκληρες στρατηγικές σχετικά με το πώς θα πρέπει να διαχειριστούν τον κίνδυνο της ρευστότητας, οι οποίες στρατηγικές λαμβάνουν υπόψη τους πληροφορίες από όλες τις μονάδες μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές αυτές είναι δυνατό να λαμβάνουν υπόψη τους τον κίνδυνο ρευστότητας από τα δομημένα χρηματοοικονομικά προϊόντα και να προειδοποιούν την επιχείρηση για να μειώσει την συμμετοχή της σε αυτά.

- Ο ρόλος των ανώτερων εποπτικών στελεχών. Ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία για την οργάνωση και λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων είναι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ασκούν σωστά τον εποπτικό τους ρόλο σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ειδικότερα, σύμφωνα με την έρευνα της SSG, η άσκηση αποτελεσματικής εποπτείας από τα στελέχη μιας επιχείρησης ήταν ένας βασικός διαχωριστικός παράγοντας, κατά την πρόσφατη οικονομική κρίση, μεταξύ των επιχειρήσεων που επλήγησαν από αυτήν και αυτών που επλήγησαν μεν αλλά κατάφεραν να την ξεπεράσουν. Τα διευθυντικά στελέχη σε αυτή την δεύτερη κατηγορία εταιρειών συμμετείχαν ενεργά στην διαχείριση των κινδύνων της επιχείρησης που περιλαμβάνει, τον προσδιορισμό των κινδύνων της, την δημιουργία κάποιων προτύπων για την αντιμετώπιση των κινδύνων και τα κατάλληλα κίνητρα στους υπαλλήλους προκειμένου να ακολουθούν τα συγκεκριμένα πρότυπα. Επιπλέον, τα στελέχη σε επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς θα πρέπει να έχουν πάντα στην διάθεσή τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την αντιμετώπιση των κινδύνων, πράγμα που προϋποθέτει και την κατάλληλη υποδομή όπως πληροφοριακά συστήματα, μεθόδους για την μέτρηση αλλά και τον προσδιορισμό των κινδύνων, αλλά και μια καλά σχεδιασμένη πολιτική απέναντί τους.

Η λανθασμένες εκτιμήσεις των κινδύνων μπορεί να κοστίσουν ακριβά σε μία επιχείρηση και κατ' επέκταση στην οικονομία μιας χώρας. Αυτό φάνηκε πάρα πολύ κατά την παρούσα οικονομική κρίση όπου τα στελέχη πολλών επιχειρήσεων δεν κατάφεραν ή ακόμη χειρότερα δεν ήξεραν να εκτιμήσουν του κινδύνους που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις τους εξαιτίας των συμμετοχών τους στα χρηματοοικονομικά προϊόντα που σχετίζονταν με τα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια που εκδίδονταν στις ΗΠΑ. Όσοι εξ' αυτών δεν κατάφεραν να υπολογίσουν σωστά την έκθεση της επιχείρησής τους στον κίνδυνο δεν το κατάφεραν διότι οι περισσότερες από αυτές δεν είχαν απλά και μόνο μια συμμετοχή στα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια των ΗΠΑ. Είχαν εκτεθεί στον ίδιο κίνδυνο από περισσότερες μεριές όπως ήταν για παράδειγμα η συμμετοχή τους σε πολύπλοκα-δομημένα προϊόντα της αγοράς τα οποία είχαν μέσα τους κρυμμένους τους κινδύνους από τα στεγαστικά δάνεια των ΗΠΑ. Οι κίνδυνοι αυτοί ήταν δύσκολο να βρεθούν και να υπολογιστούν από τους μάνατζερ δεδομένου ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν είχαν την προαπαιτούμενη υποδομή που αναφέρθηκε προηγουμένως. Όσες την είχαν υπολόγισαν σωστά την έκθεσή τους στους κινδύνους και κατάφεραν να περάσουν σχεδόν αλώβητες την οικονομική κρίση. Η έρευνα SSG επίσης επισημαίνει ότι πρέπει οι υπεύθυνοι της διαχείρισης κινδύνων των επιχειρήσεων να φροντίζουν την σωστή επικοινωνία και διάχυση των πληροφοριών που έχουν να κάνουν με τους κινδύνους, πράγμα το οποίο θα πρέπει να συμβαίνει τόσο οριζοντίως, όσο και καθέτως στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, και όταν αυτό δεν συμβαίνει, δηλαδή στην πλειοψηφία των περιπτώσεων σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα, υπάρχουν πολλές επιπτώσεις όσον αφορά την κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί πως η διακυβέρνηση της κάθε επιχείρησης, αλλά και το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών της μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της διαχείρισης των κινδύνων. Οι μεγαλύτερες εταιρείες προκειμένου να προστατεύσουν την καλή τους φήμη αλλά και να προστατευτούν και οι ίδιες από τους κινδύνους έχουν αναπτύξει δικές τους ανεξάρτητες λειτουργίες αναγνώρισης των κινδύνων, οι οποίες υποστηρίζουν

την ξεκάθαρη και ψύχραιμη σκέψη σαν βασική αρχή της επιχείρησης όσον αφορά την αντιμετώπισή τους, αλλά και την ανακάλυψη από πλευράς των στελεχών τυχόν προειδοποιητικών σημαδιών τα οποία μπορεί να προμηνύουν κινδύνους.

3.2.2 Ο ρόλος των εποπτικών αρχών – Επιτροπή της Βασιλείας

Οι εποπτικές αρχές, όπως και τα στελέχη των επιχειρήσεων που εξετάσαμε προηγουμένως, έχουν αποκομίσει πολλά χρήσιμα στοιχεία από την πρόσφατη οικονομική κρίση. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα-συμπεράσματα έγκυρων ερευνών, όπως οι έρευνες της ομάδας PWG αλλά και της FSA οι οποίες και προαναφέρθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου, μπορούν να βοηθήσουν τις εποπτικές αρχές να βελτιώσουν τις πρακτικές τους για το μέλλον.

Παρότι τα περισσότερα από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν τους δικούς τους μηχανισμούς για την διαχείριση των κινδύνων, αυτό δεν συνεπάγεται πως ο ρόλος των εποπτικών αρχών είναι άνευ σημασίας. Οι εποπτικές αρχές πρέπει να είναι παρούσες όχι μόνο για να ελέγχουν αν οι πρακτικές των συγκεκριμένων ιδρυμάτων είναι σωστές και αν τηρούνται, αλλά και επιπλέον, και αυτός είναι ίσως ο σημαντικότερος ρόλος τους, μέσω της εμπειρίας την οποία αποκομίζουν να βοηθούν όλες τις επιχειρήσεις ώστε να βελτιώνονται συνεχώς στα θέματα της διαχείρισης των κινδύνων. Διότι η συνεχής βελτίωση και η εναρμόνιση με τις συνθήκες της αγοράς είναι ένα απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης, όχι μόνο στην πρόβλεψη των κινδύνων αλλά και γενικότερα, και γι' αυτό τον λόγο την βοήθεια των εποπτικών αρχών την χρειάζονται τόσο τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όσο και τα μικρότερα.

Οι εποπτικές αρχές για να επιτύχουν καλύτερα την αποστολή τους δηλαδή την καθοδήγηση για την καλύτερη αντιμετώπιση των κινδύνων θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους σε υπερεθνικό επίπεδο. Ιδιαίτερα μέσα στο σύγχρονο και παγκοσμιοποιημένο χρηματοοικονομικό περιβάλλον η

συνεργασία των εποπτικών αρχών από διαφορετικές χώρες θα πρέπει να θεωρείται ως δεδομένη, έτσι ώστε οι εκθέσεις που εκδίδονται από τις αρχές αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο ενημερωμένες, να καλύπτουν περισσότερες πτυχές των κινδύνων αλλά και για να αποφεύγονται τα λάθη τα οποία μπορεί να έχουν συμβεί σε επιχειρήσεις από μια άλλη χώρα.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία πολλών εποπτικών αρχών με την Επιτροπή της Βασιλείας¹⁴ προκειμένου να καταλήξουν σε συμπεράσματα σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να θωρακιστούν ακόμη καλύτερα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα απέναντι στους κινδύνους ρευστότητας που αντιμετωπίζουν. Επίσης, η Επιτροπή της Βασιλείας ασχολείται και με θέματα διαφάνειας που αφορούν τον τραπεζικό τομέα και προσπαθεί με τις αποφάσεις της να πείσει τα τραπεζικά ιδρύματα να αποκαλύπτουν τυχόν ύποπτες συναλλαγές και να επιβληθεί πειθαρχία στις αγορές. Ας γίνουμε λίγο πιο συγκεκριμένοι όσον αφορά τον ρόλο της Επιτροπής της Βασιλείας, και ας δούμε το τι προβλέπει η διεθνής συμφωνία της Βασιλείας 2 για τα διακινούμενα κεφάλαια στις ΗΠΑ. Η συγκεκριμένη συμφωνία έχει σαν στόχο της τον στενότερο και αυστηρότερο έλεγχο των κεφαλαίων που διακινούνται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα των ΗΠΑ. Μέσω των αρμόδιων εποπτικών και ελεγκτικών αρχών θα γίνονται σωστότεροι έλεγχοι, και έτσι, θα ενισχυθεί καταρχήν η ποιότητα της διαχείρισης των κινδύνων, και επιπλέον οι τράπεζες και τα συναφή ιδρύματα θα είναι καλύτερα προστατευμένα από πιστωτικούς και άλλους κινδύνους. Με τα παραπάνω μέτρα της συμφωνίας της Βασιλείας 2 επιχειρείται η δημιουργία ενός ανθεκτικότερου τραπεζικού συστήματος το οποίο θα έχει τα απαιτούμενα αντανakλαστικά στο να αντιμετωπίζει τις κρίσεις ή και να τις προλαμβάνει, αλλά και μέσω αυτού να συμβάλλει στην ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής

¹⁴ Η Επιτροπή της Βασιλείας ξεκίνησε την λειτουργία της το 1973 σε μία περίοδο κατά την οποία η κατάργηση του διεθνούς νομισματικού συστήματος σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών Bretton Woods το 1973 σηματοδότησε μία περίοδο έντονων διακυμάνσεων και μεταβλητότητας των ισοτιμιών και των επιτοκίων. Στόχος της είναι η θεσμοθέτηση της συνεργασίας ανάμεσα στις νομισματικές και τραπεζικές εποπτείες με στόχο την πρόληψη συστημικών κρίσεων και τη διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος. Από τότε τα μέλη της Επιτροπής εξετάζουν και αναλύουν τις εξελίξεις στις οικονομίες και το τραπεζικό σύστημα για τη δημιουργία όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερου πλαισίου.

σταθερότητας. Για να συμβούν αυτά τα δύο όμως θα πρέπει η συμφωνία της Βασιλείας 2, αλλά και όσες μεταγενέστερες σαν και αυτή προκύψουν, να ενσωματώνουν στο εσωτερικό τους τις εμπειρίες, τα λάθη και τις παραλείψεις που συμβαίνουν καθημερινά στις επιχειρήσεις. Επίσης, πολλά είναι τα διδάγματα από την πρόσφατη οικονομική κρίση τα οποία έχουν προσφέρει πολλά αξιοποιήσιμα συμπεράσματα. Από την Επιτροπή της Βασιλείας εξετάζεται επίσης το κατά πόσον είναι εφικτό το συγκεκριμένο πλαίσιο της Βασιλείας 2 να επεκταθεί και σε άλλους τομείς των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων όπως είναι για παράδειγμα οι ανεξάρτητες αξιολογήσεις της πιστοληπτικής ικανότητας να καθορίζουν και τις κεφαλαιακές απαιτήσεις του κάθε ιδρύματος.

3.3 Αποτελέσματα – συμπεράσματα

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την χρήση της διαχείρισης των κινδύνων όσον αφορά στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατά κύριο λόγο. Τα συμπεράσματα αυτά, τα οποία επισημαίνονται πιο αναλυτικά και στην έρευνα SSG, προέκυψαν κυρίως μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση η οποία έκανε πιο επιτακτική αλλά ταυτόχρονα πιο οργανωμένη και μελετημένη την διαχείριση των κινδύνων από τα εν λόγω ιδρύματα. Τα συμπεράσματα αυτά είναι:

- Η αναγνώριση και η μέτρηση των κινδύνων είναι το πρώτο και ίσως το σημαντικότερο βήμα στην διαχείριση των κινδύνων.
- Οι μέθοδοι αποτίμησης των κινδύνων πρέπει να είναι αξιόπιστες αλλά και αντικειμενικές.
- Εξίσου σημαντική είναι επίσης και η κατάλληλη προετοιμασία για τυχόν προβλήματα ρευστότητας (μειωμένη ρευστότητα), που συνήθως είναι το επακόλουθο ή ο προάγγελος μιας κρίσης.
- Τέλος, ο ρόλος των ανωτέρων στελεχών των επιχειρήσεων αλλά και των εποπτικών αρχών είναι πολύ σημαντικός. Δεν πρέπει να είναι

“διακοσμητικός” αλλά να έχουν ενεργό ρόλο τόσο στην κατάλληλη προετοιμασία της επιχείρησης οι μεν (στελέχη) προκειμένου να προλαμβάνουν ή και να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους, ενώ οι δε (εποπτικές αρχές) θα πρέπει να ελέγχουν τις επιχειρήσεις και τις πρακτικές που αυτές έχουν αναπτύξει στην διαχείριση των κινδύνων.

Με την σωστή εφαρμογή των παραπάνω τεσσάρων σημείων οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση προκειμένου να αντιμετωπίσουν ένα οποιοδήποτε γεγονός που μπορεί να συμβεί σε μια σύγχρονη αγορά όπως η σημερινή. Από μία απλή και πρόσκαιρη κρίση ρευστότητας έως μία γενικευμένη οικονομική κρίση διαρκείας όπως η πρόσφατη. Επιπλέον, η ορθολογική χρήση της διαχείρισης των κινδύνων από τις επιχειρήσεις δεν αφορά και δεν παρέχει οφέλη μόνο στις ίδιες αλλά σε ολόκληρη την οικονομία μιας χώρας συμβάλλοντας στην μακροοικονομική σταθερότητα και την χρηματοπιστωτική ασφάλειά της. Επειδή όμως πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν σε σκοπό το ίδιον όφελος και δεν έχουν διορατικότητα στην πολιτική τους, αγνοούν ότι μπορούν να θέσουν σε κίνδυνους έναν ολόκληρο κλάδο ή και ολόκληρες οικονομίες ακόμη όπως συνέβη στις ΗΠΑ κατά την πρόσφατη οικονομική κρίση. Εδώ λοιπόν θα πρέπει να παρεμβαίνουν οι εποπτικές αρχές των οποίων στόχος θα πρέπει να είναι η οικονομική και χρηματοπιστωτική σταθερότητα και να επιβάλλουν στις επιχειρήσεις μέτρα για την πρόληψη και την καταστολή των κινδύνων για αυτές που δεν έχουν, αλλά και να βοηθούν αυτές που έχουν ήδη λάβει αυτά τα μέτρα τόσο στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών που ήδη εφαρμόζουν αλλά και στην αλλαγή τους όταν οι συνθήκες της αγοράς το απαιτούν.

Οι έρευνες οι οποίες προαναφέρθηκαν, δηλαδή της PWG, της FSA αλλά και η SSG καταδεικνύουν και άλλο ένα καίριας σημασίας σημείο το οποίο θα πρέπει να προσέξουν οι τράπεζες, και αυτό είναι τα ρευστά διαθέσιμά τους. Ιδιαίτερα το τελευταίο χρονικό διάστημα πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα καταβάλουν προσπάθειες προκειμένου να αυξήσουν τα διαθέσιμά τους. Η αύξηση αυτή μπορεί να γίνει από διάφορες πηγές και σίγουρα είναι ένα ενθαρρυντικό σημάδι για τις αγορές, ιδιαίτερα σε μια περίοδο κρίσης όπως

αυτή που διανύουμε, διότι η αύξηση της ρευστότητας των τραπεζών θα οδηγήσει σε χρηματοδότηση νέων επενδύσεων από πλευράς τους, και οι επενδύσεις με την σειρά τους θα “κινήσουν” τις οικονομίες από την κατάσταση της ύφεσης και θα επαναφέρουν τους μέχρι πρότινος υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η πρόσφατη κρίση έκανε τις επιχειρήσεις περισσότερο προσεκτικές και πλέον όλοι έχουν καταλάβει την χρησιμότητα των ρευστών διαθεσίμων που αφορά όχι μόνο τις επιχειρήσεις που τα διαθέτουν αλλά και ολόκληρη την οικονομία καθότι και αυτά συμβάλλουν στην οικονομική σταθερότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Senor Supervizors Group, “Observations on Risk Managment Practises, during the Recent Market Turbulence”, Μάρτιος 2008.
- President ’s Working Group on Financial Markets, “Policy Statement on Financial Market Developments”, 2008
- Financial Stability Forum, “Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience.
- Επιτροπή της Βασιλείας, Άρθρο για την Βασιλεία 2, από διαδύκτιο.

