



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA – TQM)

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΧΧΟΝ VALDEZ

Παναγιώτα Π. Σταθοπούλου

Πτυχιούχος Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς, 2010

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

*Αφιερώνεται,
στην
αδερφή μου και στους γονείς μου*

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ECHXON VALDEZ

Σταθοπούλου Παναγιώτα

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση κινδύνου, διαχείριση κρίσεων, στάδια κρίσης, επικοινωνία κρίσης, κίνδυνοι στην ναυτιλία, ατυχήματα και ανθρώπινος παράγοντας, Ecxhon Valdez.

Περίληψη

Οι έννοιες του κινδύνου και της κρίσης υπάρχουν μέσα σε κάθε επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα θέμα που απασχολεί έντονα την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα. Στην βιβλιογραφία συναντά κανείς κατά κύριο λόγο μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που διαθέτουν εργοστάσια. Παρόλα αυτά, μια από τις πιο γνωστές περιπτώσεις είναι αυτή της εταιρίας Ecxhon με το ατύχημα του πλοίου της, Ecxhon Valdez, το 1989.

Ο ναυτιλιακός κλάδος αποτελεί σημαντικό πυλώνα της εθνικής μας αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας. Ένα από τα σοβαρότερα θέματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι αυτό των ατυχημάτων των πλοίων. Κάθε ατύχημα στη θάλασσα αποτελεί μια κρίση για την εταιρία που ανήκει το πλοίο. Δεδομένης της συχνότητας των ναυτικών ατυχημάτων οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι είναι πολλές οι ναυτιλιακές εταιρίες που δυσκολεύονται να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μια κρίση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετηθεί η διαχείριση κρίσεων στον ναυτιλιακό κλάδο. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας αυτής έγινε βιβλιογραφική έρευνα πάνω στα θέματα της διαχείρισης κινδύνου, της διαχείρισης κρίσεων αλλά και του τρόπου λειτουργίας του ναυτιλιακού κλάδου. Για την βαθύτερη κατανόηση της θεωρίας μελετήθηκε επιπλέον η περίπτωση του Ecxhon Valdez.

Τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι ένα πλήθος παραγόντων που εμποδίζουν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν κάποιο αποτελεσματικό συστήματα διαχείρισης κρίσεων. Οι παράγοντες αυτοί είναι τόσο εξωτερικοί όσο και εσωτερικοί. Στους εξωτερικούς ξεχωρίζει ο συνδυασμός του έντονου ανταγωνισμού με το χαλαρό νομικό πλαίσιο ο οποίος αναγκάζει μια μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων να λειτουργεί επικίνδυνα για να επιβιώσει στην αγορά. Από την άλλη πλευρά στους εσωτερικούς παράγοντες ξεχωρίζει η σημασία που δίνει η διοίκηση της κάθε εταιρίας για τα θέματα ασφάλειας των πλοίων της.

Ευχαριστίες

Όταν φτάνεις στο τέλος ενός μεγάλου στόχου και κοιτάς πίσω τον δρόμο που διάνυσες συνειδητοποιείς ότι ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας σου οφείλεται σε ένα πλήθος ανθρώπων. Σε αυτό το σημείο, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω θερμά όλους αυτούς που με βοήθησαν να ολοκληρώσω την διπλωματική αυτή. Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Ιωάννη Θανόπουλο για τις ανεκτίμητες συμβουλές του και την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής. Εν συνεχεία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA – TQM για την γνώση που και την εμπειρία μας προσέφεραν όλο αυτό το διάστημα. Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει και στους συμφοιτητές μου για τις κοπιαστικές αλλά και όμορφες στιγμές που περάσαμε μαζί αυτά τα δύο χρόνια. Οι θερμότερες όμως ευχαριστίες μου ανήκουν στην οικογένεια μου για την αγάπη και την υποστήριξη που μου προσέφεραν σε κάθε μου βήμα. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων για όλες τις θυσίες που έχουν κάνει ώστε να μου δώσουν την δυνατότητα να ασχοληθώ απερίσπαστη με κάτι τόσο συναρπαστικό όσο η αναζήτηση της γνώσης.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	i
Καταστάσεις Πινάκων και Διαγραμμάτων	ii
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Εισαγωγή.....	1
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Διαχείριση κινδύνου και διαχείριση κρίσεων.....	3
2.1. Η έννοια του κινδύνου – διαχείριση κινδύνου	3
2.1.1. Λόγοι ύπαρξης διαχείρισης κινδύνου	5
2.1.2. Κατηγορίες κινδύνων και μοντέλα διαχείρισης κινδύνου.....	6
2.1.3. Η διεργασία διαχείρισης κινδύνου	8
2.1.3.1. Αποτίμηση κινδύνου (Assessment).....	10
2.1.3.1.1. Ανάλυση κινδύνου (Analysis)	10
2.1.3.1.1.1. Προσδιορισμός κινδύνου (Identification)	10
2.1.3.1.1.2. Περιγραφή κινδύνου (Description)	11
2.1.3.1.1.3. Εκτίμηση κινδύνου (Estimation).....	12
2.1.3.1.2. Αξιολόγηση κινδύνου (Evaluation)	14
2.1.3.2. Αντιμετώπιση κινδύνου (Treatment).....	14
2.1.3.3. Παρακολούθηση διεργασίας (Monitoring)	15
2.2. Η έννοια της κρίσης – Διαχείριση Κρίσεων.....	16
2.2.1. Οι τύποι κρίσης	18
2.2.2. Τα στάδια/φάσεις της κρίσης	18
2.2.2.1. Πρόδρομο στάδιο (Prodromal crisis stage).....	20
2.2.2.2. Οξύ στάδιο (Acute crisis stage)	20
2.2.2.3. Χρόνιο στάδιο (Chronic crisis stage).....	20
2.2.2.4. Στάδιο επίλυσης (Resolution crisis stage).....	21
2.2.3. Βήματα διαχείρισης κρίσεων.....	22
2.2.3.1. Πρόληψη.....	23
2.2.3.2. Προετοιμασία	25
2.2.3.3. Ανταπόκριση	26
2.2.3.4. Ανάκαμψη και Μάθηση.....	27
2.2.4. Τα συστήματα	29
2.2.5. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)	30
2.3. Η επικοινωνία της κρίσης	32
2.3.1. Επικοινωνία και Μέσα Μαζικής ενημέρωσης.....	36
2.3.2. Επικοινωνία και εργαζόμενοι	38
2.4. Βιβλιογραφία κεφαλαίου	39

3. Κεφάλαιο 3 ^ο : Ναυτιλία.....	43
3.1. Ναυτιλιακή επιχείρηση.....	43
3.2. Κατηγορίες φορτίων	44
3.3. Κατηγορίες πλοίων	44
3.4. Ναυτιλιακές αγορές.....	45
3.4.1. Ναυτιλία τακτικών γραμμών – (Liner)	45
3.4.2. Ελεύθερη φορτηγός – μη δρομολογιακή ναυτιλία (Tramp) ...	46
3.5. Σημασία ναύλου στην παγκόσμια αγορά	49
3.6. Ναυτιλιακό περιβάλλον.....	50
3.7. Σημαντικότεροι οργανισμοί εμπορίου και ναυτιλίας	51
3.8. Κίνδυνοι στην ναυτιλία.....	53
3.9. Υπεύθυνοι για τον έλεγχο του πλοίου	54
3.9.1. Κράτος σημαίας – Flag State	55
3.9.2. Νηογνώμονες – Classification Society	56
3.9.3. Ασφαλιστές πλοίου/φορτίου και P&I Clubs	57
3.9.4. Έλεγχος λιμενικών αρχών – Port State Control	57
3.10. Πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας – Sub Standard Vessel	58
3.11. Ανθρώπινος παράγοντας ως κύρια αιτία ατυχημάτων και ISM code 60	
3.12. Κόστος ατυχημάτων	63
3.13. Μέθοδοι αξιολόγησης πολιτικών για την ασφάλεια στην ναυσιπλοΐα	64
3.14. Νομικό πλαίσιο	66
3.15. Βιβλιογραφία κεφαλαίου	70
4. Κεφάλαιο 4 ^ο : Η υπόθεση του Exxon Valdez	72
4.1. Εισαγωγή στην μελέτη περίπτωσης.....	72
4.2. Περιγραφή ατυχήματος και προσπάθειες καθαρισμού	73
4.3. Η αντίδραση της Exxon μετά το ατύχημα	76
4.4. Δικαστική διαμάχη	77
4.5. Οι συνέπειες και τα αποτελέσματα της καταστροφής	79
4.6. Βιβλιογραφία κεφαλαίου	81
5. Κεφάλαιο 5 ^ο : Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα 82	
5.1. Γενικά Συμπεράσματα	82
5.2. Συμπεράσματα από την μελέτη του Exxon Valdez.	84
6. Βιβλιογραφία	86
6.1. Ελληνική Βιβλιογραφία	86
6.2. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	87
6.3. Πηγές από το Διαδίκτυο.....	89
7. Λεξιλόγιο και ακρωνύμια.....	90

Καταστάσεις Πινάκων και Διαγραμμάτων

Σχήματα:

Σχήμα 1: Προέλευση Κινδύνων	7
Σχήμα 2: Διεργασία διαχείρισης κινδύνου	9
Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής των σταδίων μια κρίσης	19
Σχήμα 4: Διαγραμματική αντίληψη της έννοιας του κύκλου μιας κρίσης	21
Σχήμα 5: Βήματα διαχείρισης κρίσεων	22
Σχήμα 6: Δυναμική φύση της σημαντικότητας των ενδιαφερόμενων μερών	31
Σχήμα 7: Φορείς που επηρεάζουν το ναυτιλιακό περιβάλλοντος	50
Σχήμα 8: Αιτίες ναυτικών ατυχημάτων (1987 – 1991)	60
Σχήμα 9: Η εξάπλωση του πετρελαίου από τη διαρροή του Exxon Valdez	75

Πίνακες:

Πίνακας 1: Περιγραφή κινδύνου	11
Πίνακας 2: Συνέπειες για απειλές και ευκαιρίες	12
Πίνακας 3: Πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές	13
Πίνακας 4: Πιθανότητα Εμφάνισης – Ευκαιρίες	13
Πίνακας 5: Συγκριτικός πίνακας φάσεων και βημάτων διαχείρισης κρίσεων	28
Πίνακας 6: Συμπεριφορά Διαχείρισης κρίσεων στις φάσεις της προετοιμασίας και της ανταπόκρισης	33
Πίνακας 7: Άνοδος και πτώση της ναυτιλιακής αγοράς	48
Πίνακας 8: Νομοθετική δράση μετά από ατυχήματα	67

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή

Με κάθε επιχείρηση που ιδρύεται, γεννιέται μαζί και ο κίνδυνος και συνεχίζει να υπάρχει όσο η επιχείρηση ζει. Με τον όρο κίνδυνος (risk) εννοούμε ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που εάν πραγματοποιηθεί θα υπάρξουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε κάποιον από τους στόχους της επιχείρησης. Ο κίνδυνος μπορεί να προέρχεται είτε μέσα από την ίδια την επιχείρηση, είτε από το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή λειτουργεί. Σκοπός της διοίκησης είναι να οργανώνει και να συντονίζει όσο το δυνατόν καλύτερα τους συντελεστές παραγωγής μιας επιχείρησης έτσι ώστε να πραγματοποιείται η καλύτερη δυνατή εκροή. Για να επιτευχτεί όμως η καλύτερη δυνατή εκροή θα πρέπει η διοίκηση να δημιουργήσει ένα πλέγμα διαδικασιών που θα εντοπίζει και θα διαχειρίζεται όλους αυτούς τους παράγοντες – κινδύνους που την επηρεάζουν.

Όπως προαναφέρθηκε ο κίνδυνος δεν είναι σίγουρο ότι θα συμβεί. Τι γίνεται όμως όταν συμβεί ένα γεγονός που είχε χαμηλή πιθανότητα να συμβεί και επιπλέον απειλεί την βιωσιμότητα του οργανισμού; Τότε πλέον περνάμε στη έννοια της κρίσης. Ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να χειριστεί κανείς μια κρίση (διαχείριση κρίσεων ή crisis management) αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση ακόμα και για τους πιο έμπειρους και ικανούς διευθυντές. Συνεπώς για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση θα πρέπει ο οργανισμός να έχει οργανωθεί κατάλληλα από πριν.

Η παρούσα διπλωματική σκοπό έχει να μελετήσει τη θεωρία της διαχείρισης κρίσεων επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στον τομέα της ναυτιλίας. Αναλυτικότερα η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική εισαγωγή στο θέμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται με βάση την βιβλιογραφία τι είναι κίνδυνος (risk), πώς εντοπίζεται, πώς μετράται και πώς ελέγχεται. Στην συνέχεια δίνεται ο ορισμός της έννοιας της κρίσης (crisis), τα συστατικά της στοιχεία, οι φάσεις από τις οποίες αποτελείται και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση. Έπειτα υπογραμμίζεται η ανάγκη της συστημικής αντιμετώπισης της κρίσης. Προτείνεται, με πιο απλά λόγια, η μελέτη της κρίσης μέσα στο πλαίσιο το οποίο διαδραματίζεται και όχι ξεχωριστά από αυτό. Τέλος μελετάται η επικοινωνία κατά την διάρκεια των κρίσεων καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του κλάδου της ναυτιλίας. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι ναυλαγορές και η σημασία του ναύλου στην παγκόσμια οικονομία. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στο πολύπλοκο περιβάλλον του κλάδου καθώς και στο θεσμικό και ελεγκτικό πλαίσιο. Έπειτα παραθέτονται οι κίνδυνοι που απειλούν μια ναυτιλιακή εταιρία και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην δημιουργία ατυχημάτων.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η περίπτωση του πλοίου Exxon Valdez. Για την ακρίβεια στην αρχή περιγράφεται το ατύχημα και η αντίδραση της εταιρίας. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στις δικαστικές διαμάχες και τέλος αναλύονται τα αποτελέσματα και οι συνέπειες του ατυχήματος αυτού.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου ερμηνεύονται τα συμπεράσματα από ολόκληρη την θεωρία ενώ στο δεύτερο μέρος εξηγούνται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του case study.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Διαχείριση κινδύνου και διαχείριση κρίσεων

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην έννοια του κινδύνου και των βημάτων διαχείρισης του. Στη συνέχεια περιγράφεται η έννοια της κρίσης, οι τύποι της και τα στάδια από τα οποία αποτελείται. Έπειτα εξετάζονται τα βήματα διαχείρισης κρίσεων και η σημασία των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholder) σε αυτά. Τέλος αναλύεται η σημαντικότητα της επικοινωνίας τόσο με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης όσο και με τους εργαζομένους.

2.1. Η έννοια του κινδύνου – διαχείριση κινδύνου

Στην καθημερινότητα μας αντιλαμβανόμαστε τον κίνδυνο ως κάτι που μπορεί να μας βλάψει, να μας κάνει κακό. Σύμφωνα με την χρηματοοικονομική διοίκηση, ο κίνδυνος αποτελείται από την συνισταμένη δύο κινδύνων: του χρηματοοικονομικού κινδύνου και του επιχειρηματικού κινδύνου. <<Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται στην μεταβλητότητα των λειτουργικών κερδών προ τόκων και φόρων της επιχείρησης η οποία οφείλεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- **Μεταβλητότητα κερδών:** Επιχειρήσεις των οποίων οι πωλήσεις έχουν σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας έχουν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.
- **Τιμές πώλησης:** Όσο ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο επικεντρώνεται στις τιμές, τόσο μεγαλύτερος είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στον κλάδο αυτό.
- **Κόστος:** Όσο αυξάνει η μεταβλητότητα του κόστους των εισροών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων της, τόσο αυξάνει ο επιχειρηματικός της κίνδυνος.
- **Θέση επιχείρησης στην αγορά:** οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγάλη ισχύ στην αγορά, συνήθως έχουν μεγάλη ικανότητα να ελέγχουν το κόστος και τις τιμές τους και κατά συνέπεια αναλαμβάνουν χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.
- **Διαφοροποίηση προϊόντων:** Αν η γραμμή προϊόντων μιας επιχείρησης είναι ικανοποιητικά διαφοροποιημένη, τότε η επιχείρηση αυτή έχει μικρή

μεταβλητότητα στα κέρδη προ τόκων και φόρων δηλαδή χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.

- Ρυθμός ανάπτυξης: Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα συνήθως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα στα κέρδη προ τόκων και φόρων.
- Λειτουργική μόχλευση: Η λειτουργική μόχλευση (operating leverage) είναι το αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης ενεργητικών στοιχείων τα οποία συνεπάγονται σταθερό κόστος. Όσο αυξάνει η λειτουργική μόχλευση μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο ευαίσθητα γίνονται τα κέρδη προ φόρων στις μεταβολές των πωλήσεων.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος συμβάλει τόσο στο συστηματικό όσο και στον μη συστηματικό κίνδυνο των αξιόγραφων μίας επιχείρησης. Εκείνο το μέρος της μεταβλητότητας των κερδών προ τόκων και φόρων το οποίο δεν εξαιρείται με την διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των αξιόγραφων της επιχείρησης είναι συστηματική μεταβλητότητα. Αντίθετα το μέρος της μεταβλητότητας των κερδών προ τόκων και φόρων που οφείλεται σε ειδικούς παράγοντες και εξαιρείται με την διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των αξιόγραφων της επιχείρησης είναι μη συστηματική.

Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος αναφέρεται στην επιπρόσθετη μεταβλητότητα των κερδών ανά μετοχή και στην αυξημένη πιθανότητα αδυναμίας εξυπηρέτησης υποχρεώσεων οι οποίες αναφύονται όταν μία επιχείρηση χρησιμοποιεί πηγές χρηματοδότησης σταθερού κόστους, όπως δάνεια και προνομιούχο μετοχικό κεφάλαιο>>>¹.

Σύμφωνα με το ISO/IEC Guide 73², ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του. Σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων υπάρχει το ενδεχόμενο να συμβούν και γεγονότα με θετικές συνέπειες (upside risk) αλλά και γεγονότα με αρνητικές συνέπειες (downside) risk. Συνεπώς ο κίνδυνος δεν περιέχει μόνο την επικινδυνότητα (danger) αλλά και την ευκαιρία (opportunity).

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η επιτροπή διοίκησης κινδύνου (CAS – Committee on Enterprise Risk Management) η διαχείριση κινδύνου (ERM) είναι μία διεργασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός οποιουδήποτε κλάδου αξιολογεί, ελέγχει, αξιοποιεί, χρηματοδοτεί και παρακολουθεί κινδύνους από όλες τις πηγές με σκοπό την αύξηση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων κερδών των μετόχων³.

Παρόμοιος είναι και ο ορισμός που δίνει η Committee of Sponsoring of the Treadway Commission των ΗΠΑ όπου ορίζει την διαχείριση κινδύνου ως μια διεργασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές και το προσωπικό μιας επιχείρησης. Εφαρμόζεται στον καθορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής. Σχεδιάστηκε για να αναγνωρίζει πιθανά γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό, για να διαχειρίζεται τον κίνδυνο και να παρέχει, σε λογικά πλαίσια, σιγουριά ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού⁴.

Τέλος, παραθέτεται ο ορισμός του European Foundation for Quality Management⁵ όπου η διαχείριση κινδύνου ορίζεται ως: η συστηματική χρήση διεργασιών που αναγνωρίζουν, αξιολογούν, διαχειρίζονται και ελέγχουν κινδύνους, έτσι ώστε το σύνολο

των πληροφοριών να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προστατεύσει, από τα χρέη και να δημιουργήσει αξία⁶.

2.1.1. Λόγοι ύπαρξης διαχείρισης κινδύνου

Στο παρελθόν οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονταν με βάση το ένστικτο και την εμπειρία των διευθυντών. Δεν υπήρχε δηλαδή συστηματική προσέγγιση. Η ανάγκη αυτή παρουσιάστηκε στα τέλη του προηγούμενου αιώνα. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνταν με τα χρηματοοικονομικά αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν συστήματα διαχείρισης κινδύνου εξαιτίας των νομοθεσιών που θεσπίστηκαν (Basel 1 και 2ⁱ, Sarbanes Oxley Act 2002⁸). Οι μη χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά οδηγήθηκαν σε αυτή την επιλογή λόγω των σημαντικών αλλαγών που συνέβαιναν στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση της χρηματοοικονομικής αγοράς η οποία οδήγησε σε έντονο ανταγωνισμό για την εξεύρεση κεφαλαίων.
- Η ανάπτυξη των χωρών με χαμηλόμισθους υπαλλήλους, όπως η Κίνα και η Ινδία, που έκανε τον ανταγωνισμό και τα logistics πολύπλοκότερα.
- Η διάδοση του ιντερνέτ που γνωστοποιεί τις τιμές της κάθε αγοράς σε πολλούς καταναλωτές κάνοντας τις τιμές σε πολλά προϊόντα ευμετάβλητες.
- Οι πελάτες που πλέον έχουν υψηλότερες απαιτήσεις για καινοτομικά προϊόντα και για καλή αναλογία τιμής/προσφερόμενων χαρακτηριστικών.
- Η διάδοση των μέσων μαζικής ενημέρωσης η οποία έχει κάνει πολύπλοκότερη την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους.
- Η συγκέντρωση της αγοραστικής δύναμης σε λίγους η οποία έχει αυξήσει την αβεβαιότητα των προμηθευτών.
- Οι απαιτήσεις των κυβερνήσεων απέναντι στις επιχειρήσεις είναι πλέον ευμετάβλητες και διαρκώς αυξάνονται.
- Πολλές δυτικές επιχειρήσεις οι οποίες για να μειώσουν τον κίνδυνο τους επέλεξαν να τον μοιράσουν σε άλλες εταιρίες μέσω outsourcing και downsizing και ίδρυση συμμαχιών. Η κίνηση αυτή κάνει τις επιχειρήσεις να αλληλοεξαρτώνται εντονότερα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται και πάλι η αβεβαιότητα.

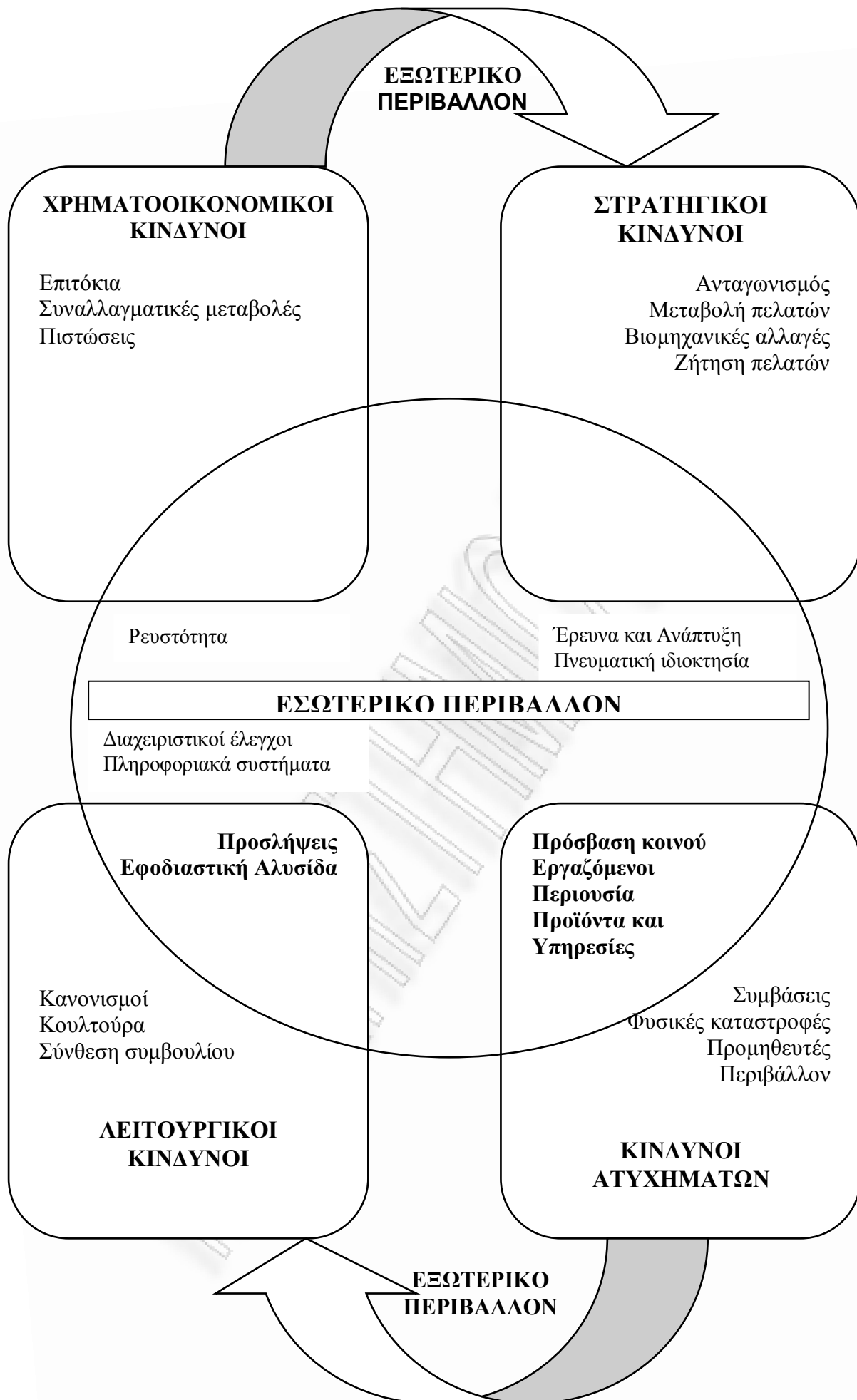
ⁱ Δημιουργήθηκαν από το Basel Committee on Banking Supervision, που το αποτελούν οι κεντρικές τράπεζες πολλών χωρών.

2.1.2. Κατηγορίες κινδύνων και μοντέλα διαχείρισης κινδύνου.

Οι Williams, Bertsch, Dale, Wiele, Iwaarden, Smith και Visser αναφέρουν ότι οι οργανισμοί στην προσπάθεια τους να διαχειριστούν τους κινδύνους, τους χωρίζουν σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι κίνδυνοι που επιβάλλεται η διαχείριση τους από νόμους και κανονισμούς κυβερνήσεων και διεθνών οργανισμών. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι κίνδυνοι που αφορούν τις εσωτερικές και εξωτερικές απάτες και κλοπές. Στους κινδύνους αυτούς δεν υπάρχει πίεση από το εξωτερικό περιβάλλον για έλεγχο, παρόλα αυτά είναι απολύτως αναγκαίο να τους διαχειριστεί η επιχείρηση γιατί διαφορετικά κινδυνεύει άμεσα η λειτουργία της. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία ανήκουν όλοι αυτοί οι κίνδυνοι που η διοίκηση επιλέγει κατά πόσο είναι αναγκαίο να πάρει μέτρα για να τους ελέγξει.

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλά μοντέλα τα οποία βοηθούν την διοίκηση να διαχειριστεί τους κινδύνους της τρίτης κατηγορίας. Τα περισσότερα από αυτά (όπως το AIRMIC, ALARM, IRM 2002⁹ που αναφέρεται παρακάτω) έχουν βασιστεί στο πρότυπο AUNZ (Australia and New Zealand) standard number 4360¹⁰ που εκδόθηκε πρώτη φορά το 1999 και ανανεώθηκε το 2004.

Το πρότυπο διαχείρισης κινδύνου των AIRMIC, ALARM, IRM, 2002 χωρίζει τους παράγοντες που δημιουργούν κινδύνους σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, αλλά και σε χρηματοοικονομικούς, στρατηγικούς, λειτουργικούς, και κινδύνους ατυχημάτων και απεικονίζεται διαγραμματικά με το παρακάτω διάγραμμα (σχήμα 1)¹¹.



Σχήμα 1: Προέλευση Κινδύνων

Πηγή: AIRMIC, ALARM, IRM, (publisher), A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p 3

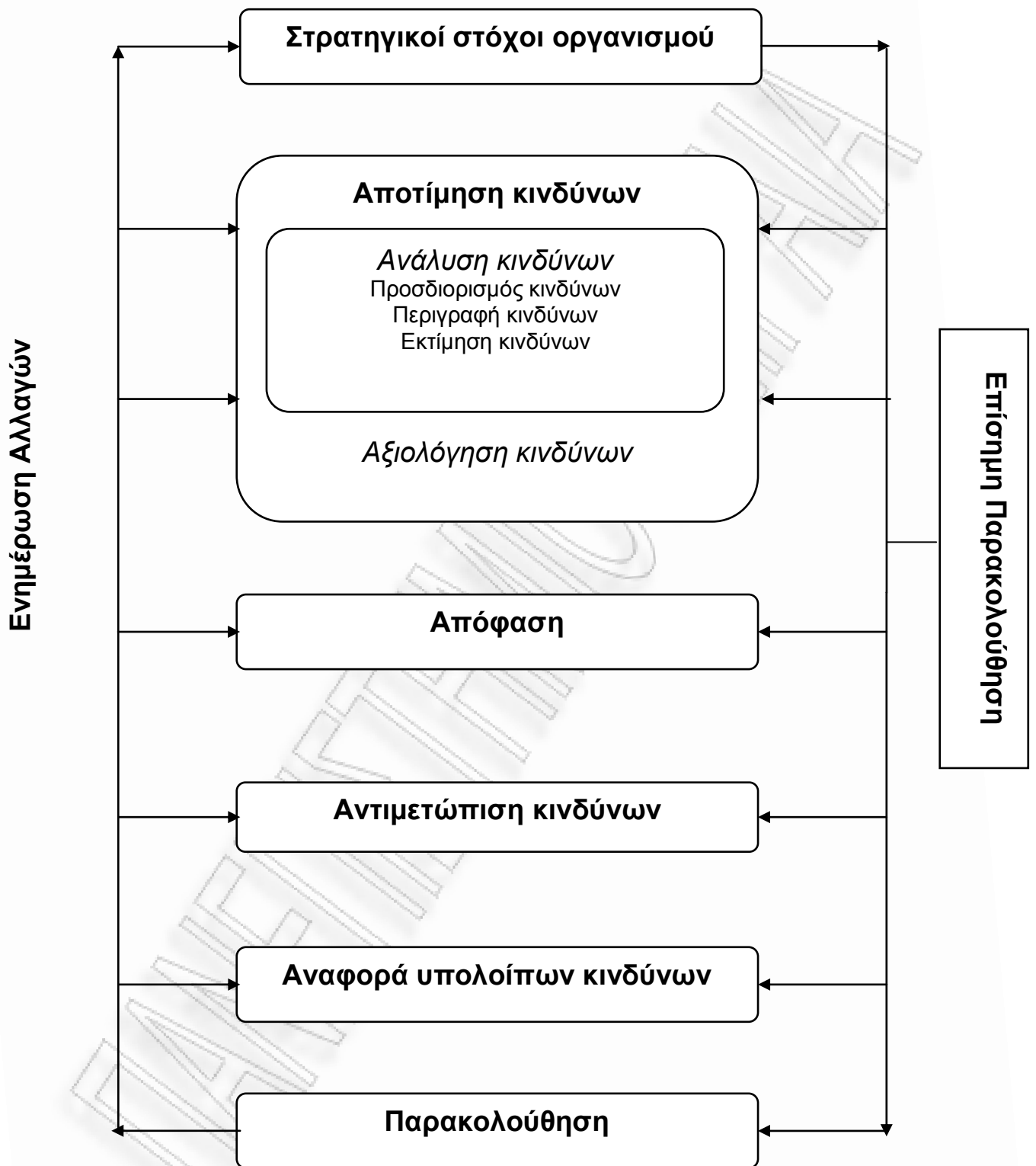
2.1.3. Η διεργασία διαχείρισης κινδύνου

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο υπάρχουν πολλά μοντέλα διαχείρισης κινδύνου τα οποία έχουν βασιστεί στο πρότυπο AS/NSZ 4360:2004. Όμως πέρα από το πρότυπο αυτό υπάρχουν και άλλα που παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες όπως το ERM framework από την Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission ή το ISO-IEC Guide 73 Risk Management.

Σε αυτή την ενότητα επιλέχθηκε να αναλυθεί, λόγω της απλότητας και της πληρότητας της, η διεργασία του προτύπου <<A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002>> Το παραπάνω πρότυπο έχει κοινά στοιχεία με το ISO-IEC Guide 73 Risk Management. Η διεργασία αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα 2.

Η διαχείριση κινδύνου προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό και στα ενδιαφερόμενα μέρη υποστηρίζοντας τους στόχους του οργανισμού, με διάφορους τρόπους όπως:

- τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιοτήτων μέσω της κατανόησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, της αστάθειας και των ευκαιριών και απειλών των έργων.
- την συμβολή σε μία αποδοτικότερη κατανομή κεφαλαίου και πόρων μέσα στον οργανισμό.
- τη μείωση της μεταβλητότητας στις μη βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες.
- την προστασία και ενίσχυση των παγίων και της εικόνας της εταιρείας.
- την ανάπτυξη και την υποστήριξη των ανθρώπων και του κεφαλαίου γνώσης του οργανισμού.
- τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας.



Σχήμα 2: Διαργασία διαχείρισης κινδύνου

Πηγή: A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p 4

2.1.3.1. Αποτίμηση κινδύνου (Assessment)

Σύμφωνα με το ISO-IEC Guide 73 Risk Management η αποτίμηση κινδύνου αποτελείται από την ανάλυση και από την αξιολόγηση κινδύνου.

2.1.3.1.1. Ανάλυση κινδύνου (Analysis)

Η ανάλυση κινδύνου αποτελείται από τρεις υποκατηγορίες: τον προσδιορισμό κινδύνου, την περιγραφή κινδύνου και την εκτίμηση κινδύνου. Οι υποκατηγορίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

2.1.3.1.1.1. Προσδιορισμός κινδύνου (Identification)

Ο προσδιορισμός κινδύνου έχει σκοπό να εντοπίσει την έκθεση του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Αυτό απαιτεί καλή γνώση του εσωτερικού του οργανισμού, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, και του νομικού, κοινωνικού, πολιτικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχει. Απαιτεί επιπλέον σωστή κατανόηση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων, καθώς επίσης και των παραγόντων που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία, τις απειλές και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προσδιορισμός κινδύνου πρέπει να προσεγγίζεται με μεθοδικό τρόπο για να διασφαλίζεται ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού έχουν εντοπιστεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί. Κάθε αστάθεια που σχετίζεται με τις δραστηριότητες αυτές πρέπει να αναγνωρισθεί και να κατηγοριοποιηθεί.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2 οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και αποφάσεις μπορούν να χωριστούν σε διάφορες κατηγορίες όπως:

- **Στρατηγικές:** Αφορούν τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Μπορεί να επηρεασθούν από θέματα όπως η διαθεσιμότητα κεφαλαίων, κρατικοί και πολιτικοί κίνδυνοι, νομικές και ρυθμιστικές αλλαγές, φήμη και αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον.
- **Λειτουργικές:** Αφορούν τα καθημερινά θέματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στην προσπάθειά του να εκπληρώσει τους στρατηγικούς του στόχους.
- **Χρηματοοικονομικές:** Αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών του οργανισμού και τις επιδράσεις εξωτερικών

παραγόντων όπως η διαθεσιμότητα πίστωσης, οι τιμές ξένου συναλλάγματος, οι τάσεις των επιτοκίων και άλλοι κίνδυνοι της αγοράς.

- Διαχείρισης γνώσης: Αφορά την αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχο των πόρων γνώσης, της παραγωγής καθώς και της προστασίας και επικοινωνίας αυτών των πόρων.
- Συμμόρφωσης: Αφορά θέματα όπως η υγεία και η ασφάλεια, το περιβάλλον, οι εμπορικές περιγραφές προϊόντος, η προστασία του καταναλωτή, η προστασία δεδομένων, οι πρακτικές εργασιακής απασχόλησης και άλλα.
- Ενώ η αναγνώριση κινδύνου μπορεί να διεξαχθεί από εξωτερικούς συμβούλους, μία εκ των έσω προσέγγιση με διεργασίες καλά δομημένες και με τα σωστά εργαλεία ίσως είναι πιο αποτελεσματική. Η ενστέρνηση της διεργασίας της διαχείρισης κινδύνου είναι θεμελιώδης.

2.1.3.1.1.2. Περιγραφή κινδύνου (Description)

Ο στόχος της περιγραφής κινδύνου είναι η απεικόνιση των προσδιορισμένων κινδύνων σε μία δομημένη μορφή, για παράδειγμα, με τη χρήση ενός πίνακα. Ο πίνακας περιγραφής κινδύνων (βλ. Πίνακα 1) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει την περιγραφή και αποτίμηση των κινδύνων. Αν τοποθετηθεί στον πίνακα η συνέπεια και η πιθανότητα να συμβεί κάθε ένας από τους κινδύνους τότε είναι δυνατόν οι κίνδυνοι να ταξινομηθούν με βάση την προτεραιότητα τους και να εντοπιστούν οι βασικοί κίνδυνοι που χρειάζονται περαιτέρω ανάλυση.

Πίνακας 1: Περιγραφή κινδύνου

Όνομασία Κινδύνου	
Πεδίο Κινδύνου	Ποιοτική περιγραφή των γεγονότων, του μεγέθους τους, του τύπου, του αριθμού και των συσχετίσεων.
Φύση Κινδύνου	Πχ. στρατηγικοί, λειτουργικοί, χρηματοοικονομικοί, συμμόρφωσης .
Ενδιαφερόμενα μέρη	Τα ενδιαφερ. μέρη και οι προσδοκίες τους.
Ποσοτικοποίηση Κινδύνου	Σημαντικότητα και πιθανότητα.
Ανοχή Κινδύνου	Δυνητική απώλεια και χρηματοοικονομική επίδραση κινδύνου. Value at risk.

	Πιθανότητα και μέγεθος δυνητικών κερδών/ζημιών. Στόχοι για τον έλεγχο του κινδύνου και επιθυμητό επίπεδο επίδοσης.
Αντιμετώπιση Κινδύνου & Μηχανισμοί Ελέγχου	Τα πρωταρχικά μέσα με τα οποία η επιχείρηση διαχειρίζεται το κίνδυνο μέχρι τώρα. Βαθμοί εμπιστοσύνης του υπάρχοντος ελέγχου. Αναφορά πρωτοκόλλων παρακολούθησης και ελέγχου.
Πιθανή ενέργεια βελτίωσης	Συστάσεις για μείωση κινδύνου.
Ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής	Προσδιορισμός της λειτουργίας της επιχείρησης που είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής.

Πηγή: A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p 6

2.1.3.1.1.3. Εκτίμηση κινδύνου (Estimation)

Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική, μερικώς ποσοτική ή ποιοτική όσον αφορά την πιθανότητα εμφάνισης και την πιθανή συνέπεια. Για παράδειγμα, οι συνέπειες και για τις απειλές (downside risks, upside risks) και για τις ευκαιρίες μπορεί να είναι υψηλές, μεσαίες ή χαμηλές (βλ. Πίνακα 2). Είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση με βάση τα δικά της χαρακτηριστικά να ορίζει κάθε φορά το εύρος των ποσοστών μέσα στα οποία μια πιθανότητα θεωρείται υψηλή, μεσαία ή χαμηλή.

Πίνακας 2: Συνέπειες για απειλές και ευκαιρίες

Υψηλή	Χρηματοοικονομική επίδραση $> \chi \text{ €}$ Σημαντική επίδραση στην στρατηγική. Μεγάλη ανησυχία των ενδιαφερ. μερών.
Μεσαία	Χρηματοοικονομική επίδραση $\psi < \dots < \chi \text{ €}$ Μεσαία επίδραση στην στρατηγική. Μεσαία ανησυχία των ενδιαφερ. μερών.
Χαμηλή	Χρηματοοικονομική επίδραση $< \psi \text{ €}$ Μικρή επίδραση στην στρατηγική. Χαμηλή ανησυχία των ενδιαφερ. μερών.

Πηγή: A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p 7

Πίνακας 3: Πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή	Πιθανό να συμβαίνει κάθε χρόνο ή πιθανότητα εμφάνισης > 25%.	Είναι δυνατό να συμβεί πολλές φορές. Έχει συμβεί πρόσφατα.
Μεσαία	Πιθανό να συμβαίνει κάθε 10 χρόνια ή πιθανότητα εμφάνισης < 25%.	Θα μπορούσε να συμβεί περισσότερο από 1 φορά. Υπάρχει ιστορικό συμβάντων.
Χαμηλή	Όχι πιθανό να συμβεί μέσα σε 10 χρόνια ή πιθανότητα εμφάνισης < 2%.	Δεν έχει συμβεί. Απίθανο να συμβεί.

Πηγή: A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p7

Πίνακας 4: Πιθανότητα Εμφάνισης – Ευκαιρίες

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή	Ευνοϊκό αποτέλεσμα πιθανόν να συμβεί σε ένα χρόνο ή πιθανότητα εμφάνισης >75%.	Σαφής ευκαιρία. Μπορεί να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα.
Μεσαία	Λογικές προσδοκίες για ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα χρόνο με πιθανότητα εμφάνισης 25% - 75%.	Ευκαιρίες που μπορεί να είναι επιτεύξιμες αλλά απαιτούν προσοχή.
Χαμηλή	Μικρή πιθανότητα ευνοϊκού αποτελέσματος μεσοπρόθεσμα ή πιθανότητα εμφάνισης <25%	Ευκαιρία με χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας βάση των πόρων που χρησιμοποιούνται τώρα.

Πηγή: A risk management standard AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, p 8

2.1.3.1.2. Αξιολόγηση κινδύνου (Evaluation)

Όταν η διεργασία ανάλυσης κινδύνου ολοκληρωθεί, είναι αναγκαίο να συγκριθούν οι κίνδυνοι με τα κριτήρια κινδύνου που έχει δημιουργήσει ο οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των ενδιαφερόμενων μερών, κλπ. Η αξιολόγηση κινδύνου επομένως, χρησιμοποιείται για να αποφασιστεί κατά πόσο είναι σημαντικός ένας κίνδυνος για την επιχείρηση και αν θα πρέπει να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπιστεί.

2.1.3.2. Αντιμετώπιση κινδύνου (Treatment)

Η αντιμετώπιση κινδύνου είναι η διεργασία της επιλογής και εφαρμογής μέτρων ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος. Η αντιμετώπιση κινδύνου περιλαμβάνει ως κύριο στοιχείο, τον έλεγχο-μείωση κινδύνου, αλλά μπορεί να επεκταθεί και στην αποφυγή κινδύνου, τη μεταφορά κινδύνου, κλπ.

Πιο συγκεκριμένα οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται ένας κίνδυνος συνοψίζονται σε 4 T:

- Terminate: Τερματισμός δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον κίνδυνο.
- Treat: Λήψη προληπτικών μέτρων για μείωση συνεπειών.
- Tolerate: Ανοχή. (Δεν γίνεται καμία ενέργεια)
- Transfer: Μεταφορά του αποτελέσματος του κινδύνου σε άλλον (π.χ. ασφάλεια)

Η αποτελεσματικότητα των προληπτικών μέτρων εξαρτάται από το κατά πόσο μειώθηκε ο κίνδυνος από τα μέτρα αυτά. Η αποτελεσματικότητα κόστους ενός προληπτικού μέτρου εξαρτάται από την σχέση που θα έχουν τα αναμενόμενα οφέλη από την μείωση του κινδύνου με το κόστος εφαρμογής του μέτρου αυτού.

Για να αποφασιστεί κατά πόσο πρέπει να εφαρμοστεί ένα προτεινόμενο προληπτικό μέτρο θα πρέπει πρώτα να υπολογιστεί το κόστος εφαρμογής του μέτρου, και στην συνέχεια η ζημία που αναμένεται να συμβεί αν δεν ληφθεί κανένα απολύτως μέτρο. Η σύγκριση αυτών των δύο αποτελεσμάτων θα οδηγήσει τη διοίκηση στην απόφαση της υιοθέτησης ή μη του προτεινόμενου μέτρου.

2.1.3.3. Παρακολούθηση διεργασίας (Monitoring)

Για να είναι αποτελεσματική η διεργασία διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να παρακολουθείται διαρκώς έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι λειτουργεί σωστά. Ακόμη, θα πρέπει να ελέγχεται τακτικά εάν οι πολιτικές της επιχείρησης συμμορφώνονται με την διεργασία διαχείρισης κινδύνου έτσι ώστε να παίρνονται έγκαιρα τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Τέλος είναι αναγκαίο το σύστημα διαχείρισης κινδύνου να προσαρμόζεται σε κάθε αλλαγή που γίνεται στο περιβάλλον της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΕΤΡΩΝ

2.2. Η έννοια της κρίσης – Διαχείριση Κρίσεων

Στην καθημερινότητα μας με τη λέξη κρίση εννοούμε, την άποψη – γνώμη, τη διανοητική ικανότητα διαμόρφωσης γνώμης και τον παροξυσμό. Πέρα από αυτά όμως εννοούμε και μια περίοδο δυσκολιών, αστάθειας και ανακατατάξεων.¹²

Από τη σκοπιά της διοίκησης η διεθνής βιβλιογραφία έχει δώσει τις τελευταίες δεκαετίες πολλούς ορισμούς για την έννοια της κρίσης (crisis) παρόλα αυτά δεν έχει επιτευχθεί η δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού¹³. Ο πιο περιγραφικός, ίσως, είναι αυτός των Pearson και Clair^{14 15 16} όπου ορίζουν ότι: Η οργανωσιακή κρίση είναι ένα γεγονός το οποίο, αν και έχει χαμηλή πιθανότητα να συμβεί, αν συμβεί, έχει τεράστιες επιπτώσεις στον οργανισμό και απειλεί την βιωσιμότητα του. Επίσης χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα αίτια, τα αποτελέσματα αλλά και οι τρόποι επίλυσης του είναι πολλοί και διαφορετικοί, καθώς επίσης και από το ότι οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται ταχύτατα. Το ξέσπασμα μιας κρίσης δεν ισοδυναμεί με την έναρξη μιας καταστροφής. Οι πρώτες ώρες ή τα πρώτα λεπτά¹⁷ είναι τα πιο κρίσιμα και ενέργειες που γίνονται σε αυτά καθορίζουν το αποτέλεσμα (Golden hour)ⁱⁱ. Οι μεγάλες καθυστερήσεις μπορούν να βλάψουν ανεπανόρθωτα την φήμη ενός οργανισμού¹⁸.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί, σύμφωνα με τον Darling, είναι ότι αν και μια κρίση απειλεί έντονα και άμεσα έναν οργανισμό, με τον σωστό χειρισμό της ο οργανισμός μπορεί να κερδίσει πολλά από αυτή την εμπειρία. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι στα κινέζικα η λέξη κρίση (wei-ji) αποτελείται από την ένωση των λέξεων απειλή (wei) και ευκαιρία (ji)¹⁹.

Σύμφωνα με τους Pearson και Mitroff²⁰ οι διευθυντές θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν μια κρίση όταν ένα γεγονός έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Μεγάλη σπουδαιότητα
2. Απαίτηση άμεσης προσοχής
3. Το στοιχείο της έκπληξης
4. Την ανάγκη άμεσων μέτρων
5. Την απώλεια ελέγχου της επιχείρησης.

Ο τομέας της διαχείρισης κρίσεων είναι πολύ νέος. Η ανάγκη για την ξεχωριστή μελέτη του εντοπίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 με αρχές του 1980 με το Three Mile Island και το Tylenol της Johnson & Johnson, ενώ έπειτα το φώς της δημοσιότητας ακολούθησαν και άλλες κρίσειςⁱⁱⁱ

ⁱⁱ Στην ορολογία του διαχείρισης κρίσεων υπάρχει η φράση golden hour για να περιγράψει και να τονίσει πόσο σημαντική είναι η άμεση αντίδραση του οργανισμού για την έκβαση του αποτελέσματος.

ⁱⁱⁱ Μερικές από αυτές ήταν της Bhopal το 1984, η έκρηξη του Challenger το 1986, η νόσος των τρελών αγελάδων από το 1986 έως σήμερα, η διαρροή πετρελαίου από το Exxon Valdez το 1989, η κατάρρευση της τράπεζας Barings και ο βομβαρδισμός της Oklahoma το 1995, το σκάνδαλο Clinton/Lewinsky το 1998, ο σεισμός της Τουρκίας το 1999, η συντριβή του Concord το 2000, η επίθεση στους δίδυμους πύργους και η αλληλογραφία με άνθρωπα το 2001, η κατάρρευση της Enron το 2001 – 2002 κλπ.

Ο Mitroff, στην προσπάθεια του να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο σωστής πρόληψης και αντιμετώπισης κρίσεων, προτείνει την μελέτη των εξής τεσσάρων διαστάσεων:

1. Τύποι κρίσης
2. Φάσεις – στάδια
3. Συστήματα
4. Τα ενδιαφερόμενα μέρη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

2.2.1. Οι τύποι κρίσης

Οι διευθυντές συχνά αναρωτιούνται από ποιές κρίσεις πρέπει να προστατευτούν, από ποιές πιθανώς απειλούνται και από ποιές δεν κινδυνεύουν. Συνεπώς η ανάγκη για κατηγοριοποίηση των κρίσεων είναι επιτακτική. Οι Pearson και Mitroff αρχικά²¹ τις διαχώρισαν σε τέσσερις κατηγορίες με βάση την προέλευση, δηλαδή εάν η κρίση προερχόταν μέσα ή έξω από τον οργανισμό και αν η αιτία της ήταν κοινωνική/οργανωσιακή ή τεχνική/οικονομική. Λίγα χρόνια αργότερα οι Mitroff και Alpaslan ανέπτυξαν κι άλλες κατηγορίες και πρότειναν τον διαχωρισμό των κρίσεων στις εξής 8 κατηγορίες²²:

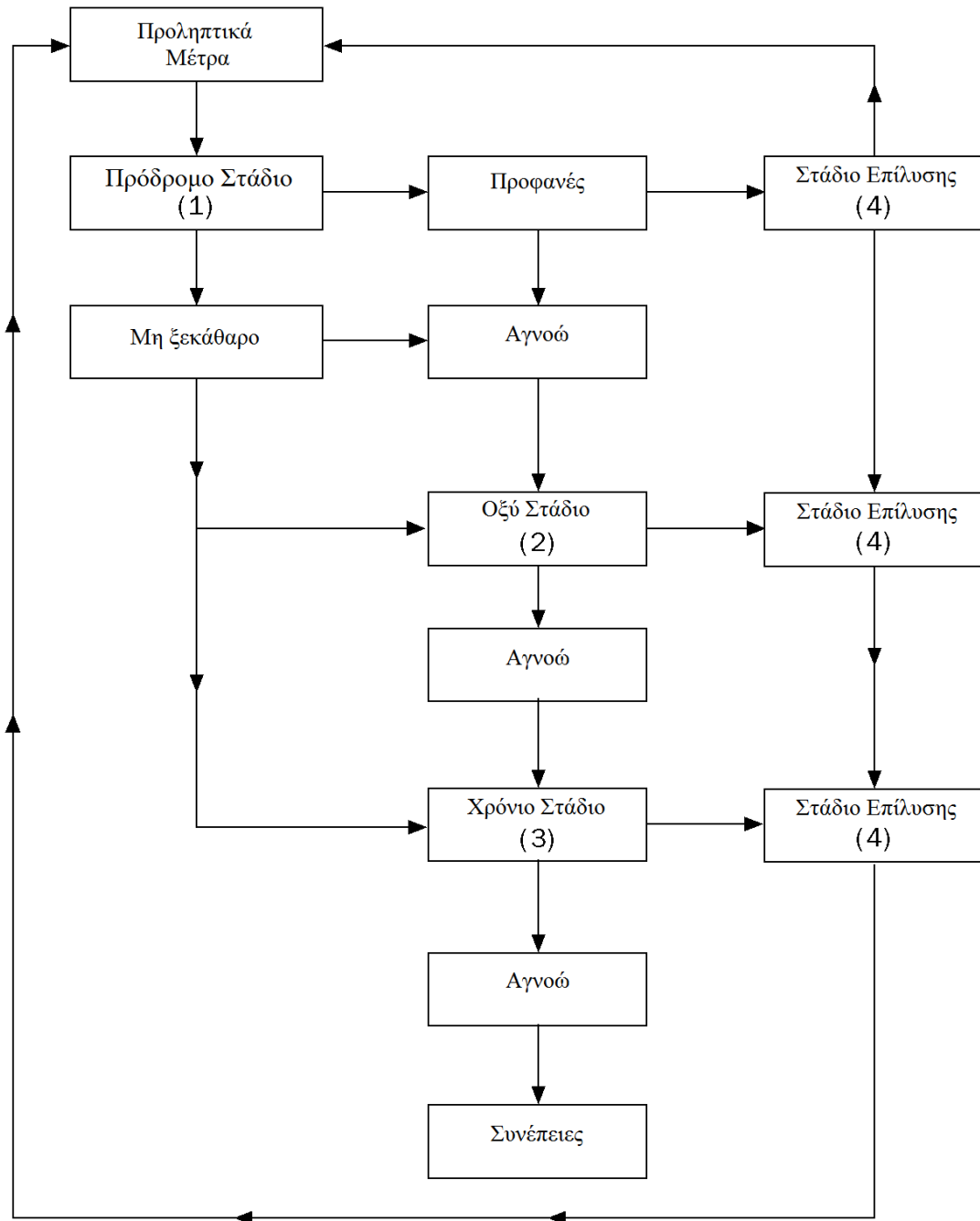
- Οικονομικές (πχ απεργίες, πτώση μετοχής, κακή κατάσταση αγοράς κλπ)
- Πληροφοριακές (πχ απώλεια απορρήτων πληροφοριών, απώλεια αρχείων κλπ)
- Φυσικές (πχ απώλεια βασικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι (πχ απώλεια διευθυντών, αύξηση απουσιών, διαφθορά κλπ)
- Φήμη (πχ Καταστροφή φήμης, κουτσομπολιά, δημιουργία μύθων κλπ)
- Δράσεις ψυχοπαθών (πχ τρομοκρατική ενέργεια, απαγωγή κλπ)
- Φυσικές καταστροφές (πχ σεισμοί, πλημύρες, φωτιές, τυφώνες κλπ)

Όταν οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται για μία τουλάχιστον κρίση από κάθε τύπο, τότε είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά πολλές κρίσεις. Ούτως ή άλλως σκοπός της κατηγοριοποίησης αυτής δεν είναι να προβλεφθούν όλες οι πιθανές κρίσεις, αλλά να είναι οι εταιρίες έτοιμες να αντιδράσουν όταν αυτές συμβούν.

2.2.2. Τα στάδια/φάσεις της κρίσης²³

Όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Ένας επιτυχημένος οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίζει άμεσα τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον του και να προσαρμόζεται ανάλογα σε αυτές μέσω των στρατηγικών που εφαρμόζει. Για να δημιουργήσει όμως την κατάλληλη στρατηγική για μια κρίση θα πρέπει πρώτα να εντοπίσει σε ποιο στάδιο βρίσκεται η κρίση αυτή.

Μια κρίση, σύμφωνα με τον Fink²⁴, αποτελείται από 4 στάδια: το πρόδρομο, το οξύ, το χρόνιο, και το στάδιο επίλυσης. Αν και δεν περνούν όλες οι κρίσεις και τα τέσσερα αυτά στάδια, παρόλα αυτά τα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου είναι κοινά για όλες σχεδόν τις κρίσεις. Στο παρακάτω σχήμα δίνεται η σχέση των τεσσάρων σταδίων και αμέσως μετά ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή τους.



Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής των σταδίων μια κρίσης

Πηγή: Darling J, Kash T, 'Crisis management: prevention, diagnosis and intervention', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 14, No 4, 1998, p 181

2.2.2.1. Πρόδρομο στάδιο (Prodromal crisis stage)

Σε αυτό το στάδιο στέλνονται στην επιχείρηση προειδοποιητικά μηνύματα για την επερχόμενη κρίση. Τα μηνύματα αυτά μπορούν να προέρχονται είτε από εξωτερικές πηγές όπως για παράδειγμα παράπονα πελατών είτε από εσωτερικές πηγές όπως παρατηρήσεις εργαζομένων. Επίσης μπορούν να προέρχονται είτε από ανθρώπους είτε από μηχανήματα. Πολλές φορές τα μηνύματα δεν γίνονται εύκολα αντιληπτά. Όμως υπάρχουν και φορές που αν και έγιναν αντιληπτά δεν έγιναν έγκυρα ενέργειες για την πρόληψη της κρίσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε λανθασμένη εκτίμηση των αιτιών, είτε σε κακή ροή των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση είτε και σε κακή διοίκηση. Σε κάθε κρίση που έχει συμβεί πάντα υπήρχαν κάποια λίγα άτομα, μέσα στον οργανισμό, τα οποία είχαν δει τα προειδοποιητικά σημάδια του κινδύνου. Τα άτομα αυτά προσπάθησαν να ειδοποιήσουν τους ανωτέρους τους αλλά άλλοτε τους εμπόδισαν να ακουστούν άλλοτε τους αγνόησαν²⁵. Το πρόδρομο στάδιο είναι πολύ σημαντικό γιατί από την μία πλευρά η κρίση μπορεί να σταματήσει εκεί χωρίς να προκληθούν αρνητικές συνέπειες και από την άλλη να προσφέρει πολύτιμη γνώση στην επιχείρηση για την προετοιμασία της για επόμενες πιθανές κρίσεις.

2.2.2.2. Οξύ στάδιο (Acute crisis stage)

Αν η διοίκηση αγνοήσει τα προειδοποιητικά μηνύματα, τότε αργά ή γρήγορα η κρίση θα περάσει στο οξύ στάδιο. Το στάδιο αυτό ξεκινά όταν ένα σύμπτωμα απαιτεί άμεση προσοχή. Εδώ εμφανίζονται τα σημαντικότερα προβλήματα όπως η απειλή της ανθρώπινης ζωής, του περιβάλλοντος αλλά και της ίδια της επιχείρησης. Οι καταστροφές που έχουν ήδη συμβεί συνήθως είναι μη αναστρέψιμες. Όλοι οι πόροι αφιερώνονται στο περιορισμό και την προσωρινή επίλυση μερικών προβλημάτων που προέκυψαν από τις καταστροφές και αυτό εμποδίζει ή και σταματά τελείως την κανονική λειτουργία του οργανισμού. Οι αποφάσεις σε αυτό το στάδιο είναι άμεσες, ενώ είναι πολύ εύκολο να χαθεί ο έλεγχος μιας και η ψυχολογική πίεση είναι πολύ έντονη. Στόχος της διοίκησης σε αυτή την φάση είναι να εμποδίσει την συνέχιση της καταστροφής και στην συνέχεια να θέσει αμέσως σε εφαρμογή διορθωτικά μέτρα.

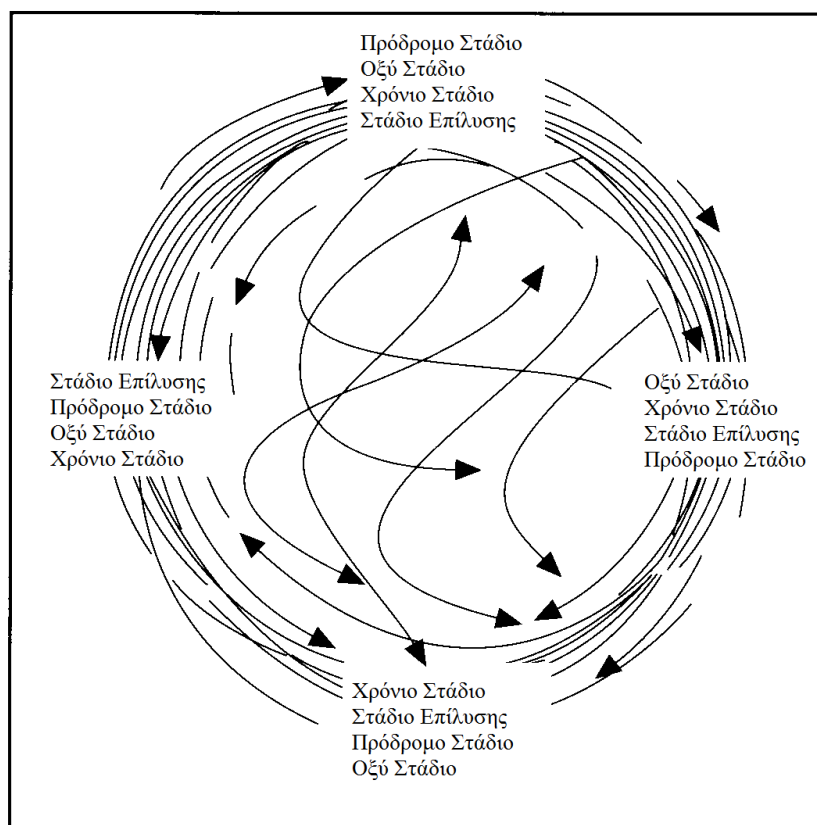
2.2.2.3. Χρόνιο στάδιο (Chronic crisis stage)

Σε αυτό το στάδιο η ένταση έχει κοπάσει και έχει έρθει η στιγμή για την επιχείρηση είτε να ορθοποδήσει είτε να οδηγηθεί στο τέλος της. Σε αυτή τη φάση διενεργούνται έλεγχοι και επιθεωρήσεις από το κράτος και άλλα όργανα για να εντοπιστούν όλες οι αιτίες και οι υπεύθυνοι. Τώρα γίνεται η εσωτερική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της κρίσης. Οι σοφές επιχειρήσεις σε αυτή την φάση χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ερευνών για να δημιουργήσουν ή να εμπλουτίσουν τα υπάρχοντα σχέδια κρίσης που θα συμβάλλουν στην πρόληψη παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον.

2.2.2.4. Στάδιο επίλυσης (Resolution crisis stage)

Ο βασικότερος στόχος του κάθε διαχειριστή κρίσης από την πρόδρομη κιόλας φάση είναι να βρεθεί στο στάδιο αυτό όσο πιο σύντομα γίνεται. Εδώ ο οργανισμός επιστρέφει στην προηγούμενη κατάσταση όχι μόνο με τις λιγότερες δυνατές απώλειες αλλά αποκομίζοντας και οφέλη, όπου αυτό είναι δυνατό. Μερικά από τα οφέλη αυτά είναι: βελτιωμένη εικόνα του κοινού για τον οργανισμό ή εμπειρία και γνώση για την καλύτερη αντιμετώπιση των μελλοντικών κρίσεων.

Η διεργασία διαχείρισης κρίσεων όμως δεν σταματά εδώ, σε αυτή την φάση πρέπει ξανά από την αρχή να αναζητηθούν πρόδρομα στοιχεία που αν δεν αντιμετωπισθούν έγκαιρα μπορούν να πυροδοτήσουν μια νέα κρίση. Όπως ανέφερε και ο Darling²⁶ είναι πολύ δύσκολο να δούμε που και πότε μια κρίση τελειώνει και μια άλλη ξεκινά, ειδικά όταν μια κρίση γίνεται η αιτία να δοθεί το έναυσμα για να ξεκινήσουν άλλες μέσα στον οργανισμό. Την πολύπλοκη αυτή σχέση μεταξύ των σταδίων μιας κρίσης την παρουσιάζει ο Darling χρησιμοποιώντας το παρακάτω σχήμα του Fink.



Σχήμα 4: Διαγραμματική αντίληψη της έννοιας του κύκλου μιας κρίσης

Πηγή: Darling J, 'Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making', Leadership & Organization Development Journal, Vol 15, No8, 1994, p 6

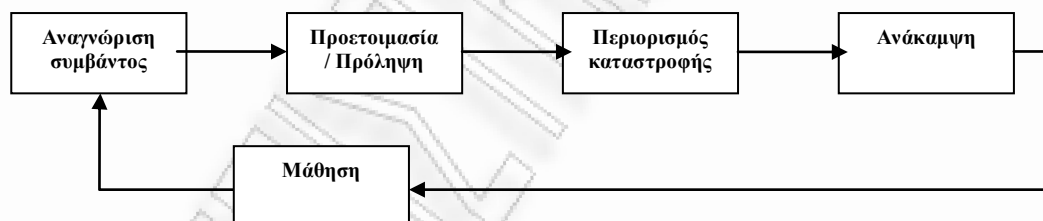
2.2.3. Βήματα διαχείρισης κρίσεων

Σύμφωνα με τον Mitroff ²⁷ (1994) διαχείριση κρίσεων είναι ένα σύνολο από τρέχουσες και συστηματικές διαδικασίες για την αναγνώριση, την ανάλυση και την αντιμετώπιση κρίσεων που πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής πρακτικών management. ²⁸

Μια κρίση περιλαμβάνει πάντα φυσιολογικές αντιδράσεις όπως έκπληξη, άρνηση, θυμό, φόβο και άλλα αρνητικά συναισθήματα. Για να καταφέρει ο οργανισμός να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια κρίση θα πρέπει να υπάρχει ήδη η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις δυνάμεις του οργανισμού. Εάν κατά την διάρκεια της κρίσης επιτευχθεί ψυχραιμία, αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους και αποφευχθούν οι αλληλοκατηγορίες τότε καθίσταται ευκολότερη η επίλυση της κρίσης αυτής.

Σύμφωνα με τους Φιλολιά, Παπαγεωργίου και Στεφανάτου ²⁹ η διεργασία της διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από τέσσερις φάσεις: την πρόληψη, την προετοιμασία, την ανταπόκριση και την ανάκαμψη. Το περισσότερο βάρος πέφτει στην πρόληψη και στην προετοιμασία γιατί εκεί πετυχαίνουμε την κρίση στο πρόδρομο στάδιο και μπορούμε να προλάβουμε ή να περιορίσουμε τις αρνητικές συνέπειες που πρόκειται να συμβούν. Ο Mitroff, όπως απεικονίζει και το παρακάτω σχήμα, θέλοντας να τονίσει την σημασία της μάθησης την θεωρεί ξεχωριστό βήμα και όχι απλά μέρος της ανάκαμψης.

Σχήμα 5: Βήματα διαχείρισης κρίσεων



Πηγή: Pearson C, Mitroff I, 'From Crisis Prone to Crisis Prepared: a framework for crisis management', *Academy of Management Executive*, Vol.7, No. 1, 1993, p 53

2.2.3.1. Πρόληψη

Η πρόληψη γίνεται όταν ο οργανισμός βρίσκεται σε ισορροπία. Σε αυτή τη φάση ο οργανισμός πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό του περιβάλλον για να εντοπίσει τις πιθανές απειλές που δύναται να δημιουργήσουν κρίση. Πέρα από αυτό πρέπει επίσης να βρει τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα του σημεία. Η πιο γνωστή μέθοδος για να αναλύσει μια επιχείρηση τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον είναι η SWOT ανάλυση. Μετά από την ανάλυση αυτή πρέπει οι απειλές και οι αδυναμίες αλλά και οι ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία να μεταφραστούν σε πιθανές κρίσεις και να ταξινομηθούν με βάση το ποιές είναι πιο πιθανό να συμβούν αλλά και με βάση το ποιές θα είναι καταστροφικότερες αν συμβούν. Τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι που βοηθούν έναν οργανισμό να προβλέψει κρίσεις.

Η πρώτη μέθοδος είναι η στρατηγική πρόβλεψη (Strategic Forecasting). Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση είναι ικανή να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί έχουν στόχο να προβλέψουν και να εκτιμήσουν τις συνέπειες των πιο σημαντικών αλλαγών που είναι πιθανόν να συμβούν.

Η επόμενη μέθοδος είναι τα σχέδια δυσάρεστων απροόπτων (Contingency Plans). Τα σχέδια αυτά είναι εναλλακτικά πλάνα που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή σε περίπτωση που τα γεγονότα δεν είναι τα αναμενόμενα. Σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο που βασιζόταν στο πιο πιθανό ενδεχόμενο τα σχέδια δυσάρεστων απροόπτων προετοιμάζουν για λιγότερο πιθανές καταστάσεις. Επιπλέον εκτός από το να παρουσιάζουν απλά τις πιθανές επιπτώσεις αυτά προχωρούν ένα βήμα παραπέρα θέτοντας τις βάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων όταν αυτές προκληθούν.

Μια άλλη μέθοδος είναι η ανάλυση σεναρίου (scenario analysis). Σε ένα σενάριο γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί με κάθε λεπτομέρεια η σειρά των γεγονότων που μπορούν πιθανώς να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα ή να μελετηθούν τα πιθανά αποτελέσματα των πρόσφατων επιλογών. Με το σενάριο ο οργανισμός προσπαθεί να μαντέψει την χειρότερη αλλά και την καλύτερη εκδοχή που μπορεί να συμβεί λαμβάνοντας έπειτα τις ανάλογες αποφάσεις.

Για να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις θα πρέπει η επιχείρηση από αυτήν την φάση της πρόληψης να εντοπίσει ποιά πρόσωπα διαθέτουν την κατάλληλη γνώση και εμπειρία για κάθε κρίση. Τα πρόσωπα αυτά μπορούν είτε να υπηρετούν τον οργανισμό είτε να είναι εξωτερικοί συνεργάτες και σύμβουλοι.

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μέτρηση αποδοτικότητας (cost effective) ως κριτήριο για να επιλέξουν για ποιες αιτίες θα προετοιμαστούν. Οι επιχειρήσεις αυτές διαπράττουν ένα σοβαρό σφάλμα. Θεωρούν δεδομένο ότι μπορούν να προβλέψουν τα αρνητικά αποτελέσματα μιας κρίσης και μάλιστα να τα εκτιμήσουν και σε χρηματική αξία. Είναι ανθρωπίνως αδύνατο να προβλέψει κανείς ποια ακριβώς θα είναι τα αποτελέσματα μιας κρίσης και μάλιστα να τα κοστολογήσει. Για αυτό είναι προτιμότερο ο οργανισμός να προετοιμαστεί για μεγάλο εύρος κρίσεων. Έχει άλλωστε παρατηρηθεί ότι οι καλά προετοιμασμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν λιγότερες κρίσεις και ανταπεξέρχονται καλύτερα σε σχέση με επιχειρήσεις που δεν δίνουν μεγάλη σημασία στην προετοιμασία.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαχείριση κρίσεων είναι η άρνηση. Για την ακρίβεια οι υπεύθυνοι ενώ δέχονται πολύ εύκολα ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει φυσικούς (natural) και κανονικούς (normal) κινδύνους αρνούνται να δεχτούν ότι αντιμετωπίζει υπέρμετρους – μη κανονικούς (abnormal) κινδύνους^{iv}. Πολλοί διευθυντές πιστεύουν ότι οι μη κανονικοί κίνδυνοι αποκλείεται να συμβούν στις εταιρίες τους και όταν πεισθούν για την ύπαρξη τους τότε κυριεύονται από τον φόβο ότι δεν μπορούν να το αντιμετωπίσουν. Επειδή όμως σκοπός της διαχείρισης κρίσεων είναι η σωστή προετοιμασία για την αντιμετώπιση ποικίλων καταστάσεων ο Mitroff προτείνει τέσσερα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν την διοίκηση στο δύσκολο βήμα της πρόβλεψης μη κανονικών κινδύνων. Τα εργαλεία αυτά είναι τα εξής^{30 31}:

Ο τροχός των κρίσεων (wheel of crisis)

Κατασκευάζουμε ένα τροχό που αποτελείται από τους εξής οκτώ τομείς αιτιών:

- Οικονομικές (πχ απεργίες, πτώση μετοχής, κακή κατάσταση αγοράς κλπ)
- Πληροφοριακές (πχ απώλεια απορρήτων πληροφοριών, απώλεια αρχείων κλπ)
- Φυσικές (πχ απώλεια βασικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι (πχ απώλεια διευθυντών, αύξηση απουσιών, διαφθορά κλπ)
- Φήμη (πχ Καταστροφή φήμης, κουτσομπολιά, δημιουργία μύθων κλπ)
- Δράσεις ψυχοπαθών (πχ τρομοκρατική ενέργεια, απαγωγή κλπ)
- Φυσικές καταστροφές (πχ σεισμοί, πλημύρες, φωτιές, τυφώνες κλπ)

Όλοι οι διευθυντές είναι μαζεμένοι σε μία ομάδα και γυρίζουν διαδοχικά τον τροχό. Ο διευθυντής που του τυχαίνει μια ομάδα αιτιών πρέπει να απαριθμήσει όσα αίτια κατηγορίας αυτής, πιθανά ή απίθανα, θα μπορούσαν να ξεκινήσουν κάποια κρίση. Στην συνέχεια όλοι οι υπόλοιποι διευθυντές προσθέτουν στην κατηγορία όσα εκείνοι σκέφτηκαν. Στο επόμενο βήμα οι διευθυντές καλούνται να ανακαλύψουν και να συνδυάσουν αίτια που ανήκουν σε δύο ή και παραπάνω κατηγορίες ταυτόχρονα.

Εσωτερικοί πληρωμένοι δολοφόνοι (internal assassins)

Σε αυτήν την τεχνική ζητείται από τους διευθυντές του οργανισμού να περιγράψουν (ξεχνώντας νόμους και ηθικούς κανόνες) πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν όλες τις γνώσεις που έχουν για τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τα συστήματα του οργανισμού για να τον καταστρέψουν είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

Μεταφορές από άλλους κλάδους (mixed metaphors)

Οι διευθυντές του οργανισμού ενημερώνονται για τις κρίσεις που εγκυμονούν σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων και προσπαθούν να εντοπίσουν <<παρόμοιες>> κρίσεις από τις οποίες απειλούνται.

Παιχνίδια κατασκόπων (spy games)

^{iv} Ο Mitroff δανείζεται αυτούς τους τρεις όρους από το βιβλίο Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies του Charles Perrow για να χωρίσει του κινδύνους – αιτίες κρίσεων σε τρεις κατηγορίες τους φυσικούς (πχ πυρκαγιές, σεισμούς) στους κανονικούς, οι οποίοι προέρχονται από την πολυπλοκότητα της σύγχρονης τεχνολογίας (πχ μηχανικές δυσλειτουργίες) και στους μη κανονικούς οι οποίοι προέρχονται από ακόβουλες πράξεις (πχ τρομοκρατικές ενέργειες, απαγωγές κλπ)

Πολλές φορές οι υπάλληλοι και οι διευθυντές που δουλεύουν σε έναν οργανισμό αρκετό καιρό χάνουν την ικανότητα να κρίνουν τον οργανισμό αντικειμενικά. Γι' αυτό πολλές εταιρίες προσλαμβάνουν τρίτους με σκοπό να εντοπίσουν τα αδύναμα σημεία που δεν έχει ήδη βρει η διοίκηση. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι δημοσιογράφοι, δικηγόροι, αναλυτές αγοράς αλλά και πρώην ληστές ή hackers που αξιολογούν συστήματα ασφαλείας!

Τα τέσσερα αυτά εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν μόνο από οργανισμούς, επιχειρήσεις και άτομα που λειτουργούν ηθικά και νόμιμα διαφορετικά οι μέθοδοι αυτοί μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερα προβλήματα. Τέλος δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η πραγματικότητα είναι εξαιρετικά πολύπλοκη άρα είναι ανθρωπίνως αδύνατον να περιγράψει από οποιαδήποτε θεωρία. Συνεπώς κανένα από τα σενάρια που δημιουργείται στην φάση της πρόληψης δεν θα απεικονίζει απόλυτα μια κρίση που θα συμβεί στο μέλλον. Παρόλα αυτά τα σενάρια αυτά είναι ιδιαίτερα να χρήσιμα γιατί βάζουν τον οργανισμό στην διαδικασία να αναπτύξει μηχανισμούς οι οποίοι θα προλάβουν το ξέσπασμα πιθανών κρίσεων και θα μετριάσουν τις επιπτώσεις των κρίσεων που θα ξεσπάσουν.

2.2.3.2. Προετοιμασία³²

Στη φάση της προετοιμασίας ο οργανισμός προγραμματίζει όλα αυτά που θα χρειαστεί για να εξασφαλίσει την ικανότητα του να ανταποκριθεί αποτελεσματικά κατά την διάρκεια της οξείας φάσης. Αρχικά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο κρίσης (crisis plan). Στο σχέδιο αυτό οι διάφορες κρίσεις ομαδοποιούνται σε τύπους. Για κάθε τύπο κρίσης καθορίζεται το διοικητικό μοντέλο που θα ακολουθηθεί. Ορίζεται δηλαδή ποιά θα είναι η ομάδα διαχείρισης της κρίσης καθώς και όλα τα υπόλοιπα άτομα που είναι αναγκαίο να συνεργαστούν (είτε εργαζόμενοι, είτε συνεργάτες). Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αποτελείται από ένα ή δυο έμπειρα άτομα τα οποία λαμβάνοντας άμεση πληροφόρηση από όλο τον οργανισμό αποφασίζουν και συντονίζουν όλα τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού.

Για να επιτευχθεί αυτή η δύσκολη προσπάθεια είναι αναγκαίο το σχέδιο κρίσης να είναι τεκμηριωμένο. Θα πρέπει δηλαδή να καταγραφεί με σαφή, κατανοητό αλλά και σύντομο τρόπο ο τρόπος που πρέπει να ενεργεί κάθε τμήμα, καθώς και η υποδομή και οι πόροι που θα χρησιμοποιεί, για κάθε τύπο κρίσης. Η τεκμηριωμένη αυτή μορφή του σχεδίου κρίσης έχει δύο στόχους:

- Να μην χαθεί ο έλεγχος όταν μια κρίση περάσει στο οξύ στάδιο.
- Να γλυτώσει την ομάδα διαχείρισης από σπατάλη πολύτιμου χρόνου.

Κατά την συγγραφή του συγκεντρώνονται ειδικοί από όλα τα τμήματα και αποφασίζουν από κοινού:

- Το σχέδιο δράσης των εργαζομένων.

- Τους πόρους και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσουν.
- Την ακριβή τοποθεσία από όπου θα προμηθευτούν τον εξοπλισμό αυτό.

Εδώ είναι σημαντικό να τονιστεί ότι είναι απολύτως απαραίτητο η διοίκηση να δεσμευτεί ότι θα προσφέρει όσα απαιτεί το σχέδιο κρίσης.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σχέδιο κρίσης δεν αρκεί μόνο να καταγραφεί και να δεσμευτεί η διοίκηση. Θα πρέπει να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό. Μάλιστα θα πρέπει να γίνονται ανά χρονικά διαστήματα δοκιμές έτσι ώστε να ελέγχεται ότι όλοι το έχουν κατανοήσει πλήρως και ότι έχουν πρόσβαση σε ό, τι χρειάζονται. Επιπλέον μπορούν να εντοπιστούν λάθη και παραλήψεις και να γίνουν προτάσεις και διορθώσεις από αυτούς που σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή του σχεδίου. Η δοκιμή αυτή εκτός από βελτιώσεις προσφέρει στους εργαζομένους και την αίσθηση της εμπιστοσύνης και της ασφάλεια απέναντι στον οργανισμό. Αύτη η αίσθηση θα είναι που θα τους πείσει να μείνουν στο πλευρό της επιχείρησης και να την βοηθήσουν να ξεπεράσει την κρίση όταν αυτή ξεσπάσει.

Δίπλα στο σχέδιο κρίσης χρειάζεται και ένα σχέδιο επικοινωνιών. Το σχέδιο αυτό εξηγεί με ποιόν τρόπο θα ρέουν οι πληροφορίες μέσα στον οργανισμό, από τον πιο απλό μέχρι τον πιο πολύπλοκο. Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η επικοινωνία θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενη παράγραφο του κεφαλαίου.

2.2.3.3. Ανταπόκριση³³

Η φάση της ανταπόκρισης ξεκινάει όταν η κρίση περάσει από το πρόδρομο στο οξύ στάδιο. Στόχος είναι να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου ακολουθούνται τρία βήματα:

- Η αξιολόγηση της κατάστασης
- Η εφαρμογή του σχεδίου κρίσης
- Η εφαρμογή του σχεδίου επικοινωνίας

Το 1^ο βήμα είναι το σημαντικότερο. Σε αυτό πρέπει να αντληθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες από διάφορες πηγές. Ταυτόχρονα πρέπει να ελέγχεται εάν η κάθε πληροφορία που λαμβάνεται ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και αν έχει προέλθει από αξιόπιστη πηγή. Με τις πληροφορίες που θα συλλέξει η διοίκηση θα εντοπίσει τον τύπο κρίσης που αντιμετωπίζει και θα ενεργοποιήσει το αντίστοιχο σχέδιο κρίσης και την ομάδα διαχείρισης της. Το βήμα αυτό αν και σημαντικό πρέπει να ολοκληρωθεί σύντομα γιατί ο χρόνος είναι πολύτιμος.

Στο 2^ο βήμα το σχέδιο κρίσης ενεργοποιείται. Η ομάδα διαχείρισης κρίσης δημιουργείται και έχει άμεση και διαρκή επικοινωνία τόσο με τα τμήματα της επιχείρησης όσο και με άλλους εξωτερικούς φορείς. Βασικός στόχος του τμήματος αυτού είναι να εφαρμοστούν άμεσα βραχυπρόθεσμες λύσεις που μειώνουν από την μία

τον κίνδυνο να συμβούν και άλλες καταστροφές και περιορίζουν από την άλλη τις καταστροφές που έχουν που ήδη συμβεί. Αυτή ακριβώς είναι η στιγμή που μπορεί ένας οργανισμός να αναστρέψει ο, τι μπορεί να αναστραφεί. Αν περάσει πολύτιμος χρόνος χωρίς να πραγματοποιηθούν οι σωστές ενέργειες η ευκαιρία αυτή χάνεται και αργότερα ο οργανισμός θα πρέπει να λογοδοτήσει όχι μόνο για την έναρξη της κρίσης αλλά και για την ευκαιρία που έχασε να επανορθώσει κατά το οξύ στάδιο. Οι πιο διαδεδομένες κινήσεις επανόρθωσης³⁴ είναι η ανάκληση προϊόντων, ο καθαρισμός της ρύπανσης και φυσικά η αποζημίωση όσων επλήγησαν από την κρίση.

Στο 3^ο βήμα της φάσης της ανταπόκρισης ο οργανισμός ασχολείται με την εφαρμογή του σχεδίου επικοινωνίας. Καταρχάς καταγράφεται η επίσημη θέση του οργανισμού απέναντι στην κρίση. Έπειτα εκτιμάται πόσο θα απασχολήσει η κρίση τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τέλος ορίζεται το άτομο ή τα άτομα που θα αναλάβουν χρέη εκπροσώπου τύπου. Τα άτομα αυτά να βρίσκονται διαρκώς σε επικοινωνία με την ομάδα διαχείρισης κρίσεων για να πληροφορούνται και έπειτα να πληροφορούν το κοινό για τις εξελίξεις.

2.2.3.4. Ανάκαμψη και Μάθηση³⁵

Μετά την φάση της ανταπόκρισης ακολουθεί η φάση της ανάκαμψης. Στη φάση αυτή η κρίση περνάει από το οξύ στάδιο στο χρόνιο στάδιο και στο στάδιο επίλυσης. Τώρα ο οργανισμός θα πρέπει να μετρήσει, σε συνεργασία με το κράτος και άλλους φορείς, τις καταστροφές που προκάλεσε στα ενδιαφερόμενα μέρη, στο περιβάλλον και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Πρέπει επίσης να μετρήσει τις δικές του απώλειες και να βρει τρόπο να αποζημιώσει όσους επλήγησαν από την κρίση που προκάλεσε.

Η φάση της ανάκαμψης είναι η φάση που ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει τα αίτια που οδήγησαν στην κρίση, να βρει μακροπρόθεσμες λύσεις για τα προβλήματα που προκάλεσε, αλλά και να βελτιώσει τις λειτουργίες του ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον παρόμοια προβλήματα. Επιπλέον καταλογίζει ευθύνες στους υπαίτιους και αξιολογεί το ίδιο το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων.

Εάν η καταστροφή που έχει επέλθει δεν είναι τόσο μεγάλη ώστε να προκαλέσει την διάλυση της επιχείρησης, τότε δίνεται στην επιχείρηση μια καλή ευκαιρία να εκμεταλλευτεί την κρίση προς όφελος της και να βγει κερδισμένη από αυτή. Το κλειδί για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η πλήρης εκμετάλλευση της γνώσης που αποκόμισε σε κάθε φάση της κρίσης. Σύμφωνα με τον Earls³⁶ υπάρχουν διάφορες σχολές - τρόποι με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να κάνει κτήμα της την γνώση (knowledge management) και να την χρησιμοποιήσει στο μέλλον προς όφελος της.

Η πρώτη στρατηγική, η χαρτογραφική σχολή (cartographic school strategy) συνίσταται στην δημιουργία ενός καταλόγου που αναφέρει τα ονόματα των ατόμων που κατέχουν ιδιαίτερες γνώσεις σε κάθε θέμα. Με αυτόν τον τρόπο η ομάδα διαχείρισης κρίσεων μπορεί εντοπίσει άμεσα εξειδικευμένη γνώση από τα κατάλληλα άτομα τόσο κατά την διάρκεια της κρίσης όσο και μετά. Η δεύτερη στρατηγική, η σχολή διαδικασίας (process school strategy) έχει σκοπό να παρέχει όχι μόνο τις γνώσεις που αναζητά ένα άτομο αλλά ένα σύνολο σχετικών γνώσεων που μπορεί να το βοηθήσει στην εργασία του.

Κάποιες άλλες στρατηγικές όπως η οργανωσιακή σχολή και η χωρική σχολή (organizational school strategy και spatial school strategy) στόχο έχουν την διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσεων τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Ανάλογα με την φάση στην οποία βρίσκεται η κρίση μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες σχολές διαχείρισης γνώσης για να βοηθήσουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων να πάρει τις σωστές αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκριτικά όλες οι φάσεις και τα βήματα διαχείρισης κρίσεων .

Πίνακας 5: Συγκριτικός πίνακας φάσεων και βημάτων διαχείρισης κρίσεων

Fink (1986)	Mitroff et al. (1987)	Shrivastava (1993)
Πρόδρομο	Προειδοποιητικά σημάδια Εντοπισμός σημάτων Προετοιμασία/Πρόληψη	Προϋπάρχουσες αιτίες Προειδοποίηση Πυροδότηση κρίσης
Οξύ	Κρίση Περιστολή & αντιμετώπιση Ανάκαμψη & αποκατάσταση	Κρίση Αντιμετώπιση Άμεσες συνέπειες
Χρόνιο	Μακροχρόνια ανάκαμψη	Μακροχρόνιες συνέπειες
Επίλυση κρίσης		
	Μάθηση	

Πηγή³⁷: Simola S, 'Organizational Crisis Management Overview and Opportunities', **Consulting Psychology Journal: Practice and research**, Vol. 57, No 3, 2005, p 182

2.2.4. Τα συστήματα

Εάν κάποιος δεν γνωρίζει καλά το σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός τότε σίγουρα δεν είναι σε θέση να τον διοικήσει επιτυχώς. Οι αιτίες των περισσότερων κρίσεων προέρχονται από πολλά υποσυστήματα. Αν δεν έχει κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα τότε είναι πολύ πιθανό μια προσπάθεια αντιμετώπισης μια κρίσης να πυροδοτήσει νέες αντί να λύσει τα υπάρχοντα προβλήματα. Για να μελετήσει τον παράγοντα του συστήματος ο Mitroff το διαιρεί σε 5 υποσυστήματα³⁸:

1. Το τεχνικό
2. Τον ανθρώπινο παράγοντα
3. Την υποδομή
4. Την κουλτούρα
5. Τις αντιλήψεις των διευθυντών

Το τεχνικό υποσύστημα αποτελεί το κέλυφος του συστήματος και συμπεριλαμβάνει όλους τους μηχανισμούς που οργανώνουν την εργασία. Αποτελείται από τα καθήκοντα, τα υλικά και τον εξοπλισμό που είναι αναγκαία για να πραγματοποιηθεί η εργασία.

Το υποσύστημα του ανθρώπινου παράγοντα ενοποιεί τους ανθρώπους και τον εξοπλισμό. Φροντίζει οι εργαζόμενοι να έχουν τον κατάλληλο για τις ανάγκες τους εξοπλισμό. Πέραν όμως από αυτό ασχολείται με τις νοητικές και συναισθηματικές τους ανάγκες. Η κάλυψη των αναγκών αυτών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αποφασίζουν και δρουν.

Το υποσύστημα της υποδομής αναφέρεται στην υποδομή που πρέπει να υπάρχει ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να ιδρυθεί μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Ιδανικά, στην ομάδα αυτή θα πρέπει να είναι μέλη ο γενικός διευθυντής και οι υπεύθυνοι των περισσότερων τμημάτων. Επίσης πρέπει να οριστούν ρόλοι και να περιγραφούν. Τέλος πρέπει να υπάρχουν ανοιχτά και αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας τόσο ανάμεσα στα τμήματα όσο και ανάμεσα στα επίπεδα διοίκησης.

Η κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προετοιμάζεται και αντιμετωπίζει τις κρίσεις. Πολλές φορές η κουλτούρα μπορεί να γίνει μεγάλο εμπόδιο για την σωστή προετοιμασία.

Η κουλτούρα και η άποψη των διευθυντών για την πιθανότητα μιας κρίσης είναι αυτές που τελικά καθορίζουν την επιτυχία της διαχείρισης κρίσεων. Πολλές φορές η ανικανότητα ενός διευθυντή να κατανοήσει πόσο ευάλωτη είναι η επιχείρηση ματαιώνει την προσπάθεια διαχείρισης κρίσεων^V.

^V Ο Mitroff εντόπισε 32 δικαιολογίες που χρησιμοποιούν τα άτομα που θεωρούν ότι ο οργανισμός τους δεν απειλείται από κινδύνους άρα δεν χρειάζεται να σπαταλήσει πόρους και να προετοιμαστεί για αυτούς. Οι δικαιολογίες αυτές χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:

- Οι ιδιότητες του οργανισμού θα τον προστατεύσουν (πχ το μέγεθος, η ικανότητα των υπαλλήλων, η εμπειρία των διευθυντών κλπ)
- Οι ιδιότητες του περιβάλλοντος θα τον προστατέψουν (πχ κάποιος τρίτος θα μας σώσει, η διαχείριση κρίσεων είναι δουλειά άλλων, αν δεν συμβεί σε μας δεν είναι κρίση κλπ)
- Οι ιδιότητες της κρίσης δεν θα επηρεάσουν τον οργανισμό. (πχ δεν χρειάζεται να προετοιμαστούμε, αρκεί απλά να λύσουμε το πρόβλημα όταν ξεσπάσει, αφού ένα άτομο προκαλεί μια κρίση η επανεξέταση των διαδικασιών μας είναι περιττή κλπ.)

2.2.5. Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανισμοί που επηρεάζονται και επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης. Επηρεάζουν τις αιτίες μιας κρίσης αλλά επίσης επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις επιπτώσεις της. Οι αντιδράσεις των ενδιαφερόμενων μερών μπορούν να περιορίσουν την καταστροφή μπορούν όμως και να πυροδοτήσουν νέες κρίσεις. Η εκτίμηση λοιπόν των πιθανών αντιδράσεων των ενδιαφερόμενων μερών πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά την διαδικασία διαχείρισης κρίσεων.

Σε λειτουργικό επίπεδο τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν οι: προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι μέτοχοι, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, τα σωματεία, τα μέσα, και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Πέραν όμως από αυτόν τον διαχωρισμό ο Mitroff το 1994³⁹ τους χώρισε και αρχέτυπα <<archetypal>> ανάλογα με τις προθέσεις τους απέναντι στον οργανισμό. Με βάση την κατηγοριοποίηση αυτή τα ενδιαφερόμενα μέρη διαίρονται σε: σωτήρες, ήρωες, θύματα, κακούργους, προστάτες, σύμμαχους και εχθρούς, ανάλογα. Πολλές φορές όμως οι θετικές προβλέψεις που κάνει η διοίκηση για ένα ενδιαφερόμενο μέρος μπορεί να διαψευστούν. Είναι πιθανό ενδιαφερόμενα μέρη που θεωρούνται σύμμαχοι ή σωτήρες να απομακρυνθούν την δύσκολη ώρα από τον οργανισμό για να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα.

Δεκαπέντε χρόνια αργότερα, το 2009 ο Mitroff παρουσιάζει μια διαφορετική προσέγγιση για τα ενδιαφερόμενα μέρη⁴⁰: Παρατηρεί ότι υπάρχουν 2 μοντέλα διοίκησης: Το μοντέλο των μετόχων και το μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών. Το μοντέλο των μετόχων έχει κύριο σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων μέσα σε νόμιμα πλαίσια. Από την άλλη το μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών ασχολείται σοβαρά και με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

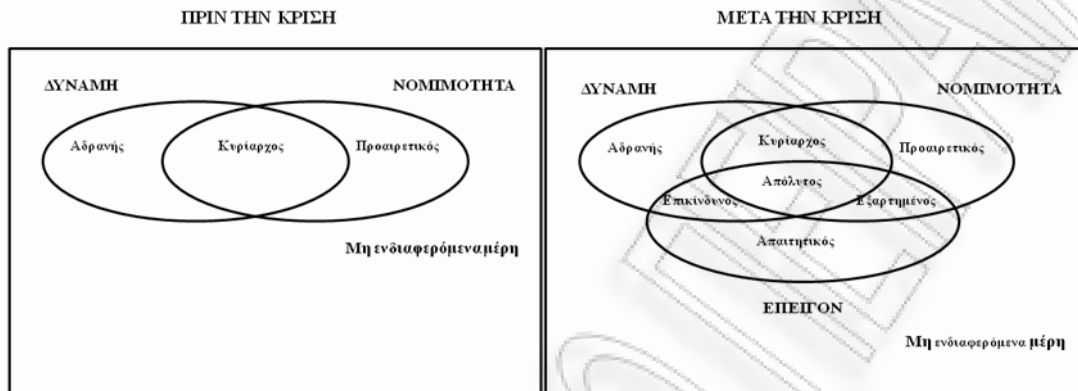
Μια κρίση αλλάζει δραστικά την σημαντικότητα (Salience) των ενδιαφερόμενων μερών που επηρεάζονται. Με τον όρο σημαντικότητα ορίζεται η προτεραιότητα που δίνουν οι διευθυντές σε αντίθετες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με τον Mitchell et al. (1997)⁴¹. Η σημαντικότητα (salience) αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά: την δύναμη (power), την νομιμότητα (legitimacy), και το επείγον (urgency). Όταν ένα ενδιαφερόμενο μέρος έχει την δύναμη, τότε μπορεί να πιέσει την επιχείρηση να κάνει πράγματα που διαφορετικά δεν θα έκανε. Όταν έχει την νομιμότητα, τότε οι απαιτήσεις που έχει από την επιχείρηση είναι κοινωνικά και νομικά αποδεκτές. Τέλος η ιδιότητα του επείγοντος δημιουργείται όταν υπάρχει ελάχιστος χρόνος για δράση, και οι πράξεις σε εκείνον τον χρόνο είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για το ενδιαφερόμενο μέρος.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι κρίσεις έχουν την ιδιότητα του επείγοντος έτσι σε συνδυασμό με την δύναμη ή/και την νομιμότητα είναι σε θέση να αυξήσουν την σημαντικότητα και την πιθανή επιρροή κάποιων ενδιαφερόμενων μερών. Μια αύξηση

• Όσα έχει κάνει ο οργανισμός ως τώρα θα το προστατέψουν. (πχ το μόνο σημαντικό σε μια κρίση είναι να προστατευτεί η εικόνα και εμείς έχουμε καλές δημόσιες σχέσεις οι υπεύθυνοι ξέρουν τι πρέπει κάνουν άρα δεν χρειάζεται να μπλέξουμε τους υπαλλήλους με σχέδια κρίσεων κλπ)

σημαντικότητας που έχει προέλθει από κρίση μπορεί να πάρει, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, τρεις μορφές:

- Τα αδρανή (dormant) ενδιαφερόμενα μέρη να γίνουν επικίνδυνα (dangerous).
- Τα προαιρετικά (discretionary) να γίνουν εξαρτημένα (dependent).
- Τα κυρίαρχα (dominant) να γίνουν απόλυτα (definitive).



Σχήμα 6: Δυναμική φύση της σημαντικότητας των ενδιαφερόμενων μερών

Πηγή: Alpaslan C., Green S, Mitroff I, 'Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2009, p 41

Στο μοντέλο των μετόχων λαμβάνονται υπόψη μόνο εκείνα τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορούν να επηρεάσουν τα συμφέροντα των μετόχων. Με αυτό το σκεπτικό το εύρος των κρίσεων για το οποίο προετοιμάζεται η επιχείρηση είναι μικρό. Κατά το στάδιο της προετοιμασίας οι διευθυντές λειτουργούν αμυντικά απέναντι στα αδρανή, στα απαιτητικά και στα προαιρετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν μόνο το ένα από τα τρία χαρακτηριστικά της σημαντικότητας και οι διευθυντές δεν ασχολούνται μαζί τους αν δεν αποκτήσουν κάποιο από τα άλλα δυο χαρακτηριστικά. Η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με αυτούς μόνο αν την αναγκάσει ο νόμος και δεν κάνει τίποτα παραπάνω από όσα ο νόμος απαιτεί. Με τα κυρίαρχα ενδιαφερόμενα μέρη τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, αυτοί συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά της δύναμης και της νομιμότητας και για αυτό οι διευθυντές τους συμπεριλαμβάνουν κατά την διάρκεια της προετοιμασίας και της ανταπόκρισης. Παρόμοια τακτική, ακολουθείται και για τα εξαρτώμενα που είναι σε θέση να αποκτήσουν δύναμη, αλλά και για τα επικίνδυνα που μπορούν να αποκτήσουν νομιμότητα. Τα απόλυτα είναι τα πιο σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη γιατί συγκεντρώνουν και τα τρία στοιχεία σημαντικότητάς και λαμβάνονται πάντα υπόψη επειδή θέτουν άμεσα σε κίνδυνο τα συμφέροντα των μετόχων. Τέλος υπόψη λαμβάνονται και τα κυρίαρχα που μπορούν να αποκτήσουν το στοιχείο του επείγοντος και να μετατραπούν σε απόλυτα.

Στο μοντέλο των ενδιαφερόμενων μερών όλοι τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνονται υπόψη. Σε αυτό το μοντέλο οι διευθυντές καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια έτσι ώστε να έχουν καλές σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μέσω της καλής επικοινωνίας ο οργανισμός εξασφαλίζει καλύτερη πρόσβαση σε πολλές πηγές πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν την επιχείρηση να κατανοήσει καλά το σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί. Πέρα όμως από αυτό της δίνεται η δυνατότητα να προετοιμαστεί σωστά για ένα μεγάλο εύρος κρίσεων.

2.3. Η επικοινωνία της κρίσης^{42 43}

Τρεις είναι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν κατά πόσο θα ανταπεξέλθει μια επιχείρηση από μία κρίση⁴⁴. Ο πρώτος είναι η εικόνα και η φήμη που έχει ήδη η επιχείρηση. Οι εταιρίες που έχουν καλό όνομα στον κλάδο τους είναι πιο πιθανό να αντέξουν μια κρίση σε σχέση με τις ανταγωνίστριές τους. Ο δεύτερος είναι η γνώμη που έχουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι διάφορες κυβερνητικές οργανώσεις απέναντι στον τρόπο που μια επιχείρηση διαχειρίζεται μια κρίση. Το κοινό εμπιστεύεται ευκολότερα αυτά που προβάλλουν τα μέσα παρά αυτά που λέει η ίδια η επιχείρηση που προκαλεί την κρίση. Ο τρίτος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχή αντιμετώπιση μια κρίσης είναι η προετοιμασία για αυτή.

Ο παράγοντας προετοιμασία έχει ήδη αναλυθεί εκτενώς στις προηγούμενες παραγράφους του κεφαλαίου. Σε αυτή την παράγραφο θα αναλυθούν οι δύο πρώτοι παράγοντες που σχετίζονται με την επικοινωνία του οργανισμού. Ειδικότερα, ο πρώτος παράγοντας έχει να κάνει με την επικοινωνία πριν το ξέσπασμα μιας κρίσης και ο δεύτερος με την επικοινωνία κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Για να αναλυθεί καλύτερα η επικοινωνία πριν αλλά και κατά την διάρκεια μια κρίσης θα πρέπει πρώτα να δοθούν κάποιοι βασικοί ορισμοί⁴⁵:

<<Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων/πληροφοριών>>. Ο πομπός έχει την ανάγκη να μεταδώσει ένα μήνυμα, έτσι επιλέγει έναν τρόπο για να το μεταφέρει. Ο δέκτης από την άλλη πλευρά ερμηνεύει τα όσα άκουσε και είδε και αντιδρά αναλόγως. Το βασικότερο πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που λαμβάνει ο δέκτης είναι διαφορετικό από αυτό που θέλει να μεταφέρει ο πομπός. Ό, τι εμποδίζει την επικοινωνία είναι <<θόρυβος>>. Ο θόρυβος μπορεί να οφείλεται στο μέσο μετάδοσης του μηνύματος (φασαρία στον χώρο, παράσιτα, αδύναμο σήμα κ.λπ.) μπορεί όμως να οφείλεται και στην διαφορετική σημασία που αποδίδουν στα σύμβολα ο πομπός και ο δέκτης. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν ο πομπός να ερευνά ποίος είναι ο δέκτης του μηνύματός του (την ψυχολογική του κατάσταση, τις γνώσεις και την εμπειρία του στο θέμα) και ανάλογα με τον δέκτη και το μήνυμα που επιθυμεί να μεταφέρει, να επιλέγει το κατάλληλο μέσο μετάδοσης πληροφορίας (παραδείγματος χάρη τηλέφωνο, ιντερνέτ, ταχυδρομείο, τηλεόραση, κατά πρόσωπο συζήτηση κ.λπ.) και τα κατάλληλα σύμβολα (λεκτικά και μη λεκτικά).

Όταν λειτουργεί ένας οργανισμός, η καλή επικοινωνία τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και μεταξύ οργανισμού και εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά στο να επιλύονται προβλήματα και να προλαμβάνονται κρίσεις. Όταν όμως μια κρίση ξεσπά η επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ένας άθλος για την επιχείρηση.

Οι Alpaslan, Green, Mitroff μέσα από τον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουν τις πιθανές αντιδράσεις ενός οργανισμού τόσο στην φάση της προετοιμασίας όσο και στην φάση της ανταπόκρισης της κρίσης.

Πίνακας 6: Συμπεριφορά Διαχείρισης κρίσεων στις φάσεις της προετοιμασίας και της ανταπόκρισης

Συμπεριφορά Διαχείρισης Κρίσεων	Φάση Προετοιμασίας	Φάση Ανταπόκρισης
Αντιδραστική (Reactive)	<p>Αρνείται την πιθανότητα ιδιαίτερης κρίσης.</p> <p>Αρνείται τα πιθανά αποτελέσματα μιας κρίσης στην εταιρία και στα ενδιαφερόμενα μέρη</p>	<p>Αρνείται κάθε ευθύνη που έχει προέλθει από την κρίση.</p> <p>Δεν συνεργάζεται, κρύβει την αλήθεια, σταματά κάθε επικοινωνία.</p>
Αμυντική (Defensive)	<p>Κάνει cost – benefit ανάλυση και προετοιμάζεται μόνο για κρίσεις με αναμενόμενο υψηλό κόστος.</p> <p>Αναμειγνύει τα ενδιαφερ. μέρη στην προετοιμασία μόνο εάν το απαιτεί ο νόμος</p>	<p>Παραδέχεται κάποια ευθύνη από την κρίση αλλά πολεμά για αυτή.</p> <p>Συμμορφώνεται όταν το επιβάλλουν αλλά κάνει μόνο ό, τι απαιτεί ο νόμος</p>
Προσαρμοστική (Accommodative)	<p>Αποδέχεται την πιθανότητα κρίσης και τις επιπτώσεις της τόσο στην επιχείρηση όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη</p> <p>Αναμειγνύει στην προετοιμασία τα ενδιαφερόμενα μέρη που υπαγορεύει ο νόμος</p>	<p>Δέχεται την ευθύνη της κρίσης</p> <p>Καλύπτει εθελοντικά της ανάγκες των θυμάτων και λέει την αλήθεια.</p>
Προορατική (Proactive)	<p>Αναπτύσσει με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας.</p> <p>Προσπαθεί να ανάμειξη στην προετοιμασία όλα τα ενδιαφ μέρη που μπορεί να βλάψει με τις επιχειρησιακές αποφάσεις.</p>	<p>Προβλέπει ότι μια κρίση μπορεί να πυροδοτήσει αλυσιδωτά άλλες κρίσεις.</p> <p>Δημοσιεύει τα λάθη πριν τα μέσα αρχίσουν να ψάχνουν για αυτά.</p>

Πηγή: : Alpaslan C., Green S, Mitroff I, ‘Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management’, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2009, p 40

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης κυριαρχούν έντονα συναισθήματα όπως άγχος, πανικός, φόβος, αβεβαιότητα τα οποία αποτρέπουν τους άμεσα εμπλεκόμενους να σκεφτούν λογικά και να ενεργήσουν ψύχραιμα. Η βιβλιογραφία⁴⁶ αναφέρει διάφορες επικοινωνιακές στρατηγικές. Συνοπτικά αυτές είναι:

- Η άρνηση (Deny): το άτομο/ο οργανισμός αρνείται ότι ευθύνεται.
- Η απολογία (Excuse): το άτομο/ο οργανισμός δικαιολογεί τον εαυτό του υποστηρίζοντας ότι τον προκάλεσαν, δεν είχε την γνώση ή την ικανότητα να το αποφύγει ή το έκανε με καλό σκοπό.
- Η δικαιολόγηση (Justification): το άτομο/ο οργανισμός, αν και μπορεί να είναι υπαίτιος, κρίνεται με λιγότερο αυστηρούς όρους γιατί στο παρελθόν είχε κάνει καλές πράξεις, γιατί τον θεωρούν θύμα, ή γιατί πιστεύουν ότι κάποιος άλλος τον προκάλεσε.
- Η Παραδοχή (Concentration): το άτομο παραδέχεται το σφάλμα του ή/και ζητά συγνώμη ή/και αποζημιώνει τα θύματα ή/και δεσμεύεται να διορθώσει ότι καταστροφή προκάλεσε ή/και δεσμεύεται ότι θα αλλάξει συμπεριφορά στο μέλλον

Ο κάθε εμπλεκόμενος επιλέγει κάποια από αυτές τις στρατηγικές για να αντιμετωπίσει την κρίση. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει στρατηγική με βάση τα δεδομένα που έχει σε κάθε κρίση αλλά και με την βοήθεια του σχεδίου επικοινωνίας (communication plan) που έχει δημιουργήσει μαζί με το σχέδιο διαχείρισης της κρίσης.

Το σχέδιο επικοινωνίας είναι ένα σχέδιο το οποίο περιγράφει πως ένας οργανισμός θα επικοινωνήσει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον μια κρίση. Το σχέδιο επικοινωνίας ορίζει για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά του εκπροσώπου τύπου, τις αρμοδιότητες του, ή τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει σε μια κρίση. Μέσα στο σχέδιο επικοινωνίας μπορεί να περιλαμβάνεται μια λίστα με όλα τα τηλέφωνα επικοινωνίας που μπορεί να χρειαστεί ο οργανισμός όπως τηλέφωνα έκτακτης ανάγκης, μέσω μαζικής ενημέρωσης, σημαντικών συνεργατών και άλλα. Ακόμη, θα μπορούσε να περιέχει μια λίστα με πιθανές ερωτήσεις δημοσιογράφων ή πρότυπα κείμενα για δελτία τύπου. Αυτή η λίστα θα φανεί χρήσιμη στην σωστή προετοιμασία του εκπροσώπου τύπου αλλά και στην διοίκηση όταν η κρίση ξεσπάσει αφού βοηθάει να μην χαθεί πολύτιμος χρόνος να μην υπάρξει κίνδυνος να γίνουν λάθη στο πρώτο δελτίο τύπου. Φυσικά, για να είναι αποτελεσματικό το σχέδιο επικοινωνίας θα πρέπει να ενημερώνεται και να ελέγχεται τακτικά.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδίου επικοινωνίας πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία 9 βημάτων⁴⁷:

1. Εκτίμηση της πρώτης εικόνας της κατάστασης.
2. Πρώτη επικοινωνία και επαφές. Σε αυτό το βήμα συγκροτείται η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και ενημερώνεται από την διοίκηση για την επίσημη <<γραμμή>> της επιχείρησης. Από αυτή την στιγμή όλες οι ενέργειες αλλά και οι επικοινωνία συντονίζονται από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων.

3. Αξιολόγηση κατάστασης – ενεργοποίηση του σχεδίου. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων επικοινωνεί τόσο με εργαζομένους όσο και με εξωτερικούς φορείς για να εκτιμήσει τις επιπτώσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης ερευνά ποιές ομάδες πλήττονται άμεσα και αποφασίζει με ποιόν τρόπο θα επικοινωνεί μαζί τους. Ταυτόχρονα πρέπει να παρακολουθούνται όλα τα μέσα που δημοσιεύουν το γεγονός.
4. Οργάνωση ομάδας και ανάθεση καθηκόντων. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι τελικές αρμοδιότητες δηλαδή ποίος θα κάνει τι, για ποιόν λόγο και σε ποία χρονική στιγμή. Ταυτόχρονα εκτιμάται τι πόροι έχουν απομείνει στην διάθεση του οργανισμού αυτή τη στιγμή καθώς και πόσο χρόνο έχουν στη διάθεση τους για να τους αξιοποιήσουν. Έπειτα ενεργοποιούνται όλοι οι εξωτερικοί συνεργάτες που δύναται να υποστηρίξουν την επιχείρηση στην κρίση αυτή. Τέλος ορίζεται ο εκπρόσωπος τύπου.
5. Προετοιμασία επικοινωνίας και εξασφάλιση εγκρίσεων. Σε αυτό το βήμα δημιουργείται το μήνυμα που εκφράζει την θέση της επιχείρησης απέναντι στην κρίση, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τι επιθυμούν να μάθουν οι άμεσα εμπλεκόμενοι και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης πάνω στο θέμα.
6. Παροχή πληροφόρησης μέσω επιλεγμένων δικτύων. Αφού έχει προετοιμαστεί καλά η ομάδα διαχείρισης κρίσεων τότε προβάλλει το μήνυμα της.
7. Ανατροφοδότηση και εκτίμηση της κρίσης. Τόσο η διοίκηση όσο και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να παρακολουθούν την αντίδραση των μέσων αλλά και των άμεσα εμπλεκόμενων ώστε να βεβαιωθούν ότι έχει γίνει κατανοητό το νόημα που προσπαθούν να περάσουν. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να επανεξετάσουν άμεσα το μήνυμα και τον τρόπο προβολής του και να προβούν στις απαραίτητες διαρθρωτικές ενέργειες.
8. Ενημέρωση του κοινού. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι αναγκαίο ο εκπρόσωπος τύπου να ενημερώνει απευθείας το κοινό. Εκεί πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι βασική προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η δημόσια υγεία και ασφάλεια.
9. Αξιολόγηση γεγονότων. Η στενή παρακολούθηση των μέσων ενημέρωσης είναι επιβεβλημένη όχι μόνο μέχρι να λήξει η κρίση αλλά μέχρι να σταματήσουν να ασχολούνται τα μέσα με αυτή. Στενή πρέπει να είναι και η επικοινωνία με συνεργάτες οι οποίοι βοηθούν την επιχείρηση να έχει μια πλήρη εικόνα για την κρίση. Τέλος αν καταστεί αναγκαίο μπορεί να γίνει μια σφυγμομέτρηση έτσι ώστε να καταγραφεί η άποψη της κοινής γνώμης για τον οργανισμό και τους χειρισμούς του κατά την διάρκεια της κρίσης.

2.3.1. Επικοινωνία και Μέσα Μαζικής ενημέρωσης

Κάθε κρίση είναι διαφορετική. Κανένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων όσο λεπτομερές και να είναι δεν είναι δυνατό να έχει προβλέψει όλες τις πιθανές κρίσεις. Για αυτόν το λόγο πέραν από το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να υπάρχει και ένας καλά προετοιμασμένος εκπρόσωπος τύπου.

Ο καλός εκπρόσωπος τύπου είναι ένα άτομο με εμπειρία σχετικά με τον οργανισμό. Είναι έμπιστος, ευπαρουσίαστος, διακριτικός και καλός ομιλητής. Ο τόνος και ο τρόπος του διακρίνονται από συμπάθεια και όχι αντιπαράθεση ενώ τα μέσα και το κοινό πρέπει να τον θεωρούν αξιόπιστο. Επίσης, είναι ευέλικτος στη συζήτηση και δεν ξεφεύγει από το θέμα εάν πιεστεί. Ο εκπρόσωπος τύπου πρέπει να είναι διαθέσιμος στα μέσα εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο για όσες μέρες τα μέσα θεωρούν ότι πρέπει να ασχοληθούν με το θέμα.

Ο εκπρόσωπος τύπου δεν πρέπει να είναι ένα από τα μέλη της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Τα μέλη αυτά πρέπει να ασχολούνται αποκλειστικά με τις ενέργειες που χρειάζονται για να τελειώσει η κρίση. Ο εκπρόσωπος ασχολείται όλο το εικοσιτετράωρο με το τι προβάλλουν τα μέσα και τι πρέπει αυτός να πει. Για αυτόν το λόγο είναι απολύτως αναγκαία η διαρκής ενημέρωση του από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων. Όμως πριν ανακοινώσει οποιαδήποτε εξέλιξη θα πρέπει πρώτα να έχει την σύμφωνη γνώμη της.

Γενικότερα, η επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά⁴⁸:

- Οι δηλώσεις πρέπει να είναι σαφείς και συνοπτικές. Η γλώσσα απλή, χωρίς περίπλοκες εκφράσεις, αργκό λέξεις και εξειδικευμένη ορολογία.
- Οι αστεϊσμοί και η ειρωνεία απαγορεύονται γιατί εύκολα παρεξηγούνται. Ο τόνος πρέπει να είναι πάντα ευγενικός όσο σκληρή και επιθετική και αν είναι η κριτική των μέσων.
- Πρέπει να αναφερθούν τα μέτρα που πήρε ο οργανισμός για να προλάβει αυτή τη κρίση αλλά και ποια μέτρα θα πάρει για να ελέγξει την κατάσταση και να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα να ξανασυμβεί κάτι τέτοιο στο μέλλον.
- Οι δημόσιες επιπλήξεις και η επίρριψη ευθυνών πρέπει να αποφεύγεται δημόσια.
- Όσα ανακοινώνονται στον τύπο πρέπει να είναι αληθινά και ακριβή γεγονότα. Δεν πρέπει να ανακοινωθεί κάτι που δεν έχει εξακριβωθεί. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εκφράζονται εικασίες και προσωπικές απόψεις από όποιον εκπροσωπεί τον οργανισμό.
- Η φράση <<ουδέν σχόλιο>> απαγορεύεται. Με αυτή την φράση η επιχείρηση δείχνει ότι δεν ενδιαφέρεται για την ανησυχία του κοινού ενώ ταυτόχρονα χάνει την ευκαιρία να εξηγήσει κάποιες άγνωστες πτυχές του θέματος. Επιπλέον δίνει την ευκαιρία να δημιουργηθούν φημολογίες και κακή εικόνα. Αντί για τη φράση

<<ουδέν σχόλιο>> μπορεί για παράδειγμα να χρησιμοποιηθεί η πρόταση << Το θέμα διερευνάται αυτήν τη στιγμή. Σύντομα θα ενημερωθείτε για τις εξελίξεις>>

- Σε θέματα που δεν κατέχει ο εκπρόσωπος τύπου μπορεί να παραπέμψει τα μέσα σε υπηρεσίες ή άτομα που είναι αρμόδια για τα θέματα αυτά και τα γνωρίζουν με όλες τους τις λεπτομέρειες (για παράδειγμα, παραπομπή σε γιατρούς σε περίπτωση τραυματισμού).
- Ο εκπρόσωπος τύπου δεν βγαίνει ποτέ απροετοίμαστος στα μέσα. Είναι απολύτως αναγκαίο να ξέρει τι θέλει να πει, αλλά και τι δεν του επιτρέπεται να πει. Επίσης πρέπει να χει σκεφτεί με ποιον τρόπο θα μιλήσει ανάλογα με το κοινό και τα μέσα στα οποία απευθύνεται. Οτιδήποτε πει καταγράφεται και δεν μπορεί να το αρνηθεί στο μέλλον.
- Χρήσιμο θα ήταν να δημιουργείται ένα αρχείο με ό,τι έχει δοθεί στην δημοσιότητα. Πρέπει να καταγράφεται τι έχει ειπωθεί, από ποιόν, σε ποια χρονική στιγμή και από ποίο μέσο.
- Είναι δεδομένο ότι σε μια κρίση κάποιοι δημοσιογράφοι θα προσπαθήσουν να αποσπάσουν στοιχεία για την ερευνά τους με μη θεμιτούς τρόπους. Γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να ελέγχεται η είσοδος στον οργανισμό.
- Ο οργανισμός πρέπει να είναι προσεκτικός στην δημοσίευση ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και στοιχείων που είναι αντικείμενο αστυνομικής έρευνας.
- Από την αρχή πρέπει να λέγεται η αλήθεια με συντομία και ακρίβεια. Οι λεπτομέρειες μπορούν να δοθούν αργότερα. Από την στιγμή που συμβαίνει μία κρίση ξεκινούν έρευνες που αργά η γρήγορα θα αποκαλύψουν όλα τα αληθινά γεγονότα. Αν μια επιχείρηση έχει πει στην αρχή ψέματα θα χάσει την αξιοπιστία της. Εάν όμως από την αρχή είναι ειλικρινής και προσεγγίζει το θέμα από την σκοπιά του κοινού τότε έχει πιθανότητες, ανάλογα με την κρίση, να κερδίσει την εμπιστοσύνη του και να ξεπεράσει ευκολότερα την κρίση.
- Καλό θα ήταν ο οργανισμός να δημιουργήσει μια ιστοσελίδα μέσω της οποίας θα ενημερώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τις εξελίξεις της κρίσης. Μάλιστα, για ταχύτερη και πιο αξιόπιστη ενημέρωση του κοινού θα μπορούσε να προωθήσει το περιεχόμενο της σελίδας αυτής και σε άλλες σελίδες με μεγαλύτερη επισκεψιμότητα.
- Σε μια κρίση δεν πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των μέσων. Πρέπει να αντιμετωπίζονται όλα με την ίδια σοβαρότητα και ηρεμία. Δεν πρέπει να ξεκινήσει αντιπαράθεση μεταξύ μέσων και οργανισμού όσο αρνητικά ή άδικα και να είναι τα σχόλια που γίνονται.
- Πριν ξεσπάσει μια κρίση πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί τα κανάλια επικοινωνίας και να υπάρχει και κάποιο υλικό για τον τύπο (για παράδειγμα φωτογραφίες, βίντεο, πίνακες με στοιχεία). Είναι πολύ σημαντικό εκεί να τους δοθεί υλικό για την επιχείρηση ώστε να χρησιμοποιήσουν το υλικό αυτό στην προβολή της

είδησης και όχι άσχετες εικόνες και βίντεο που απεικονίζουν δραματικότερες καταστάσεις και προκαταλαμβάνουν αρνητικά το κοινό.

- Πριν ξεκινήσει μια κρίση ο οργανισμός πρέπει να συνάψει συμμαχίες με όσους θα μπορούσαν να τον υποστηρίξουν σε μία κρίση. Είναι πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια μια κρίσης να υπάρχουν κάποιοι (προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, ακαδημαϊκοί αναλυτές) που επιθυμούν να την υποστηρίξουν.

2.3.2. Επικοινωνία και εργαζόμενοι ⁴⁹

- Η διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσει στο προσωπικό ποια είναι η επικοινωνιακή της τακτική. Επιπλέον πρέπει να εξηγήσει ότι στα μέσα μιλάει μόνο ο εκπρόσωπος τύπου και ότι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν πρέπει να εκφράσουν προσωπικές τους απόψεις και εικασίες στον τύπο ακόμα και εάν ερωτηθούν.
- Οι εργαζόμενοι που συναναστρέφονται με το κοινό πρέπει να εκπαιδεύονται για το πως πρέπει να απαντούν στις ερωτήσεις σχετικά με την κρίση.
- Όταν μια κρίση ξεσπάσει η ομάδα διαχείρισης κρίσης θα πρέπει να ενημερώνει τους εργαζόμενους διαρκώς για τα σχέδια της επιχείρησης και τις νέες εξελίξεις. Αν δεν υπάρχει καλή ενημέρωση τότε θα δημιουργηθούν φήμες, θα κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό και θα είναι απρόθυμοι να βοηθήσουν να ξεπεραστεί η κρίση.
- Καλό θα ήταν η ενημέρωση να γίνεται από τον άμεσα ανώτερο του κάθε υπαλλήλου και όχι από την διοίκηση του οργανισμού γιατί υπάρχει η τάση οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται περισσότερο κάποιον σε παρόμοια ιεραρχική θέση με αυτούς.
- Η διοίκηση και η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να τους δώσει σαφείς οδηγίες για το τι να κάνουν κατά τη διάρκεια της κρίσης. Είναι αναγκαίο να μείνουν οι εργαζόμενοι συγκεντρωμένοι στην δουλειά τους, τουλάχιστον στα τμήματα που δεν επηρεάζονται άμεσα με την κρίση, έτσι ώστε να μην παγώσουν όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκαν: η έννοια του κινδύνου και των βημάτων διαχείρισης του, η έννοια της κρίσης, οι τύποι της και τα στάδια της καθώς και η σημαντικότητα της επικοινωνίας. Το επόμενο κεφάλαιο πραγματεύεται θέματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της ναυτιλίας.

2.4. Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- ¹ **Αρτίκης Γ.**, *Χρηματοοικονομική διοίκηση, αποφάσεις χρηματοδοτήσεων*, Interbooks, 2002, Αθήνα, σελ. 30 – 32
- ² *ISO-IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards*, http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=34998 (1/11/2010)
- ³ *ERM Definition and Framework*, <http://www.casact.org/> (1/11/2010)
- ⁴ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*, 2004, pp8, www.coso.org (1/11/2010)
- ⁵ <http://www.efqm.org/en/>
- ⁶ **Williams R. and Bertsch, Dale B., Van der Wiele T. and Van Iwaarden, Smith M., Visser R.**, *‘Quality and risk management: what are the key issues’*, **The TQM magazine**, Vol 18, No1, 2006, pp 67 – 86
- ⁷ <http://www.bis.org> (14/9/2010)
- ⁸ <http://www.soxlaw.com/index.htm> (14/9/2010)
- ⁹ http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf (14/9/2010)
- ¹⁰ http://www.ucop.edu/riskmgt/erm/documents/asnzs4360_2004_tut_notes.pdf (14/9/2010)
- ¹¹ *A risk management standard* published by AIRMIC, ALARM, IRM, 2002 http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf [Οι παρακάτω οργανισμοί είναι οι κυριότεροι οργανισμοί διαχείρισης κινδύνου στο Ηνωμένο Βασίλειο: The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector.]
- ¹² Μικρό ελληνικό λεξικό Πατάκη, εκδόσεις Πατάκη, 1994, σελ 332
- ¹³ **Shaluf I., Ahmadun F., Mat Said A.**, *‘A review of disaster and crisis’*, **Disaster Prevention and Management**, Vol.12, No1, 2003, pp 24 – 32.
- ¹⁴ **Pearson M, Clair A**, *‘Reframing crisis management’*, **Academy of Management Review**, Vol. 23, No 1, 1998, pp 59 – 76,
- ¹⁵ **Paraskevas A.**, *‘Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises’*, **Management Decision**, Vol. 44, No7, 2006, pp 892 – 907.

-
- ¹⁶ **Pollard D., Hotho S.**, *'Crises, scenarios and the strategic management process'*, **Management Decision**, Vol 44, No 6, 2006, pp 721 – 736
- ¹⁷ *'It's not the crisis that counts, it's the way the crisis is handled A crisis is something that eludes careful planning and seems to happen "out of the blue". However, it is not the crisis, but how it is handled which determines the future trajectory of the organization in which the crisis occurs'*, **Strategic Direction**, Vol. 22, No 5, 2006, pp. 20 – 22.
- ¹⁸ **Garcia H.**, *'Effective leadership response to crisis'*, **Strategy and Leadership**, Vol. 43, No 1, 2006, pp 4 – 10
- ¹⁹ **Darling J.**, *'Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making'*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 15, No8, 1994, pp 3-8
- ²⁰ **Pearson C., Mitroff I.**, *'From Crisis Prone to Crisis Prepared: a framework for crisis management'*, **Academy of Management Executive**, Vol.7, No. 1, 1993, pp 48 – 59.
- ²¹ **Pearson C., Mitroff I.**, ο.π., 49 – 52
- ²² **Mitroff I., Alpaslan M.**, *'Preparing for Evil'*, **Harvard Business Review**, April 2003, pp 109 – 115
- ²³ **Darling J., Kash T.**, *'Crisis management: prevention, diagnosis and intervention'*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 14, No 4, 1998, pp 179 – 186.
- ²⁴ **Fink S.**, *Crisis Management Planning for inevitable*, American Management Association, 1986, New York, NY, pp 20 - 28
- ²⁵ **Mitroff I.**, *'Learning from Crisis: Crisis learning the lessons of failure'*, **The Futurist**, September – October, 2002, pp 18 – 21.
- ²⁶ **Darling J., Kash T.**, ο.π
- ²⁷ **Mitroff I.**, *'Crisis Management and Environmentalism a natural fit'*, **California Management Review**, Vol. 36, No 2,1994, pp 101 – 113
- ²⁸ **Wang, Wei – Tsong**, *'Knowledge management adoption in times of crisis'*, **Industrial Management and Data Systems**, Vol.109, No4, 2009, pp 445 – 462
- ²⁹ **Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ**, *Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας, παραδείγματα εφαρμογής*, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, Αθήνα, σελ 46 - 60

-
- ³⁰ **Mitroff I.**, *'Think like a sociopath, act like a saint'*, **Journal of Business strategy**, Vol.25, No 5, 2004, pp. 42 – 53.
- ³¹ **Mitroff I., Alpaslan M.**, *'Preparing for Evil'*, **Harvard Business Review**, April 2003, pp 109 – 115
- ³² **Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ**, ο.π., σελ 46 – 49
- ³³ **Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ**, ο. π., σελ 50 – 55
- ³⁴ **Shrivastava P., Siomkos G.**, *'Disaster Containment Strategies'*, **Journal of Business Strategy**, September/October, 1989, pp 26 – 30.
- ³⁵ **Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ**, ο. π., σελ 55 – 60
- ³⁶ **Earl M.**, *'Knowledge management strategies: toward a taxonomy'*, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, No 1, 2001, pp 215 – 233
- ³⁷ **Simola S.**, *'Organizational Crisis Management Overview and Opportunities'*, **Consulting Psychology Journal: Practice and research**, Vol. 57, No 3, 2005, pp 180 – 192.
- ³⁸ **Pearson C., Mitroff I.** , ο.π. pp 49
- ³⁹ **Pearson C., Mitroff I.** ,ο.π. pp 57
- ⁴⁰ **Alpaslan C., Green S, Mitroff I.**, *'Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management'*, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 2009, pp 38 – 49.
- ⁴¹ **Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.**, *'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts'*, **Academy of Management Review**, Vol. 22, 1997, pp 853 – 856.
- ⁴² **Hatcliffe M, Brassell – Cicchini L.**, *'Perception vs Reality: Communication in a crisis'*, **Risk Management Magazine**, Vol 53, No 12, 2006, pp 56
- ⁴³ **Johson D.**, *'Crisis Management: Forewarned is Forearmed'*, **Journal of Business Strategy**, Vol 14, No 2, 1993, pp 58 – 64.
- ⁴⁴ **Shrivastava P, Siomkos G**, ο.π.
- ⁴⁵ **Χυτήρης Α.**, 2001, *Οργανωσιακή συμπεριφορά η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα, σελ 259
- ⁴⁶ **Yi – Hui Huang, Ying – Hsuan Lin, Shih – Hsin Su.**, *'Crisis communicative strategies in Taiwan: Category continuum, and cultural implication'*, **Public Relations Review**, 31, 2005, pp 229 – 238

⁴⁷ Φιλολία Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ, ο.π. σελ 61 – 67

⁴⁸ Φιλολία Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ, ο.π. σελ 67 – 73

⁴⁹ Howard N, *'How to ... communicate through a crisis'*, **People Management**, Vol 14, No 25, 2008,pp 43

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

3. Κεφάλαιο 3^ο: Ναυτιλία

Το κεφάλαιο αυτό προσφέρει στον αναγνώστη βασικές γνώσεις για τον κλάδο της ναυτιλίας και τον τρόπο λειτουργίας του. Οι γνώσεις αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την βαθύτερη κατανόηση της μελέτης περίπτωσης που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

3.1. Ναυτιλιακή επιχείρηση

Η κύρια δραστηριότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η οικονομική εκμετάλλευση του πλοίου. Υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και μιας επιχείρησης ξηράς. Οι κυριότερες, αφορούν το κόστος λειτουργίας, και είναι οι εξής::

- Το κόστος απόκτησης ενός πλοίου είναι πολύ μεγάλο. Για την επένδυση αυτή απαιτείται σχεδόν πάντα δανεισμός του κεφαλαίου, γεγονός που αυξάνει το κόστος εκμετάλλευσης σε σχέση με τις επιχειρήσεις της ξηράς.
- Το πλήρωμα είναι εξειδικευμένο, εργάζεται για την εταιρεία σε επικίνδυνες και ανθυγιεινές συνθήκες και βρίσκεται μακριά από το σπίτι του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αυξάνουν σημαντικά τους μισθούς.
- Το πλοίο βρίσκεται πάντα μακριά από την έδρα της επιχείρησης, έτσι το κόστος εκμετάλλευσης αυξάνεται.
- Αυξημένα είναι και τα ασφάλιστρα μιας και οι κίνδυνοι για ατυχήματα και απώλειες είναι μεγάλοι.
- Το περιβάλλον της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ιδιόμορφο, γεγονός που αυξάνει όχι μόνο τους κινδύνους αλλά και το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

Λόγω του μεγάλου εύρους των φορτίων που μεταφέρονται θαλάσσια, δημιουργήθηκε ανάγκη και για ένα πλήθος εξειδικευμένων πλοίων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη φορτίου που μεταφέρονται δια θαλάσσης και οι κατηγορίες πλοίων που τα μεταφέρουν

3.2.Κατηγορίες φορτίων

Χάρη στο διεθνές εμπόριο, η ανάγκη για φθηνές μεταφορές μεγάλου όγκου φορτίου σε μεγάλες αποστάσεις γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική. Αυτή ακριβώς την ανάγκη καλύπτει η ναυτιλία. Τα φορτία που μεταφέρονται δια θαλάσσης κατατάσσονται, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, σε ξηρά, υγρά και επικίνδυνα.⁵⁰

Τα ξηρά υποδιαιρούνται σε:

- χύδην ξηρά – bulk cargo (πχ δημητριακά, μεταλλεύματα, γαιάνθρακας, βωξίτης, φωσφάτα, ζάχαρη, ξυλεία, αλάτι, άμμος, τσιμέντο, ποτάσα, ρύζι),
- γενικά ξηρά – break bulk cargo (πχ βιομηχανικά και ημικατεργασμένα προϊόντα, χημικά προϊόντα σε βαρέλια, τρόφιμα και ποτά σε δέματα κλπ),
- φορτία ειδικής μεταχείρισης (δηλαδή φορτία ελεγχόμενης θερμοκρασίας πχ λαχανικά και γαλακτοκομικά, φορτία ψύξεως πχ κρέας και φορτία καταψύξεως)
- μοναδοποιημένα – unitized (δηλαδή φορτία συσκευασμένα σε μπάλες, δέματα, παλέτες, φορτηγίδες και εμπορευματοκιβώτια).

Τα υγρά φορτία υποδιαιρούνται σε:

- αργό πετρέλαιο – crude oil,
- παράγωγα δύλισης πετρελαίου – products,
- υγροποιημένα αέρια – liquid gases(δηλαδή υγροποιημένο φυσικό αέριο LNG, και υγροποιημένα προϊόντα δύλισης πετρελαίου LPG,
- χημικά φορτία – chemical
- λοιπά χύδην υγρά (πχ κρασί, λάδι, μπύρα, νερό, μελάσες, υγρά φρένων κλπ).

Τέλος υπάρχει μια ειδική κατηγορία τόσο ξηρών όσο και υγρών φορτίων που λόγω των ιδιαίτερων ιδιοτήτων τους χαρακτηρίζονται ως επικίνδυνα. Τέτοια φορτία για παράδειγμα είναι τα εύφλεκτα στερεά, οι οξειδωτικές ουσίες, δηλητηριώδεις τοξικές ουσίες, μολυσματικές ουσίες, ραδιενεργά υλικά, διαβρωτικά κλπ.

3.3.Κατηγορίες πλοίων

Ο κάθε τύπος φορτίου που μεταφέρεται απαιτεί ιδιαίτερη κατασκευή πλοίου. Με βάση τον τύπο φορτίου που μεταφέρουν τα πλοία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες⁵¹:

- Πλοία χύδην υγρού φορτίου – Αμιγής μορφή
- Πλοία χύδην ξηρού φορτίου – Αμιγής μορφή
- Πλοία χύδην φορτίου με εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς χύδην φορτίου
- Πλοία γενικού φορτίου – Αμιγής μορφή
- Πλοία γενικού φορτίου με εναλλακτικές λύσεις οποιασδήποτε μορφής
- Επιβατηγά πλοία (με εναλλακτικές λύσεις)
- Πλοία ειδικών υπηρεσιών και βοηθητικής ναυτιλίας.

Η ναυτιλία έχει μια ακόμα ιδιομορφία, χωρίζεται σε αγορές. Η μια αγορά ονομάζεται ναυτιλία τακτικών γραμμών ή liner και εξυπηρετεί με τακτικά δρομολόγια πελάτες με ακριβά φορτία οι οποίοι επιθυμούν γρήγορη μεταφορά των φορτίων τους. Η δεύτερη αγορά ονομάζεται ελεύθερη φορτηγός ναυτιλία ή tramp και ασχολείται με την μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων φορτίων με χαμηλή μοναδιαία αξία. Οι δυο παραπάνω αγορές που διαφέρουν ριζικά στον τρόπο λειτουργίας τους αναλύονται περιληπτικά παρακάτω.

3.4. Ναυτιλιακές αγορές

3.4.1. Ναυτιλία τακτικών γραμμών – (Liner) ^{52 53}

Τα πλοία γραμμών μεταφέρουν φορτία ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σταθερή συχνότητα και μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών. Τα φορτία αυτά μπορούν να είναι είτε μοναδοποιημένα φορτία είτε γενικά φορτία σε ποσότητες μη ικανές να γεμίσουν ένα ελεύθερο φορτηγό πλοίο. Τα πλοία τακτικών γραμμών προτιμώνται περισσότερο για αγαθά υψηλής μοναδιαίας αξίας. Τα αγαθά υψηλής μοναδιαίας αξίας πρέπει να πηγαίνουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα από τον παραγωγό στον αγοραστή. Οποιοσδήποτε καθυστερήσεις σε μεταφορές αποθήκευση κλπ είναι κοστοβόρες. Συνεπώς ο φορτωτής προτιμά τα πλοία τακτικών γραμμών γιατί μπορεί να προγραμματίσει καλύτερα τα κόστη του.

Η εξυπηρέτηση τακτικών γραμμών απαιτεί κόστη υψηλότερα από αυτά της tramp ναυτιλίας. Για να επιβιώσουν στο κλάδο οι liner εταιρίες δημιουργούν τις διασκέψεις (Conference). Υπάρχουν τέσσερα είδη διασκέψεων:

- Οι ανοιχτές διασκέψεις (ορίζουν χαμηλότερο όριο ναύλου)
- Οι κλειστές διασκέψεις (ορίζουν επίπεδο ναύλου και μοιράζουν την προσφορά χωρητικότητας σε πολλά κράτη απαγορεύεται από τον νόμο)
- Οι κλειστές διασκέψεις με παράλληλη ρύθμιση (ορίζουν και κατανέμουν την συνολική προσφορά μεταξύ των μελών της διάσκεψης)
- Η κοινοπραξία (η εκμετάλλευση γίνεται από κοινού και τα κέρδη μοιράζονται σύμφωνα με συγκεκριμένη συμφωνία)

Οι διασκέψεις εξασφαλίζουν σταθερές τιμές για όλους τους φορτωτές και παρέχουν τον αναγκαίο αριθμό πλοίων έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του διεθνούς εμπορίου. Επιπλέον μέσω των διασκέψεων αποφεύγεται ο πόλεμος τιμών μεταξύ των εταιριών έτσι οι εταιρίες έχουν την δυνατότητα να βγάζουν κέρδη και να τα επενδύουν για νέους και πιο σύγχρονους στόλους. Πολλές φορές όμως οι διασκέψεις οδηγούν στα αντίθετα αποτελέσματα δηλαδή οι εταιρίες δεν ορίζουν τον ναύλο με βάση το κόστος παραγωγής της υπηρεσίας αλλά με βάση το πόσο αντέχει η αγορά να πληρώσει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διασκέψεις να φέρονται ως μονοπωλητές δηλαδή να βγάζουν υπερκέρδη χωρίς να ενδιαφέρονται για την βελτίωση του προσφερόμενου επιπέδου ποιότητας.

3.4.2. Ελεύθερη φορτηγός – μη δρομολογιακή ναυτιλία (Tramp)

54

Μέχρι τώρα δεν υπάρχει συγκεκριμένος κοινά αποδεκτός ορισμός για την ελεύθερη φορτηγό ναυτιλία. Το ελεύθερο – tramp πλοίο είναι το πλοίο που μεταφέρει οποιοδήποτε φορτίο μεταξύ δυο λιμανιών έναντι ναύλου. Το tramp πλοίο δεν ακολουθεί προκαθορισμένα δρομολόγια αλλά πηγαίνει όπου υπάρχει ζήτηση. Οι όροι που διέπουν την συνεργασία φορτωτή και μεταφορέα καταγράφονται στο ναυλοσύμφωνο.

Η tramp αγορά κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει την μεταφορά χύδην φορτίων τόσο υγρών όσο και ξηρών. Τα χύδην φορτία είναι αγαθά πρώτης ανάγκης και η ζήτηση τους είναι ανελαστική. Επιπλέον η κατά μονάδα αξία τους είναι χαμηλή. Τα χύδην φορτία μεταφέρονται σε μεγάλες ποσότητες. Ξεκινούν από όλα τα σημεία του πλανήτη αλλά καταλήγουν κυρίως σε Δ. Ευρώπη, Η.Π.Α και Ιαπωνία. Η ζήτηση των περισσότερων χύδην φορτίων είναι εποχική, υπόκειται σε πολλές και συχνές διακυμάνσεις και εξαρτάται άμεσα από διάφορους παράγοντες όπως, οικονομικοί κύκλοι, καιρικές συνθήκες κλπ.

Τα φορτία αυτά συνήθως μεταφέρονται για να αποθηκευτούν και όχι να χρησιμοποιηθούν άμεσα συνεπώς δεν υπάρχει πίεση για ταχύτερη μεταφορά. Το γεγονός αυτό είναι σημαντικό γιατί επιτρέπει στα πλοία να κινούνται με εκείνη την ταχύτητα που τους επιτρέπει να καταναλώνουν το λιγότερο δυνατό καύσιμο, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τα λειτουργικά έξοδα και την φθορά της μηχανής.

Στην tramp ναυτιλία δεν υπάρχει διαφοροποίηση. Με πιο απλά λόγια, ο ναυλωτής θα επιλέξει εκείνο το πλοίο θα του προσφέρει τον φθηνότερο ναύλο και θα ακολουθεί κάποιους κυβερνητικούς περιορισμούς. Όταν η ζήτηση είναι πολύ μικρή, τόσο μικρή ώστε τα λειτουργικά κόστη να καλύπτονται με τα βίαια, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν θα είναι αυτές που κρατούν χαμηλά τα κόστη τους. Οι υπόλοιπες είτε παροπλίζουν τα πλοία τους, περιμένοντας να ανέβουν οι ναύλοι είτε μετακινούνται σε κάποια άλλη αγορά που υπάρχουν καλύτεροι ναύλοι.

Τον ναύλο στην ελεύθερη αγορά τον καθορίζουν οι δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης. Όμως για να υπάρχει κερδοφορία ο ναύλος αυτός θα πρέπει να καλύπτει ένα πλήθος από κόστη που σχετίζονται με την προσφορά της υπηρεσίας. Μερικά από αυτά είναι:

- το κόστος στα λιμάνια
- το κόστος καυσίμων, λιπαντικών, ανταλλακτικών και εφοδίων
- το επιπλέον κόστος που μπορεί να προκύψει από καθυστέρηση του ταξιδιού λόγω άσχημων καιρικών συνθηκών
- το κόστος εκτέλεσης εργασιών συντήρησης και επισκευής των πλοίων
- το κόστος επάνδρωσης και οι διοικητικές δαπάνες
- τα έξοδα νηολόγησης και κλάσης
- τα ασφάλιστρα

Όταν υπάρχει άνθηση στο παγκόσμιο εμπόριο η αύξηση της μεταφορικής ζήτησης αυξάνει τους ναύλους αντίθετα όταν υπάρχει ύφεση στο εμπόριο μια μείωση των ναύλων δύσκολα θα αυξήσει την ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές. Γενικότερα

βραχυχρόνια η ζήτηση μεταβάλλεται με βάση τις κυκλικές διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου. Μακροχρόνια όμως η ζήτηση επηρεάζεται από πολλούς άλλους παράγοντες όπως η αύξηση του πληθυσμού, η αύξηση της κατανάλωσης λόγω καλυτέρευσης του βιοτικού επιπέδου κλπ.

Από την άλλη πλευρά η προσφορά στην tramp ναυτιλία είναι ελαστική. Όταν αυξάνουν οι ναύλοι αυξάνει και η προσφορά χωρητικότητας. Η προσφορά χωρητικότητας είναι απάντηση στην αυξημένη ζήτηση και μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Αρχικά επαναφέρονται τα παροπλισμένα πλοία, εν συνεχεία παραγγέλλονται^{vi} καινούρια ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να λειτουργούν υπερήλικα πλοία.

Συγκεκριμένα για την αγορά δεξαμενοπλοίων αξίζει να σημειωθεί ότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ολιγοψώνιο. Οι πετρελαιοπαραγωγικές χώρες και οι εταιρίες πετρελαιοειδών είναι πολύ λίγες. Από την άλλη οι εταιρίες δεξαμενοπλοίων είναι πάρα πολλές και διασκορπισμένες σε όλη τη γη. Συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των φορτωτών είναι μεγάλη. Μάλιστα υπάρχει η τάση οι χώρες και οι εταιρίες αυτές να δημιουργούν δικούς τους στόλους.

Η αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής αυξάνει την ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές και πυροδοτεί την άνοδο της αγοράς. Η ανοδική αυτή πορεία σταματά με την κορύφωση της τιμής των ναύλων. Από εκεί και πέρα ξεκινά η πτώση. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται εκτενέστερα όλη η λογική αλληλουχία του ναυτιλιακού κύκλου.

^{vi} Αναφορικά με τις παραγγελίες νέων πλοίων συμβαίνει το εξής παράδοξο: Η πλειοψηφία των πλοιοκτητών παραγγέλλουν πλοία όταν η ζήτηση αρχίζει να αυξάνεται. Αντίθετα υπάρχει μια μερίδα πλοιοκτητών (πολλοί από τους οποίους είναι Έλληνες) οι οποίοι παραγγέλλουν πλοία την εποχή που υπάρχει χαμηλή ναυλαγορά. Αυτή η κίνηση γίνεται για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον γιατί η κατασκευή του πλοίου διαρκεί αρκετούς μήνες και δεύτερον γιατί οι τιμές κατασκευής του πλοίου είναι χαμηλότερες (σε περιόδους χαμηλής ναυλαγοράς τα ναυπηγεία ρίχνουν τις τιμές των νεότευκτών λόγω χαμηλής ζήτησης). Έτσι ο πλοιοκτήτης, παίρνοντας αυτό το ρίσκο, είναι σε θέση να αποκτήσει ένα νέο πλοίο σε χαμηλή τιμή κοντά στο χρονικό διάστημα που το χρειάζεται δηλαδή στην άνοδο της ναυλαγοράς.

Πίνακας 7: Άνοδος και πτώση της ναυτιλιακής αγοράς

<p>Άνοδος της ναυτιλιακής αγοράς</p>	<p>Αύξηση βιομηχανικής παραγωγής Αύξηση θαλάσσιου εμπορίου Αύξηση ζήτησης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών Αύξηση του επιπέδου των ναύλων Μείωση του ποσοστού αργούσας χωρητικότητας Μείωση του ποσοστού των πλοίων προς παροπλισμό Αύξηση ναυπηγοεπισκευαστικών υπηρεσιών Επαναλειτουργία παροπλισμένων πλοίων Αύξηση εισοδημάτων πλοιοκτητών Μείωση του ποσοστού διάλυσης της παγκόσμιας χωρητικότητας Έντονος ανταγωνισμός για αγορά μεταχειρισμένων πλοίων Μετασκευές υπέρ της επικερδέστερης κατηγορίας χωρητικότητας Επίπεδο ναύλων ικανοποιητικό για νέες παραγγελίες Αύξηση του όγκου παραγγελιών νεότευκτων πλοίων Αναστολή οποιασδήποτε μη αναγκαίας επισκευής</p>
	<p>Κορύφωση τιμής ναύλων</p>
<p>Πτώση της Ναυτιλιακής Αγοράς</p>	<p>Υπερκάλυψη αναγκών ζήτησης θαλάσσιου εμπορίου Αρχική μείωση τιμών ναύλων Μείωση ζήτησης θαλάσσιων μεταφορών (λόγω δημιουργίας αποθεμάτων) Νέα μείωση τιμών ναύλων Προσανατολισμός της ναυπηγικής παραγωγής στις μετασκευές Αποπεράτωση νέων και μετασκευασθέντων πλοίων Η κρίση μεταφέρεται και σε άλλες κατηγορίες χωρητικότητας Αύξηση αργούσας χωρητικότητας Εκτέλεση ναυπηγοεπισκευών άμεσου ανάγκης Αμφιβολία στην αγορά Χαμηλότατο επίπεδο ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών Χαμηλότατο επίπεδο ζήτησης ναυπηγήσεων Αύξηση ποσοστού διάλυσης Πραγματοποίηση αναγκαίων επισκευών που χρονίζουν Αύξηση ποσοστού παροπλισμού Αδράνεια στην αγορά</p>

Πηγή: Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, Βασικές αρχές της ναυτιλιακής επιστήμης, τζεϊ & τζεϊ Ελλάς, 1999, Πειραιάς σελ 433

3.5. Σημασία ναύλου στην παγκόσμια αγορά ⁵⁵

Το κόστος μεταφοράς των αγαθών (είτε αυτά είναι πρώτες ύλες, είτε ημικατεργασμένα, είτε τελικά προϊόντα έτοιμα προς διάθεση) αποτελεί μέρος του συνολικού κόστους του προϊόντος. Για τα αγαθά μεταποίησης και τεχνολογίας το κόστος μεταφοράς αποτελεί μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους. Αντίθετα για τα αγαθά πρωτογενούς παραγωγής το μεταφορικό κόστος αποτελεί σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους και μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις των καταναλωτών

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι αυτός που πληρώνει τον ναύλο δεν είναι και αυτός που τελικά τον επωμίζεται. Το ποιος πληρώνει τον ναύλο εξαρτάται από τους όρους φόρτωσης. Για παράδειγμα αν έχει συμφωνηθεί fob (free on board) τον ναύλο τον πληρώνει ο αγοραστής του φορτίου ενώ αν έχει συμφωνηθεί cif (cost insurance and freight) τον ναύλο τον καταβάλλει ο πωλητής του φορτίου. Το ποιος θα επωμιστεί τον ναύλο εξαρτάται από τις δυνάμεις της αγοράς και πιο συγκεκριμένα από την ελαστικότητα της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν η ζήτηση είναι πλήρως ανελαστική τότε το κόστος του ναύλου μπορεί να μετακυληθεί στον τελικό καταναλωτή με αύξηση της τελικής τιμής. Αντίθετα όταν η προσφορά είναι πλήρως ανελαστική τότε το κόστος του ναύλου το επωμίζεται ο πωλητής διότι μια αύξηση της τιμής θα επιφέρει δραστική μείωση των εσόδων του.

Η πλήρως ανελαστική ζήτηση και προσφορά είναι δυο ακραίες καταστάσεις που συναντώνται σπάνια. Η πιο συνηθισμένη μορφή είναι να επωμίζονται τον ναύλο και ο πωλητής και ο καταναλωτής με αναλογία που ορίζεται από τις ελαστικότητες προσφοράς και ζήτησης. Οι ελαστικότητες προσφοράς και ζήτησης επηρεάζουν τις ελεύθερες αγορές. Όταν υπάρχει μονοπώλιο/ολιγοπώλιο ή ολιγοψώνιο τότε το κόστος του ναύλου επωμίζεται ο καταναλωτής ή πωλητής αντίστοιχα.

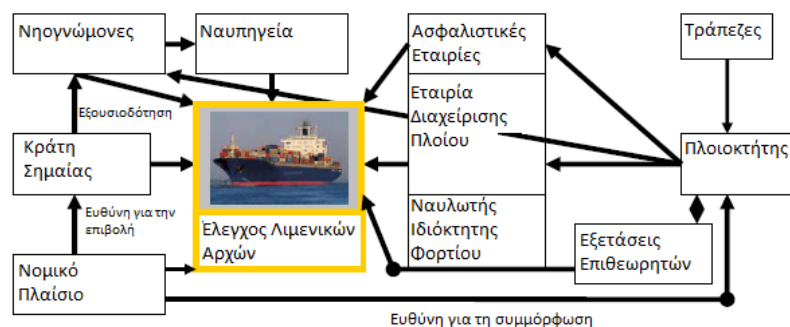
Το κόστος του ναύλου πολλές φορές επηρεάζει τον τόπο που θα ιδρυθεί μια επιχείρηση. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που επεξεργάζονται αγαθά πρωτογενούς παραγωγής κτίζονται κοντά στις πρώτες ύλες τους για να αποφύγουν το κόστος της μεταφοράς των πρώτων υλών.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι τόσο οι καταναλωτές όσο και οι πωλητές επιθυμούν το χαμηλότερο δυνατό ναύλο. Εκτός από αυτούς όμως και τα κράτη επιθυμούν χαμηλούς ναύλους γιατί έτσι διευρύνονται οι εμπορικές συναλλαγές και επιτυγχάνεται κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη.

3.6. Ναυτιλιακό περιβάλλον

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, η κύρια δραστηριότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η οικονομική εκμετάλλευση του πλοίου. Γύρω όμως από τη ναυτιλιακή επιχείρηση υπάρχουν και άλλοι φορείς που βοηθούν και επηρεάζουν την λειτουργία της. Οι φορείς αυτοί είναι οι εξής⁵⁶:

- Διεθνείς οργανισμοί και ενώσεις
- Κυβερνήσεις κρατών
- Νηογνώμονες
- Ναυπηγεία
- Ναυπηγοεπισκευαστικές ζώνες
- Ναυτιλιακή χρηματοπιστωτική αγορά
- Ναυτασφαλιστές
- Αγορά μεταχειρισμένων πλοίων
- Αγορά διαλύσεων
- Εταιρείες υποστήριξης
- Ναυτιλιακός τύπος
- Εταιρείες παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών
- Εμπορικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 7: Φορείς που επηρεάζουν το ναυτιλιακό περιβάλλοντος

Πηγή: Knapp S, Franses P, 'Comprehensive Review of the Maritime Safety Regimes: Present Status and Recommendations for Improvements', Transport Reviews, Vol. 30, No. 2, March 2010, p 243

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα το ναυτιλιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο.⁵⁷ Εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας οι αποφάσεις που παίρνει ο κάθε φορέας του περιβάλλοντος επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τους υπόλοιπους φορείς. Στη συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στον τρόπο δράσης των κυριοτέρων από τους παραπάνω φορείς.

3.7. Σημαντικότεροι οργανισμοί εμπορίου και ναυτιλίας⁵⁸

Παρακάτω παραθέτονται ονομαστικά και αναλύονται επιλεκτικά μερικοί από τους κυριότερους οργανισμούς εμπορίου και ναυτιλίας.

- Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελευθέρων Συναλλαγών – European Free Trade Association (EFTA)
- Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερου φορτίου – North American Free Trade Agreement (NAFTA)
- Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη – United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Ασχολείται με την αρμονική εμπορική συνεργασία μεταξύ φτωχών και ανεπτυγμένων χωρών.
- Διεθνές Νομισματικό Ταμείο – International Monetary Fund (IMF)
- Οργανισμός Οικονομική Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) – Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Στόχο έχει την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των χωρών – μελών του μέσω της συνεργασίας του εμπορίου και της ανάπτυξης.
- Οργανισμός Πετρελαιοεξαγωγικών χωρών – Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC). Σκοπό έχει το συντονισμό και την άσκηση ενιαίας πολιτικής για το πετρέλαιο.
- Βαλτικό και Διεθνές Ναυτιλιακό Συμβούλιο – Baltic and International Maritime Council (BIMCO). Ο μεγαλύτερος οργανισμός που ασχολείται συνολικά με την ναυτιλία. Έχει μεγάλο φάσμα εργασιών και αριθμεί πάνω από 100 κράτη μέλη.
- Διεθνής Ναυτιλιακή Διάσκεψη – Baltic International Maritime Conference (B.I.M.CO.) Σκοπό έχει την μελέτη και την προπαρασκευή διαφόρων τύπων ναυλοσυμφώνων.
- Βαλτικό Κέντρο – Baltic Mercantile and Shipping Exchange. Είναι διεθνής ιδιωτικός οργανισμός με έδρα το Λονδίνο και αποτελεί το σημαντικότερο χρηματιστήριο ναύλων και φορτίων διεθνώς.
- Διεθνής Ένωση Νηογνομόνων – International Association of Classification Societies (IACS). Ο ρόλος και η λειτουργία των νηογνομόνων θα παρουσιαστεί σε επόμενη ενότητα.
- Διεθνής Ένωση Πλοιοκτητών Δεξαμενοπλοίων – International Tanker Owners Association Ltd (Intertanko). Ιδρύθηκε από τους πλοιοκτήτες των δεξαμενοπλοίων με σκοπό την ρύθμιση της προσφοράς χωρητικότητας σε περιόδους χαμηλών ναύλων.
- Διεθνής Ένωση Πλοιοκτητών Ξηρού Φορτίου – International Association of Dry Cargo Ship-owners (Intercargo)
- Διεθνής Οργανισμός Εργασίας – International Labour Organisation (I.L.O)

- Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός – International Maritime Organisation (I.M.O.)

Με τους κανονισμούς που επιβάλλει στα κράτη μέλη του ο ΙΜΟ στόχο έχει την ασφάλεια, την πρόληψη θαλάσσιας ρύπανσης και τη διαχείριση της ναυτικής κυκλοφορίας. Ο ΙΜΟ έχει θεσπίσει δεκάδες υποχρεωτικούς κανονισμούς όπως για παράδειγμα την διεθνή σύμβαση για την ασφάλεια ζωής στην θάλασσα – international convention for the safety of life at sea (SOLAS) και την διεθνή σύμβαση για την πρόληψη της ρύπανσης από πετρέλαιο – international convention for the prevention of the pollution from ships (MARPOL). Περισσότερες λεπτομέρειες για την σημασία του ΙΜΟ και των συμβάσεων του για την ναυτιλία δίνονται σε επόμενη ενότητα.

3.8.Κίνδυνοι στην ναυτιλία

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά στις διάφορες κατηγορίες κινδύνου που απειλούν μια επιχείρηση. Στην ναυτιλία οι πάσης φύσεως θαλάσσιοι κίνδυνοι διακρίνονται στις εξής τρεις κατηγορίες⁵⁹:

- Οι υπό ευρεία έννοια θαλάσσιοι κίνδυνοι που υποδιαιρούνται σε:
 - Ολική απώλεια του πλοίου, πραγματική ή τεκμαρτή
 - Αβαρία, γενική η μερική
 - Πυρκαγιά
 - Πειρατεία
 - Σύγκρουση του πλοίου με άλλο ή με τεχνητό και φυσικό εμπόδιο
 - Εκβολή φορτίου (Jettison), η οποία αποτελεί ιδιάζουσα μορφή γενικής αβαρίας
 - Αρπαγή φορτίου από τα κύματα (ιδίως για τα φορτία επί καταστρώματος)
 - Ναυταπάτες (Barratrics), οι οποίες είναι ζημιές που προκαλούνται στο πλοίο ή στο φορτίο από δόλο του πλοιάρχου ή του πληρώματος και έχει σκοπό τη πρόκληση βλάβης σε βάρος του πλοιοκτήτη ή του ναυλωτή.
 - Απεργίες και άλλα
- Οι υπό περιορισμένοι έννοια θαλάσσιοι κίνδυνοι προκαλούνται λόγω τυχαίων συνθηκών και υποδιαιρούνται σε:
 - Βύθιση
 - Σύγκρουση
 - Προσάραξη
- Οι κίνδυνοι πολέμου

Για όλους τους παραπάνω κινδύνους (με εξαίρεση τον κίνδυνο πολέμου) οι ναυτιλιακές εταιρείες ασφαλιζονται. Όμως το κόστος για συντήρηση, ασφάλιστρα και συγκέντρωση πληροφοριών γύρω από τους κινδύνους που εγκυμονούν δεν είναι καθόλου αμελητέο.

3.9. Υπεύθυνοι για τον έλεγχο του πλοίου

Οι διεθνείς οργανισμοί και τα κράτη έχουν θεσπίσει πολλές νομοθεσίες, κανονισμούς και πρότυπα για την εξασφάλιση ασφάλειας και καλής ποιότητας υπηρεσιών. Από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη τέσσερα είναι αυτά που έχουν δικαίωμα να διενεργήσουν επιθεωρήσεις στο πλοίο, και αυτοί είναι:

1. Οι νηογνώμονες
2. Το κράτος σημαίας
3. Οι ασφαλιστές πλοίου – φορτίου
4. Οι ναυλωτές

Συμπληρωματικά σε αυτούς τους τέσσερις έρχονται και οι λιμενικές αρχές του κράτους που δίνει το πλοίο – port state control.

Οι έλεγχοι των παραπάνω φορέων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας. Όταν οι έλεγχοι είναι χαλαροί και δεν επιβάλλονται κυρώσεις τότε μια μεγάλη μερίδα πλοιοκτητών που δεν έχει την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας ως κύριο μέλημα της δεν συμμορφώνεται με τους κανονισμούς και προκαλεί προβλήματα τόσο στον ίδιο τον κλάδο της ναυτιλίας όσο και σε άλλους κλάδους και στο περιβάλλον. Από την άλλη οι πολύ αυστηροί έλεγχοι μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην αγορά. Στις ενότητες που ακολουθούν αναλύονται λεπτομερώς οι παραπάνω φορείς και ο τρόπος με τον οποίο οι έλεγχοι αυτών των φορέων επηρεάζουν την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς.

3.9.1. Κράτος σημαίας – Flag State⁶⁰

Η επιλογή της σημαίας νηολόγησης ενός πλοίου είναι απόφαση στρατηγικής σημασίας. Το κράτος σημαίας (Flag State) καθορίζει και ελέγχει τις συνθήκες ναύλωσης του πλοίου, τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, την ασφάλεια στην θάλασσα, την πρόσληψη πληρωμάτων και άλλα σημαντικά θέματα τεχνικά και κοινωνικού κόστους. Κάποια κράτη όμως δεν συμμορφώνονται στις επιταγές της ασφαλούς και ποιοτικής ναυτιλιακής υπηρεσίας για διάφορους λόγους (πχ έλλειψη επαρκών επιθεωρητών, αδυναμία επιβολής προστίμων, χαλαρότητα σε θέματα εργατικής νομοθεσίας και άλλα).

Υπάρχουν κάποια κράτη οι σημαίες των οποίων χαρακτηρίζονται ως σημαίες ευκαιρίας (flags of convenience) ή ανοικτά νηολόγια (open registries). Χαρακτηριστικό των σημαιών αυτών είναι ότι παρέχουν εξαιρετικά ελαστικές συνθήκες σε πλοία που δεν έχουν γνήσιο δεσμό με τα κράτη αυτά. Πιο συγκεκριμένα οι σημαίες ευκαιρίας παρέχουν:

- Εύκολη πρόσβαση στο νηολόγιο
- Χαμηλά έως και ανύπαρκτα επίπεδα φορολογίας
- Την δυνατότητα να ασκηθεί η πλοιοκτησία και ο έλεγχος των πλοίων από αλλοδαπούς
- Επικεικείς απαιτήσεις τους για την συντήρηση και την επάνδρωση του πλοίου
- Χαλαρό έως και καθόλου έλεγχο των πλοίων
- Επάνδρωση από αλλοδαπούς ναυτικούς, χωρίς περιορισμούς με ιδιαίτερα χαμηλούς μισθούς άδειες και επιδόματα.

Οι πιο διαδεδομένες σημαίες ευκαιρίας είναι: του Παναμά και της Λιβερίας, ενώ ακολουθούν οι σημαίες της Ονδούρας, της Κόστα Ρίκα, το Αγίου Μαυρίκιου, της Κύπρου, των Μπαχάμες, της Μάλτας, του Λίβανου του Γιβραλτάρ και πολλών άλλων.

Για να περιοριστούν η θαλάσσια ρύπανση, τα ναυτικά ατυχήματα και οι απώλειες ζωής έχουν υπογραφεί κάποια μνημόνια (memorandum of understanding) τα οποία επιβάλλουν στις λιμενικές αρχές να διενεργούν αυστηρούς ελέγχους στα πλοία που μπαίνουν στα λιμάνια τους (Port State Control). Σκοπός των μνημονίων είναι να εξάλειφθούν τα πλοία που δεν τηρούν τα απαραίτητα μέτρα. Για αυτό τον λόγο έχουν κατηγοριοποιήσει τα κράτη σημαίας σε 3 κατηγορίες, την μαύρη, την γκρι και την λευκή λίστα. Στην μαύρη λίστα βρίσκονται flag states τα πλοία των οποίων κρατούνται συχνά στα λιμάνιά. Τα πλοία αυτά ελέγχονται σχεδόν πάντα από τις λιμενικές αρχές. Αντίθετα τα πλοία με σημαία λευκής λίστας ελέγχονται λιγότερο συχνά γιατί έχει διαπιστωθεί ότι τα πλοία αυτά συμμορφώνονται περισσότερο στους διεθνείς κανονισμούς ασφάλειας.

3.9.2. Νηογνώμονες – Classification Society ^{61 62 63}

Οι νηογνώμονες είναι μη κερδοσκοπικοί, ιδιωτικοί κυρίως, ναυτιλιακοί οργανισμοί διεθνώς αναγνωρισμένοι, υπεύθυνοι για την σύνταξη διατάξεων, με τις οποίες ναυπηγούνται και κατατάσσονται σε κλάσεις τα εμπορικά πλοία. Οι οργανισμοί αυτοί παρακολουθούν τα εγγεγραμμένα πλοία από την στιγμή που αυτά ναυπηγούνται και καθόλη τη διάρκεια της ζωής τους. Εάν ένα πλοίο δεν συμμορφωθεί στις απαιτήσεις της κλάσης τους τότε ταξινομείται σε χαμηλότερη κλάση. Οι νηογνώμονες μέσα από τους ελέγχους τους συλλέγουν πληροφορίες και εκδίδουν καταλόγους (Register Books) που παρέχουν στους πλοιοκτήτες, φορτωτές, εφοπλιστές, ασφαλιστές κλπ εξακριβωμένη πληροφόρηση για οποιοδήποτε πλοίο οποιασδήποτε εθνικότητας. Οι κυριότεροι νηογνώμονες είναι:

- Lloyd register of Shipping
- American Bureau of Shipping
- Bureau Veritas
- De Norske Veritas
- Registro Navale Italiano
- Germanischer Lloyd's
- Nippon Kaiji Kyokai

Οι νηογνώμονες που ανήκουν στην διεθνή ένωση νηογνώμωνων IACS ακολουθούν τα πρότυπα ασφαλείας του IMO. Υπάρχουν όμως και νηογνώμονες που δεν ακολουθούν τόσο αυστηρά πρότυπα και είναι ιδιαίτερα ελαστικοί στους ελέγχους και στις απαιτήσεις τους. Τα πλοία που ανήκουν στους νηογνώμονες αυτούς υφίστανται συχνότερα ελέγχους από τα λιμάνια και πολλές φορές κρατούνται από αυτά. Οι λιμενικές αρχές των ΗΠΑ έχουν κατατάξει τους νηογνώμονες με βάση τα ποσοστά κράτησης πλοίων τους. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες:

- Η κατάσταση με προτεραιότητα 1 (Targeting 1). Οι νηογνώμονες αυτοί έχουν τον υψηλότερο δείκτη κρατήσεων και τα πλοία τους ελέγχονται σχεδόν πάντα στα λιμάνια
- Οι Νηογνώμονες με 5 βαθμούς
- Οι Νηογνώμονες με 3 βαθμούς
- Οι Νηογνώμονες με 0 βαθμούς

Όσο λιγότερους βαθμούς έχει ένας νηογνώμονας τόσο μικρότερα είναι τα ποσοστά κράτησης των πλοίων του.

Το γεγονός ότι ένα πλοίο έχει το πιστοποιητικό ενός νηογνώμονα δηλώνει απλά ότι το πλοίο συμμορφώθηκε στις απαιτήσεις του νηογνώμονα αυτού. Δεν αποτελεί όμως και εγγύηση για την ασφάλεια, την αξιοπλοΐα και την καταλληλότητα του πλοίου.

3.9.3. Ασφαλιστές πλοίου/φορτίου και P&I Clubs^{64 65}

Οι ναυτασφαλιστές είναι ασφαλιστές οι οποίοι αναλαμβάνουν θαλάσσιες ασφαλίσσεις ή αυτασφαλίσσεις, καλύπτοντας οικονομικά τις ζημιές, που προέρχονται από τους θαλάσσιους κινδύνους. Ο μεγαλύτερος ναυτασφαλιστικός οργανισμός του κόσμου είναι οι Lloyds.

Οι ναυτασφαλίσσεις δεν καλύπτουν ζημιές από τρίτους. Για να καλύψουν αυτόν τον κίνδυνο ομάδες πλοιοκτητών δημιούργησαν τις ενώσεις αμοιβαίας ασφάλισης (Protection and Indemnity Clubs – P&I clubs). Τα P&I clubs καλύπτουν όσα δεν καλύπτει η ασφάλεια του σκάφους και του μηχανολογικού εξοπλισμού. Τα ποσά που μπορεί να προσφερθούν για αποζημίωση διαφέρουν από club σε club. Κατά την πρώτη είσοδο ενός πλοίου στο club προκαταβάλλεται ένα ποσό (ονομαζόμενο call). Στο τέλος κάθε ασφαλιστικής περιόδου το club συγκρίνει τα ποσά που εισέπραξε με τα ποσά που έδωσε ως αποζημίωση και αν χρειαστεί ζητά από τα μέλη μια επιπρόσθετη καταβολή (supplementary call).

Για να μπει ένα πλοίο σε P&I club θα πρέπει πρώτα να έχει ασφαλιστεί για την πλήρη πραγματική αξία του τόσο το σκάφος όσο και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Επιπλέον το club δεν καταβάλει αποζημιώσεις σε πλοία που προέρχονται από παράνομα ή επικίνδυνα ταξίδια και σε πλοία που δεν διατηρούν την κλάση τους. Τα μεγαλύτερα P&I clubs βρίσκονται στην Αγγλία στην Σκανδιναβία και στην Ιαπωνία.

3.9.4. Έλεγχος λιμενικών αρχών – Port State Control⁶⁶

Ο έλεγχος των λιμενικών αρχών είναι συμπληρωματικός των ελέγχων των άλλων τεσσάρων φορέων (νηογνωμόνων, κράτους σημαίας, ασφαλιστών και ναυλωτών). Παρόλα αυτά είναι εξίσου σημαντικός. Οι λιμενικές αρχές ελέγχουν το σύνολο των πιστοποιητικών και των εγγράφων που φέρει του πλοίου προκειμένου να διαπιστώσουν ελλείψεις, παραλήψεις ή και ενδείξεις για πιθανά ελαττώματα του πλοίου. Πέραν από τα πιστοποιητικά ελέγχουν επίσης τα σωστικά μέσα, τα μέσα πυρόσβεσης, τα μέτρα πρόληψης της ρύπανσης, την κατασκευαστική ακεραιότητα του πλοίου καθώς και την ασφαλή διαχείριση του.

Εάν διαπιστώσουν ότι ένα πλοίο δεν πληροί τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων έχουν το δικαίωμα να του αρνηθούν την είσοδο στο λιμάνι μέχρι να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της λιμενικής αρχής τουλάχιστον στα κατασκευαστικά και στα επισκευαστικά πρότυπα. Η Ευρώπη δίνει το δικαίωμα στις λιμενικές της αρχές να ελέγχουν όχι μόνο τα πλοία που καταφθάνουν στο λιμάνι αλλά και τα πλοία που κινούνται στα χωρικά ύδατα της χώρας. Στην Αμερική από την άλλη οι λιμενικές αρχές δεν προβαίνουν κατευθείαν σε κράτηση του πλοίου που δεν συμμορφώνεται, αντίθετα στέλλουν προειδοποιητικά έγγραφα στις εταιρίες και στο πλήρωμα. Γενικά η αυστηρότητα του ελέγχου λιμενικών αρχών διαφέρει πολύ από λιμένα σε λιμένα.

3.10. Πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας – Sub Standard Vessel ⁶⁷

Έχει παρατηρηθεί ότι μια μεγάλη μερίδα πλοιοκτητών αρνείται να συμμορφωθεί με τους διεθνείς κανονισμούς για την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Τα πλοία αυτά ονομάζονται πλοία υποβαθμισμένης ασφάλειας. Ένα πλοίο χαρακτηρίζεται με αυτόν τον όρο όταν ακολουθεί κάποιες από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Δεν συμμορφώνεται με τα πρότυπα και τις απαιτήσεις του νηογνώμονα και του κράτους σημαίας.
- Δεν συμμορφώνεται με τις διεθνείς συμβάσεις και τους κανονισμούς
- Εμπλέκεται σε ναυτικό ατύχημα που προκάλεσε απώλεια ανθρώπινης ζωής ή/και περιουσίας ή/και ρύπανση του περιβάλλοντος.

Οι αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν σε ατύχημα είναι:

- Ανθρώπινο λάθος
- Αναξιοπλοο πλοίο
- Καιρικές συνθήκες
- Όργανα ναυσιπλοΐας
- Κατασκευαστικό λάθος

Ο ρόλος του πλοιάρχου και του πληρώματος είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην πρόληψη των ατυχημάτων. Ένα καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο πλήρωμα μπορεί να προλάβει πολλές από τις αιτίες που προκαλούν ατυχήματα. Δύο όμως αιτίες δεν μπορούν ποτέ να εξαλείφουν και αυτές είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και οι τεχνικές αστοχίες. Συνεπώς κάθε πλοίο είναι εν δυνάμει πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας.

Το επίπεδο ασφάλειας που επιλέγει ένας πλοιοκτήτης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Μερικοί από αυτούς είναι:

- Ο τύπος πλοίου. Μερικοί τύποι πλοίου (όπως για παράδειγμα τα επιβατηγά κι αυτά που μεταφέρουν χημικά) έχουν ιδιαίτερα αυστηρούς κανονισμούς και δεν επιτρέπουν στους πλοιοκτήτες παρεκκλίσεις. Αντίθετα υπάρχουν άλλοι τύποι πλοίων (όπως τα δεξαμενόπλοια) οι κανονισμοί των οποίων αφήνουν περιθώρια στους πλοιοκτήτες για χαμηλά επίπεδα ασφάλειας.
- Η μορφή ναύλωσης του πλοίου. Οι ναυλωτές που ναυλώνουν πλοία για μεγάλα χρονικά διαστήματα έχουν υψηλότερες απαιτήσεις ασφάλειας εν συγκρίσει με τους ναυλωτές που κλείνουν το πλοίο για ένα ταξίδι.
- Η γεωγραφική περιοχή. Κάποια λιμάνια έχουν πολύ αυστηρότερες απαιτήσεις από τα πλοία που τα προσεγγίζουν σε σχέση με κάποια άλλα.
- Η σημαία του πλοίου. Οι απαιτήσεις για την ασφάλεια του πλοίου διαφέρουν πολύ από σημαία σε σημαία.
- Οι απαιτήσεις του ασφαλιστικού φορέα για το πλοίο και τον εξοπλισμό του.
- Οι απαιτήσεις που θέτουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να χρηματοδοτήσουν τα πλοία.

- Ύψος των ναύλων τη δεδομένη χρονική στιγμή. Όταν οι ναύλοι είναι χαμηλοί οι πλοιοκτήτες αναγκάζονται να περιορίσουν όλα τους τα κόστη για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.
- Η πεποίθηση της διοίκησης για το αν η συμμόρφωση στους κανονισμούς εξασφαλίζει την ασφάλεια.

Τα πλοία που δεν συμμορφώνονται στους κανονισμούς έχουν χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα μιας και έχουν περιορίσει τις ελαστικές τους δαπάνες (δηλαδή τους μισθούς και τα έξοδα του πληρώματος, τα ανταλλακτικά και τα εφόδια του πλοίου και φυσικά τις επισκευές και τις συντηρήσεις). Από την άλλη όμως τα πλοία αυτά αποτελούν στόχο για έλεγχο σε πολλά λιμάνια. Έτσι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να χάσουν πολλές μέρες σε κρατήσεις και σε δεξαμενισμούς για συντηρήσεις και επισκευές. Αυτές οι καθυστερήσεις είναι ικανές να αφαιρέσουν το στρατηγικό πλεονέκτημα του χαμηλού λειτουργικού κόστους από τον πλοιοκτήτη.

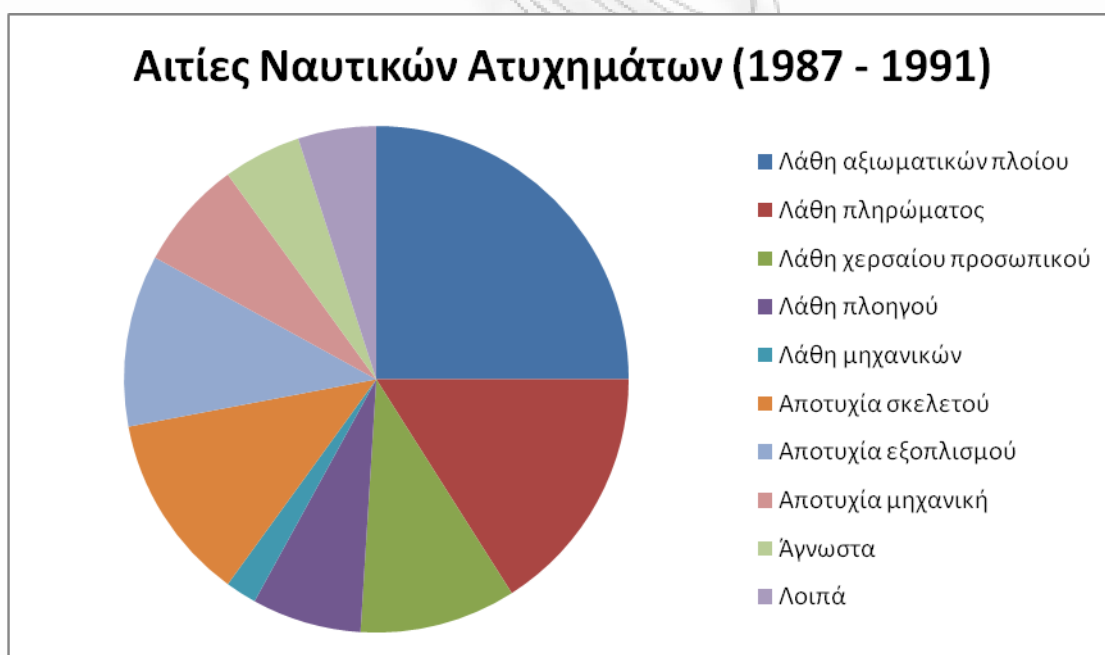
Αντιθέτως ο πλοιοκτήτης που προσφέρει ποιοτική υπηρεσία αναλαμβάνει εξολοκλήρου το κόστος της ποιότητας χωρίς να μεταφέρει ένα τμήμα του κόστους αυτού στον ναύλο τότε ο πλοιοκτήτης αυτός γίνεται μη ανταγωνιστικός. Αυτό σημαίνει ότι σε περιόδους χαμηλών ναύλων θα πρέπει είτε να βγει από την αγορά είτε να προσφέρει χαμηλότερες ποιοτικά υπηρεσίες.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι για τα χαμηλά επίπεδα ασφάλειας δεν ευθύνονται αποκλειστικά οι πλοιοκτήτες αλλά και τα υπόλοιπα μέρη που σχετίζονται με την μεταφορά (όπως για παράδειγμα τα λιμάνια, οι ναυλωτές, οι φορτωτές και άλλοι). Αυτά είναι σε θέση, μέσα από την πίεση που θα ασκήσουν, να αναγκάσουν τους πλοιοκτήτες να προσφέρουν ασφαλέστερη μεταφορά.

3.11. Ανθρώπινος παράγοντας ως κύρια αιτία ατυχημάτων και ISM code ⁶⁸

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται από τα δικαστήρια ναυτικών ατυχημάτων, τους ασφαλιστικούς οργανισμούς και τα P&I clubs ότι το 60 – 80% των ατυχημάτων προκαλείται από ανθρώπινο λάθος. Με τον όρο ανθρώπινο λάθος εννοούμε οποιαδήποτε ανθρώπινη πράξη ή παράλειψη, που δύναται να αναγνωριστεί ως η άμεση αιτία ενός γεγονότος, από το οποίο προέκυψε η υποχρέωση για αποζημίωση στο club. Από τον παραπάνω ορισμό φαίνεται ότι το ανθρώπινο λάθος μπορεί να προέρχεται από πολλές πηγές, όπως:

- Λάθη από έλλειψη γνώσης ή εμπειρίας.
- Λάθη από κακή ψυχολογία (πχ πλήξη, θυμός, δυστυχία, στενοχώρια κλπ).
- Λάθη από παράγοντες φυσιολογίας (πχ κούραση ή ασθένεια).
- Λάθη από πλευράς επικοινωνίας (πχ πολυφωνικά πληρώματα).
- Λάθη λόγω χαρακτήρα (πχ αλαζονεία, υπερεμπιστοσύνη, απροσεξία).



Σχήμα 8: Αιτίες ναυτικών ατυχημάτων (1987 – 1991)

Πηγή: Γουλιέλμος Α, Γκιζιάκης Κ, Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο, Σταμούλης, Αθήνα 2005, σελ. 127

Όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα πάνω από τα μισά ατυχήματα συνέβησαν εξαιτίας ανθρώπινων λαθών. Πρέπει όμως να αναφερθεί ότι και οι κατασκευαστικές αποτυχίες του πλοίου πολλές φορές προέρχονται από ανθρώπινα λάθη (πχ λάθη στον σχεδιασμό του πλοίου, λάθη στην φορτοεκφόρτωση κλπ).

Την παραπάνω ανάγκη για την μείωση του ανθρώπινου λάθους και τον περιορισμό των επιπτώσεων προσπάθησε να καλύψει ο IMO με την επιβολή του ISM code⁶⁹ (International Safety Management code) ή διεθνής κώδικας ασφαλούς διαχείρισης. Η σύνταξη του ξεκίνησε το 1990 και υιοθετήθηκε από την ολομέλεια του IMO το 1993.

Σκοπός του ISM είναι να κάνει τις επιχειρήσεις να αποδείξουν ότι έχουν κατανοήσει και συμμορφώνονται στους υπάρχοντες κανονισμούς που διασφαλίζουν την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής, του πλοίου αλλά και την προστασία του περιβάλλοντος. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος απαιτήθηκε από τις ναυτιλιακές εταιρίες να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν ένα σύστημα ασφαλούς διαχείρισης (Safety Management System – SMS).

Ο ISM code ουσιαστικά απαιτεί την καταγραφή των διαδικασιών που ακολουθεί η εταιρία. Οι διαδικασίες αυτές στόχο έχουν να εξασφαλίσουν ότι τόσο στα πλοία όσο και στο γραφείο, οι συνθήκες, οι δραστηριότητες και τα έργα που σχετίζονται με θέματα ασφάλειας και προστασίας περιβάλλοντος είναι σχεδιασμένα, οργανωμένα, εκτελούνται και ελέγχονται σύμφωνα με τις διάφορες νομοθεσίες, κανονισμούς και απαιτήσεις της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον ISM code κάθε εταιρεία έχει τις εξής υποχρεώσεις:

1. Να εφαρμόσει ένα σύστημα ασφαλούς διαχείρισης (SMS) που να ακολουθεί τις απαιτήσεις του κώδικα.
2. Να θεσπίσει πολιτική ασφάλειας και προστασίας περιβάλλοντος και να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του κώδικα.
3. Να ορίσει και να καταγράψει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες του προσωπικού που ασχολείται με τα θέματα ασφάλειας. Επιπλέον θα πρέπει να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα για την εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού αυτού.

Όπως συμβαίνει με όλα τα συστήματα ποιότητας, έτσι και με τον ISM code, η επιτυχία της εφαρμογής του εξαρτάται καθαρά από την δέσμευση της διοίκησης. Όμως για να συμμετέχει η διοίκηση στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή του SMS θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει τις απαιτήσεις του κώδικα και πειστεί για τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η εταιρεία.

Φυσικά η εφαρμογή του ISM εκτός από οφέλη (προληπτικά μέτρα για προστασία περιβάλλοντος, τακτική συντήρηση πλοίων κλπ) δημιούργησε και κάποια προβλήματα. Για παράδειγμα με την υιοθέτηση του κώδικα οι μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσλάβουν υπαλλήλους και να αυξήσουν τις διοικητικές τους δαπάνες, χάνοντας το ανταγωνιστικό τους αυτό πλεονέκτημα έναντι των μεγαλύτερων εταιριών. Από την άλλη πλευρά στις μεγάλες επιχειρήσεις το ανά πλοίο κόστος εφαρμογής του κώδικα ήταν πολύ μικρότερο γιατί οι επιχειρήσεις αυτές είχαν ήδη την οργάνωση και το προσωπικό που χρειαζόταν για την εφαρμογή του. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν η άνιση επιβάρυνση του λειτουργικού κόστους ανά πλοίο ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας.

Ένα άλλο πρόβλημα που υπάρχει σχετικά με τον ISM code είναι ότι αυτός δημιουργήθηκε με βάση τη σειρά ISO 9002 προσαρμοσμένη στην ναυτιλία, και όχι με βάση τις πραγματικές αιτίες των ατυχημάτων. Είναι γεγονός ότι ακόμη και σήμερα δεν έχουν εντοπιστεί και μελετηθεί πλήρως οι αιτίες που δημιουργούν τα ατυχήματα.⁷⁰ Μόλις πέρσι (2009) δημοσιεύτηκε μια έρευνα⁷¹ σύμφωνα με την οποία οι νηογνώμονες

και τα κράτη σημαίας δεν συλλέγουν επαρκή στοιχεία για τα ατυχήματα που γίνονται. Πέρα από αυτό οι μέθοδοι συλλογής στοιχείων είναι άγνωστοι και τα στοιχεία αυτά δυσπρόσιτα. Αυτή η κατάσταση όπως είναι φυσικό δεν βοηθά στον εντοπισμό των αιτιών των ατυχημάτων. Από την στιγμή λοιπόν του δεν έχουν προσδιοριστεί οι αιτίες δεν μπορεί να εξακριβωθεί σε τι ποσοστό βελτιώνει η εφαρμογή του ISM τους παράγοντες μείωσης ατυχημάτων.

Επιπλέον δεν μπορεί να εξακριβωθεί εάν οι πόροι που διατίθενται για την εφαρμογή του ISM code, αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Με πιο απλά λόγια δεν γνωρίζουμε εάν μπορούμε να επιτύχουμε ασφάλεια στη θάλασσα και προστασία του περιβάλλοντος με άλλες μεθόδους, οικονομικά αποδοτικότερες, σε σχέση με την εφαρμογή του ISM code. Στην ενότητα που ακολουθεί θα αναλυθεί εκτενέστερα η έννοια του κόστους των ατυχημάτων και της πρόληψής τους.

3.12. Κόστος ατυχημάτων⁷²

Για να μελετηθεί καλύτερα το κόστος που προκαλούν τα ατυχήματα μπορεί να διαριχθεί σε δύο κατηγορίες: το ιδιωτικό κόστος και το κοινωνικό κόστος. Το ιδιωτικό κόστος είναι αυτό που πληρώνει η επιχείρηση που υπέστη το ατύχημα. Το ιδιωτικό κόστος υποδιαιρείται σε άμεσο λογιστικό κόστος και σε αφανές ιδιωτικό κόστος. Το άμεσο λογιστικό περιλαμβάνει όλα τα κόστη που επωμίζεται από το ατύχημα τόσο η εταιρία όσο και οι ασφαλιστικές της, ενώ το αφανές είναι το κόστος που δεν μπορεί να λογιστικοποιηθεί (για παράδειγμα η φήμη της εταιρίας). Από την άλλη πλευρά το κοινωνικό κόστος είναι το κόστος που επιβαρύνει την κοινωνία (και όχι την εταιρία). Το κοινωνικό κόστος υποδιαιρείται σε κόστος που μπορεί να αποζημιωθεί και σε αφανές κόστος. Το αφανές κόστος είναι τα διαφυγόντα κέρδη προς άλλους κλάδους παραγωγής.

Τα όρια μεταξύ των παραπάνω κατηγοριών δεν είναι ξεκάθαρα. Το νομικό πλαίσιο και ευαισθησία της κοινωνίας απέναντι στο περιβάλλον καθορίζουν τα όρια μεταξύ ιδιωτικού και κοινωνικού κόστους. Με πιο απλά λόγια όσο αυστηρότερη γίνεται η νομοθεσία τόσο περισσότερο θα μειώνονται τα κοινωνικά κόστη και θα αυξάνονται τα ιδιωτικά.

Το συνολικό κόστος των ατυχημάτων (δηλαδή ιδιωτικό και κοινωνικό κόστος μαζί) ουσιαστικά είναι το άθροισμα κάποιων κατηγοριών κόστους. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Το κόστος της ανθρώπινης ζωής.
Αν και οποιαδήποτε προσπάθεια αποτίμησης της ανθρώπινης ζωής είναι ηθικά λανθασμένη, εντούτοις, το κόστος αυτό πρέπει να εκτιμηθεί χρηματικά μιας και είναι η σημαντικότερη επίπτωση σε ένα ατύχημα. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι εκτίμησης της ανθρώπινης ζωής οι οποίοι συνήθως είναι συνάρτηση των εσόδων του ατόμου, ή της προσωπικής αναμενόμενης κατανάλωσης του, της πιθανότητας να αποβιώσει τα επόμενα χρόνια, του κοινωνικού επιτοκίου ή και των ασφαλιστρών ζωής που πληρώνει. Με πιο απλά λόγια τα οικονομικά αυτά μοντέλα θεωρούν ότι η ζωή ενός ανθρώπου που έχει χαμηλό εισόδημα ή δεν πληρώνει ασφάλεια ζωής ή είναι συνταξιούχος έχει λιγότερη χρηματική αξία!
- Το κόστος του πλοίου
Η αξία του πλοίου που χάθηκε σε ένα ατύχημα εκτιμάται με βάση την αξία που έχουν αντίστοιχα πλοία στην αγορά μεταχειρισμένων και είναι συνάρτηση του νεκρού βάρους, της ηλικίας και άλλων παραγόντων. Το κόστος επισκευής του πλοίου σε περίπτωση ατυχήματος εξαρτάται από το ναυπηγείο. Για παράδειγμα τα ναυπηγεία της Άπω Ανατολής είναι φθηνότερα από αυτά των ΗΠΑ και της Ευρώπης.
- Το κόστος της καθυστέρησης του πλοίου
Ουσιαστικά είναι το κόστος ευκαιρίας του πλοίου, δηλαδή το ποσό που θα κέρδιζε το πλοίο εάν λειτουργούσε κανονικά τη χρονική περίοδο της καθυστέρησης.
- Το κόστος λόγω απώλειας ή καθυστέρησης του φορτίου
Εάν το ατύχημα συνέβη σε φορτωμένο πλοίο τότε δημιουργούνται και άλλα κόστη όπως αυτό της καθυστέρησης της παραγωγικής διαδικασίας (εξαιτίας της καθυστέρησης του φορτίου).
- Το κόστος καταστροφής του περιβάλλοντος

Με τον υπολογισμό του κόστους καταστροφής του περιβάλλοντος συμβαίνει κάτι ανάλογο με το κόστος της απώλειας ζωής. Όταν το ατύχημα έχει ως αποτέλεσμα να υποβαθμιστούν συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιούνται από διάφορους κλάδους (πχ αλιεία, τουρισμός κλπ) τότε το κόστος καταστροφής του περιβάλλοντος ισούται με την αποζημίωση όλων των συντελεστών παραγωγής που υποβαθμίστηκαν. Αντίθετα αν το ατύχημα προκάλεσε οικολογική καταστροφή χωρίς να θίξει οικονομικά συμφέροντα κάποιου κλάδου τότε το κόστος αυτό απλά δεν υπολογίζεται. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η διαφορά με την οποία κοστολογούν την ρύπανση του περιβάλλοντος τα διάφορα κράτη της γης. Τα ανεπτυγμένα κράτη (πχ τα σκανδιναβικά) σε περίπτωση ρύπανσης απαιτούν υψηλότερες αποζημιώσεις από τα αναπτυσσόμενα (πχ Φιλιππίνες).

3.13. Μέθοδοι αξιολόγησης πολιτικών για την ασφάλεια στην ναυσιπλοΐα

Ο ιδανικός στόχος για την ναυσιπλοΐα θα ήταν ο μηδενισμός των ατυχημάτων. Επειδή όμως οι πόροι που δύναται να σπαταληθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι περιορισμένοι αναγκάζομαστε να διαφοροποιήσουμε το στόχο αυτό. Έτσι αντιμετωπίζουμε την μείωση των ατυχημάτων με βάση την αποδοτικότητα ενός μέτρου. Ένα αποδοτικό μέτρο πρέπει να κοστίζει λιγότερο από όσο θα κόστιζαν στην επιχείρηση οι συνέπειες της μη εφαρμογής του.

Οι πιο διαδομένες μέθοδοι αξιολόγησης πολιτικών είναι οι εξής:

- Μέθοδος Κόστους Οφέλους – Cost Benefit Analysis

Με αυτή την μέθοδο καθορίζεται αν η αξία των παραγόμενων πόρων για μια δραστηριότητα είναι μεγαλύτερη από την αξία των πόρων που δαπανήθηκαν για την μέθοδο αυτή. Η cost benefit analysis συγκρίνει τις εναλλακτικές προτάσεις μέσα από τον υπολογισμό των δαπανών και του οφέλους της κάθε πρότασης.

- Μέτρηση Αποδοτικότητας των επενδύσεων – Cost Effectiveness Analysis ⁷³

Η μέθοδος αυτή ακολουθεί το σκεπτικό της προηγούμενης μεθόδου με την διαφορά ότι αντί για οφέλη υπολογίζει το κόστος των ατυχημάτων. Αναλυτικότερα υπολογίζουμε το κόστος πρόληψης των ατυχημάτων και το κόστος αποφυγής τους. Το άθροισμά τους μας δίνει το συνολικό κόστος. Όταν το κόστος αποφυγής ατυχημάτων είναι χαμηλό τότε το κόστος ατυχημάτων είναι υψηλό αντίθετα όταν το κόστος αποφυγής ατυχημάτων είναι υψηλό τότε το κόστος των ατυχημάτων είναι χαμηλό. Η καλύτερη λύση, σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, είναι να φτάσουν τα ατυχήματα στο εκείνο το επίπεδο όπου ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος. Η μείωση των ατυχημάτων σε επίπεδο

χαμηλότερο από είναι λανθασμένη (από οικονομική σκοπιά) γιατί συνεπάγεται σπατάλη πόρων.

- Εμπειρική Μέθοδος

Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο άτομα με μεγάλη εμπειρία στον κλάδο προτείνουν υποκειμενικά μέτρα. Αν και ο τρόπος αυτός δεν είναι επιστημονικός, παρόλα αυτά, χρησιμοποιείται ευρέως για την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας.

- Μέθοδος Ανάλυσης Κινδύνου – Risk Analysis

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό των παραγόντων που μπορούν να προκαλέσουν ατύχημα, την πιθανότητα να συμβεί το ατύχημα αλλά και τα μέτρα για την μείωση του κινδύνου. Με την μέθοδο αυτή διευκολύνεται ο καθορισμός προτεραιοτήτων δημιουργούνται πιο αποδοτικές πολιτικές μείωσης κινδύνου. Περισσότερες λεπτομέρειες για αυτή την μέθοδο δόθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου 2.

3.14. Νομικό πλαίσιο ⁷⁴

Από την δεκαετία του 1950 είχε διαπιστωθεί η ανάγκη για παγκόσμια θεσμοθέτηση κανόνων στην εμπορική ναυτιλία. Αρχικά τα Ηνωμένα Έθνη δημιούργησαν τον Διακυβερνητικό Συμβουλευτικό Οργανισμό (Intergovernmental Maritime Consultative Organisation – IMCO) με σκοπό να συμβουλεύει σε θέματα θαλάσσιας ασφάλειας. Το 1982 ο IMCO μετονομάζεται σε IMO (International Maritime Organization). Από τότε ο IMO είναι ο κύριος διεθνής μηχανισμός προώθησης πολιτικών σχετικά με τη θαλάσσια ασφάλεια, την πρόληψη της ρύπανσης των θαλασσών, την ποιότητα των πληρωμάτων των πλοίων και τα νομικά ζητήματα που προκύπτουν από τις ανεπιθύμητες περιβαλλοντικές επιδράσεις της ναυτιλιακής δραστηριότητας. Οι πιο γνωστές συμβάσεις του IMO είναι:

- Σύμβαση για την ρύπανση της θάλασσας από το πετρέλαιο – International Convention for Prevention of Pollution of the Sea by Oil (OILPOL)
Στην αρχική της μορφή (1954) απαγορεύει την απόρριψη πετρελαίου ή πετρελαιώδους μείγματος σε απόσταση μικρότερη των 50 μιλίων από την κοντινότερη ακτή. Στα χρόνια που ακολούθησαν τα μέτρα έγιναν αυστηρότερα και τελικά απέτυχαν για διάφορους λόγους (αδυναμία ελέγχου παραβάσεων, δυσκολία κατασκευής σταθμών κατάλοιπων κλπ). Με την πάροδο του χρόνου η σύμβαση του OILPOL αντικαταστάθηκε από την σύμβαση του MARPOL.
- Διεθνής σύμβαση για τη ρύπανση της θάλασσας από τα πλοία – International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL 73/78)
Υπεγράφη το 1973 και αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο εργαλείο πολιτικής για την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία. Λόγω οικονομικών πιέσεων, αρχικά ήταν δύσκολη η επικύρωση της σύμβασης από πολλά κράτη. Μετά από μια σειρά ατυχημάτων ο IMO αναγκάστηκε να προσθέσει στην αρχική σύμβαση και άλλα αυστηρότερα μέτρα θέτοντας σε εφαρμογή την σύμβαση MARPOL 73/78 το 1982.
- Σύμβαση για την ασφάλεια στη θάλασσα – International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS)
Τέθηκε σε ισχύ το 1965, αφού υπογράφηκε από 25 κράτη που εκπροσωπούσαν μόλις το 50% του παγκόσμιου στόλου. Παραμένει ακόμα και σήμερα (μετά από κάποιες αναθεωρήσεις) το κυρίαρχο θεσμικό πλαίσιο για την ασφάλεια όσων επανδρώνουν τα πλοία.

Γενικότερα τα τελευταία χρόνια συνέβησαν πολλά σοβαρά ατυχήματα ⁷⁵ με μεγάλες οικολογικές καταστροφές. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα πολλά από αυτά οδήγησαν στην θεσμοθέτηση νέων αυστηρότερων συμβάσεων και κανονισμών. Οι κανονισμοί όμως αυτοί είχαν ένα κοινό χαρακτηριστικό. Είναι όλοι τόσο συγκεκριμένοι που εμποδίζουν την εφαρμογή μέτρων εναλλακτικών από αυτά που περιγράφουν. Αυτή όμως η ανελαστικότητα κάνει δυσκολότερη την απορρόφηση της καινοτομίας της τεχνολογίας.

Πίνακας 8: Νομοθετική δράση μετά από ατυχήματα

Τιτανικός	1912	SOLAS 1914
Torrey Canyon	1967	MARPOL1973
		STCW 1978
Herald of Free Enterprise	1987	IMO A. 647 (16)
		SOLAS τροποποιήσεις
Exxon Valdez	1989	OPA 1990 (ΗΠΑ)
		MARPOL τροποποιήσεις
Scandinavian Star	1990	STCW τροποποιήσεις 1995
		IMO A.680(17) & A.741(18)
		Safety Management System (Νορβηγία)
Estonia	1994	SOLAS κεφ. IX (ISM code)
		Ε.Ε .Κανονισμός 3051/95
Erika	1999	Erika I & II
Prestige	2002	Οδηγία 2002/84/ΕΚ
		Οδηγία 2003/23/ΕΚ

Πηγή: Βλάχος Γ, *Εμπορική ναυτιλία και θαλάσσιο περιβάλλον*, Σταμούλης, 2007, Αθήνα, σελ 199

Για να τεθεί σε ισχύ και να εφαρμοστεί υποχρεωτικά μια σύμβαση του ΙΜΟ θα πρέπει να συναινέσει ένας σημαντικός αριθμός κρατών-σημαίας στον οποίο είναι νηολογημένο ένα σημαντικό ποσοστό της παγκόσμιας χωρητικότητας. Την ευθύνη για την ενσωμάτωση των κανονισμών αυτών στην νομοθεσία του κράτους την φέρουν τα ίδια τα κράτη. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει παρατηρηθεί ότι ένα μεγάλο κομμάτι πλοιοκτητών, έχοντας ως μοναδικό σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους, επιλέγει να φέρει σημαία κρατών που είτε δεν έχουν υπογράψει κάποιες συμβάσεις του ΙΜΟ είτε τα κράτη αυτά δεν διαθέτουν τους κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου και τιμωρίας των πλοίων που δεν συμμορφώνονται με τις συμβάσεις αυτές.

Από την στιγμή που οι πλοιοκτήτες και οι εφοπλιστές αρνούνται, με κάθε δυνατό τρόπο, να συμμορφωθούν στους κανονισμούς μόνο οι κυβερνήσεις των κρατών είναι σε θέση να τους πιέσουν τα συμμορφωθούν. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω πολλά κράτη σημαίας δεν είναι σε θέση να πιέσουν προς την κατεύθυνση αυτή, έτσι τα κράτη ελλιμενισμού^{vii} αναγκάζονται να παίξουν αυτόν τον ρόλο. Στην Αμερική για παράδειγμα μετά το ατύχημα του Exxon Valdez υιοθετήθηκε ο νόμος OPA 90 σύμφωνα με τον οποίο απαγορεύεται στα μονοπύθμενα δεξαμενόπλοια να πλησιάσουν τις ακτές των Η.Π.Α. Κατά αντιστοιχία και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχει προβεί σε αντίστοιχα, λιγότερα αυστηρά, βήματα. Σύμφωνα με τις οδηγίες 95/21, 98/25, 2002/84 κλπ τα κράτη μέλη υποχρεούνται να συστήνουν και να ελέγχουν αρμόδιες αρχές οι οποίες επιθεωρούν τα σκάφη που δένουν στα λιμάνια τους ή πλέουν στα ύδατα τους. Επιπλέον πρέπει να ελέγχουν τουλάχιστον το 25% των πλοίων που εισέρχονται στα λιμάνια δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε κάποιες κατηγορίες πλοίων όπως πετρελαιοφόρα, επιβατηγά, πλοία μεγάλης ηλικίας κλπ. Κάθε αρμόδια αρχή δημοσιεύει ανά τρίμηνο πληροφορίες σχετικές με τον αριθμό των επιβληθεισών κρατήσεων, ενώ οι εφοπλιστές των οποίων τα πλοία δεν συμμορφώνονται υποχρεούνται να καταβάλουν ποσό κάλυψης δαπανών επιθεώρησης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιμανιών. Όταν ένα λιμάνι διενεργεί πολλούς και αυστηρούς ελέγχους και προβαίνει συχνά σε κρατήσεις πλοίων τότε είναι πολύ πιθανό το λιμάνι αυτό να χάσει την ανταγωνιστικότητά του. Οι αυστηροί έλεγχοι πολλές φορές έχουν σαν αποτέλεσμα καθυστερήσεις στην φορτοκεκφόρτωση άρα και μεγαλύτερα λιμενικά έξοδα. Συνεπώς πολλά πλοία (και ειδικά αυτά που δεν συμμορφώνονται) είναι πιθανό να προτιμήσουν γειτονικά, λιγότερα αυστηρά λιμάνια. Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό όλα τα λιμάνια σε μια γεωγραφική περιοχή να διενεργούν ελέγχους με την ίδια αυστηρότητα.

Η παραπάνω λύση, δηλαδή η αυστηρότητα του ελέγχου του κράτους ελλιμενισμού (port state control), δεν αποτελεί μέτρο πρωτοβάθμιας πρόληψης του προβλήματος των υποβαθμισμένων πλοίων. Αποτελεί μόνο μια προσπάθεια περιορισμού της μη συμμόρφωσης. Για την πρόληψη του προβλήματος αυτού συνεχίζει να απαιτείται η συνεργασία των κρατών σημαίας.

Όμως ούτε και ο έλεγχος των κρατών σημαίας αποτελεί την βέλτιστη λύση. Έχει παρατηρηθεί⁷⁶ ότι οι έλεγχοι που γίνονται από τα κράτη σημαίας, τους νηογνώμονες, του ιδιοκτήτες φορτίου και τα λιμάνια πολλές φορές αλληλεπικαλύπτονται. Επιπλέον ο κάθε φορέας ελέγχου έχει διαφορετικές απαιτήσεις και δεν εμπιστεύεται τους ελέγχους

^{vii} Κράτος ελλιμενισμού ονομάζεται το κράτος στο οποίο ανήκει το λιμάνι που δένει ένα πλοίο.

των άλλων φορέων. Αυτή η κατάσταση έχει ως αποτέλεσμα ο αριθμός των ελέγχων να είναι μεγάλος και να χάνεται πολύτιμος χρόνος κατά την διεξαγωγή τους. Πέρα από αυτό η προετοιμασία των εγγράφων και του πλοίου για έναν έλεγχο αυξάνει πολύ τον φόρτο εργασίας και την ψυχολογική πίεση πληρώματος. Έτσι ο ΙΜΟ μόλις πρόσφατα δημιούργησε ένα πληροφοριακό σύστημα (Global Integrated Shipping Information System) στο οποίο ο κάθε φορέας που ελέγχει ένα πλοίο δίνει τα στοιχεία που συνέλεξε για το πλοίο αυτό. Με αυτό τον τρόπο ο επόμενος φορέας που θα χρειαστεί να το ελέγξει μπορεί να ελέγξει μόνο στους τομείς που χρειάζεται, μειώνοντας έτσι όχι μόνο τον χρόνο και το κόστους ελέγχου αλλά και την πίεση του πληρώματος. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι το σύστημα αυτό βρίσκεται ακόμα στην αρχή της εφαρμογής του.

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά για τον τρόπο λειτουργίας της ναυτιλίας. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παραθέεται η μελέτη περίπτωσης του Exxon Valdez.

3.15. Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- ⁵⁰ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, *Βασικές αρχές της ναυτιλιακής επιστήμης*, τζεΐ & τζεΐ Ελλάς, 1999, Πειραιάς σελ 177 - 249
- ⁵¹ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π. σελ 316 – 349
- ⁵² Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 459 – 224
- ⁵³ Γεωργαντόπουλος Ελ, Βλάχος Γ, *Ναυτιλιακή οικονομική*, τζεΐ & τζεΐ Ελλάς, 2003, Πειραιάς σελ 498 – 545
- ⁵⁴ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 413 – 458
- ⁵⁵ Γεωργαντόπουλος Ελ, Βλάχος Γ, ο.π., σελ 775 – 808
- ⁵⁶ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 418
- ⁵⁷ Knapp S, Franses P, ‘*Comprehensive Review of the Maritime Safety Regimes: Present Status and Recommendations for Improvements*’, **Transport Reviews**, Vol. 30, No. 2, March 2010, pp 241 – 270.
- ⁵⁸ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 99 – 113
- ⁵⁹ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 456 – 459
- ⁶⁰ Βλάχος Γ, ο.π. σελ. 493 – 524
- ⁶¹ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 106
- ⁶² Γεωργαντόπουλος Ελ, Βλάχος Γ ο.π. σελ 188 – 191
- ⁶³ Βλάχος Γ, *Διεθνείς ναυτιλιακή πολιτική*, Σταμούλης, 2007, Αθήνα, σελ 226 – 235.
- ⁶⁴ Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ, ο.π., σελ 105 – 106
- ⁶⁵ Βλάχος Γ, ο.π. σελ. 205 – 211
- ⁶⁶ Γεωργαντόπουλος Ελ, Βλάχος Γ, ο.π. σελ 181 – 188
- ⁶⁷ Γεωργαντόπουλος Ελ, Βλάχος Γ, ο.π. σελ 249 – 269
- ⁶⁸ Γουλιέλμος Α, Γκιζιάκης Κ, *Έλεγχος Ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο*, Σταμούλης, 2005, Αθήνα, σελ 217 - 173
- ⁶⁹ Γουλιέλμος Α, Γκιζιάκης Κ, ο.π., σελ 199 – 207
- ⁷⁰ Giziakis K, Bardi – Giziaki E, ‘*Assessing the risk of pollution from ship accidents*’, **Disaster Prevention and Management**, Vol. 11, No 2, 2002, pp. 109 – 114

⁷¹ **Psaros G, Skjong R, Eide M**, ‘*Under – reporting of maritime accidents*’, **Accident Analysis and Prevention**, Vol. 42, No2, 2010, pp 619 - 625

⁷² Γουλιέλμος Α, Γκιζιάκης Κ, ο. π., σελ 175 – 196

⁷³ **Goulielmos A, Giziakis K**, ‘*Treatment of uncompensated cost of marine accidents in a model of welfare economics*’, **Disaster Prevention and Management**, Vol. 7, No 3, 1998, pp. 183 – 187

⁷⁴ **Θεωδορόπουλος Σ, Λεκάκου Μ, Παλλης Α**, *Ευρωπαϊκές πολιτικές για την ναυτιλία*, Τυπωθήτω, 2006, Αθήνα σελ 156 – 174

⁷⁵ **Βλάχος Γ**, *Εμπορική ναυτιλία και θαλάσσιο περιβάλλον*, Σταμούλης, 2007, Αθήνα, σελ 197 – 199

⁷⁶ **Knapp S, Franses P**, ο.π., pp 243 – 249

4. Κεφάλαιο 4^ο: Η υπόθεση του Exxon Valdez

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η περίπτωση του Exxon Valdez. Αρχικά περιγράφεται το ατύχημα. Εν συνεχεία παραθέτονται, στοιχεία για τον τρόπο που χειρίστηκε το θέμα η πλοιοκτήτρια εταιρία ενώ δεν παραλείπεται μια περιληπτική αναφορά στην δικαστική διαμάχη που ακολούθησε. Τέλος παρουσιάζονται οι αρνητικές και οι θετικές πλευρές του ατυχήματος αυτού.

4.1.Εισαγωγή στην μελέτη περίπτωσης

Το 1968 ανακαλύφθηκε πετρέλαιο στο Prudhoe Bay στη βόρεια Αλάσκα. Πετρελαιοπαραγωγικές εταιρίες θεώρησαν ότι θα ήταν μεγάλη ευκαιρία να δημιουργήσουν έναν αγωγό πετρελαίου που θα μετέφερε το πετρέλαιο από το Prudhoe Bay λίγο νοτιότερα στο Valdez, ένα λιμάνι χωρίς πάγους, για να φορτωθεί από κει σε δεξαμενόπλοια και να τροφοδοτήσει τις Η.Π.Α.^{viii} Έτσι, το 1970 ιδρύθηκε η εταιρία Alyeska Pipeline Service Company με σκοπό τον σχεδιασμό, την κατασκευή, την λειτουργία και την συντήρηση των αγωγών πετρελαίου γνωστών και ως TAPS (Trans Alaska Pipeline System). Το έργο ξεκίνησε το 1975 και ολοκληρώθηκε το 1977 με συνολικό κόστος 8 δισεκατομμύρια δολάρια.⁷⁷

Το Exxon Valdez ήταν ένα πλοίο που ανήκε στην εταιρία Exxon. Ανήκει στην κατηγορία των VLCC (Very Large Crude Carrier) δεξαμενοπλοίων. Η παραγγελία του στο ναυπηγείο National Steel and Shipbuilding Company του San Diego στην Καλιφόρνια έγινε το 1984 και παραδόθηκε το 1986. Το πλοίο είχε μήκος 300m (980ft), πλάτος 51m (167ft), βύθισμα 20m (66ft). Το tonnage του ήταν 209,836 DWT και το displace 214,4ton. Η χωρητικότητα του ήταν 1,48 εκατομμύρια βαρέλια ή 235.000m³ και η συνιστώμενη ταχύτητα του 16.25 knots (30.10 km/ 18.70 mph).

^{viii} Η ανακάλυψη αυτή ήρθε στην καλύτερη περίοδο για τις ΗΠΑ. Εκείνη την εποχή ολόκληρη η παγκόσμια οικονομία είχε στραμμένα τα βλέμματα στις πετρελαϊκές κρίσεις του της δεκαετίας του 70 και στις επιπτώσεις τους στην παγκόσμια αγορά.

4.2. Περιγραφή ατυχήματος και προσπάθειες καθαρισμού ^{78 79 80}

Το Exxon Valdez αφού παρέλαβε 53 εκατομμύρια γαλόνια φορτίου απέπλευσε από το λιμάνι του Valdez στις 23/3/1989 στις 9.26 μμ για το 28^ο του ταξίδι. Προορισμός του ήταν το Long Beach στην California και το ταξίδι θα διαρκούσε 5,5 μέρες. Στο πλοίο ήταν ο καπετάνιος Joseph Hazelwood και ο ανθυποπλοίαρχος Gregory Cousins. Αφού ο πλοηγός William Murphy οδήγησε με ασφάλεια το πλοίο εκτός των στενών του Valdez, έφυγε και άφησε το πλοίο στις διαταγές του καπετάνιου.

Παρόλο που οι καιρικές συνθήκες ήταν ευνοϊκές για το ταξίδι. Κάποια μικρά παγόβουνα από τον παγετώνα της Columbia επέπλεαν στον πορθμό του Prince William, έτσι ο καπετάνιος ζήτησε από την ακτοφυλακή να αλλάξει πορεία για να αποφύγει τους πάγους. Η ακτοφυλακή του έδωσε την άδεια να μετακινηθεί σε άλλη διαδρομή για να τους αποφύγει. Ο καπετάνιος αφού έδωσε εντολή στον ανθυποπλοίαρχο να επιστρέψει στην αρχική του πορεία μόλις περάσει το Busby Island αποσύρθηκε στην καμπίνα του .

Παρά το γεγονός ότι ο 3^{ος} αξιωματικός έδωσε οδηγίες στον πηδαλιούχο Robert Kagan να κατευθύνει το σκάφος προς τα δεξιά, το πλοίο δεν έστριψε ακριβώς όπως έπρεπε και έτσι στις 12.04πμ έπεσε πάνω στον ύφαλο Bligh Reef. Ακόμα παραμένει άγνωστο εάν ο 3^{ος} ανθυποπλοίαρχος καθυστέρησε να δώσει την εντολή στον πηδαλιούχο ή αν αυτός δεν την εκτέλεσε σωστά ή εάν υπήρχε κάποιο άλλο πρόβλημα στο σύστημα ελέγχου πορείας. Το εθνικό σώμα ασφάλειας στις μεταφορές (National Transportation Safety Board) αξιολόγησε πέντε πιθανές αιτίες του ατυχήματος:

1. Ο ανθυποπλοίαρχος απέτυχε να μανουβράρει το πλοίο εξαιτίας κόπωσης ή έντονου φόρτου εργασίας.
2. Ο καπετάνιος απέτυχε στο έργο του εξαιτίας κατανάλωσης αλκοόλ.
3. Η ναυτιλιακή εταιρία της Exxon απέτυχε να στελεχώσει το πλοίο της με ικανό καπετάνιο και ξεκούραστο πλήρωμα.
4. Η ακτοφυλακή των ΗΠΑ δεν κατάφερε να προσφέρει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της κυκλοφορίας των πλοίων στην περιοχή.
5. Οι πλοηγοί και οι παρεχόμενες βοηθητικές υπηρεσίες δεν ήταν οι καλύτερες δυνατές.

Η σύγκρουση ήταν τόσο δυνατή που τρύπησαν οι δεξαμενές φορτίου και τόνοι πετρελαίου έπεφταν στη θάλασσα με μεγάλη ταχύτητα. Μέσα σε μόλις 6 ώρες ο κυριότερος όγκος του πετρελαίου είχε χυθεί στην θάλασσα. Ο καπετάνιος ήταν τόσο απορροφημένος στην προσπάθεια του να μετακινήσει το πλοίο από τον ύφαλο που άφησε να χαθούν είκοσι λεπτά μέχρι να επικοινωνήσει με το λιμεναρχείο. Τελικά δυο ώρες αργότερα παραιτήθηκε της προσπάθειας.

Πάνω από έντεκα εκατομμύρια γαλόνια πετρελαίου (δηλαδή το 20% του συνολικού φορτίου) διέρρευσαν στον πορθμού του Prince William προκαλώντας την μεγαλύτερη διαρροή πετρελαίου που είχε συμβεί στα ύδατα της Αμερικής μέχρι εκείνη την στιγμή. Όταν δημιουργήθηκε η Alyeska είχε προβλεφθεί ένα σχέδιο αντιμετώπισης πετρελαιοκηλίδων σύμφωνα με το οποίο η Alyeska θα παρέμβαινε στην περιοχή με

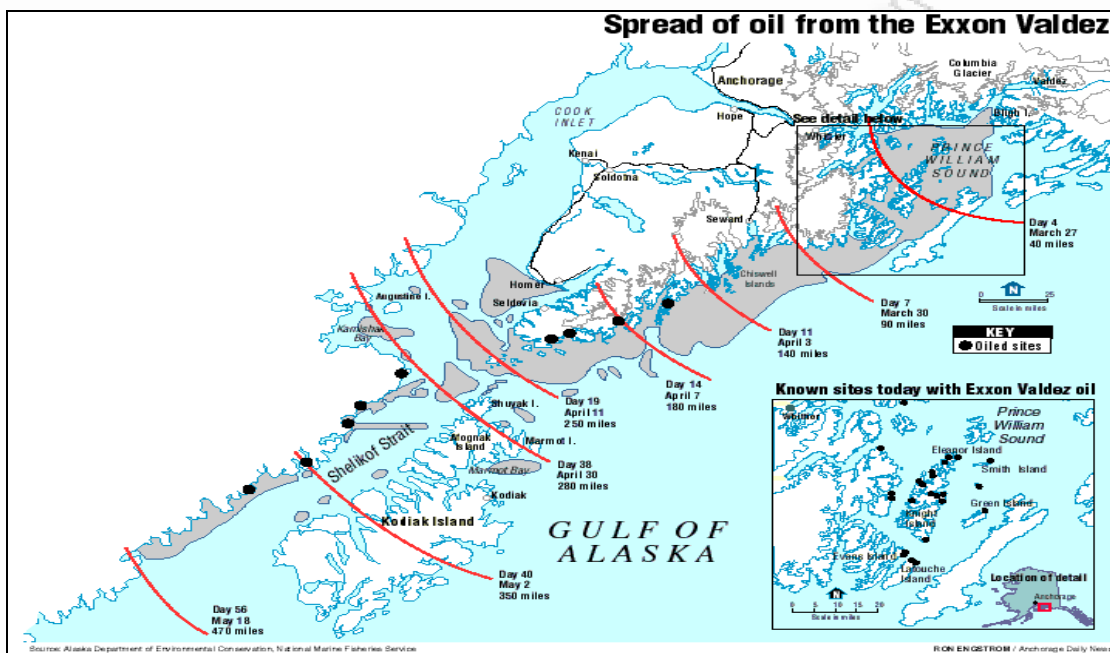
ειδικό εξοπλισμό εντός πέντε ωρών από τη στιγμή της διαρροής. Παρόλα αυτά την ώρα του ατυχήματος του Ecxon Valdez έτοιμο προς χρήση ήταν μόνο ένα μέρος του εξοπλισμού ενώ η φορηγίδα που έπρεπε να φέρει τον εξειδικευμένο εξοπλισμό έπλεε σχεδόν άδεια. Έτσι, πέρασαν δέκα πέντε ώρες μέχρι την στιγμή που έφτασε στο σημείο το συνεργείο καθαρισμού. Μέχρι εκείνη την στιγμή πετρελαιοκηλίδα είχε εξαπλωθεί σε ακτίνα χιλιομέτρων.

Ο καιρός ήταν ένα επιπλέον εμπόδιο για τον αποτελεσματικό καθαρισμό. Τις πρώτες 2 μέρες (23/3/89 – 25/3/89) ο καιρός ήταν σχετικά καλός για τη διάλυση του πετρελαίου με κάποια χημικά⁸¹ γνωστά ως dispersants^{ix}. Όμως εκείνες τις ώρες κανένας δεν ήταν έτοιμος για τον καθαρισμό. Η φορηγίδα με τον ειδικό εξοπλισμό που προέβλεπε η Alyeska έφτασε 15 ώρες αργότερα και εξοπλισμός της δεν ήταν επαρκής για αυτού του μεγέθους την καταστροφή. Πέρα από αυτό, η επέκταση του φράγματος γύρω από το πλοίο ολοκληρώθηκε 35 ώρες μετά την προσάραξη. Το βράδυ της 25/3/1989 η Ecxon προχώρησε σε καύση της κηλίδας αφαιρώντας έτσι μερικές χιλιάδες γαλόνια πετρελαίου. Η διαδικασία αυτή δεν συνεχίστηκε γιατί την επόμενη μέρα 26/3/1989 ο καιρός άλλαξε ριζικά. Ξεκίνησε θύελλα και παλίρροια. Τα καιρικά αυτά φαινόμενα είχαν ως αποτέλεσμα να μεταφέρουν το πετρέλαιο μίλια μακριά αλλά και να του αλλάξουν την μορφή (mouse). Με την νέα αυτή σύσταση η χρήση χημικών διαλυτικών δεν ήταν πια αποτελεσματική.

^{ix} Οι γνωστότερες μέθοδοι καθαρισμού του θαλάσσιου περιβάλλοντος μετά από εκροή πετρελαίου είναι:

- Αναχαίτιση και αποκατάσταση: Μεγάλοι πλαστικοί πλωτήρες ή ελαστικά φράγματα (booms) τοποθετούνται γύρω από την ρυπασμένη περιοχή για να συγκρατούν το πετρέλαιο στην περιοχή αυτή. Στην συνέχεια το πετρέλαιο αφαιρείται με αντλίες-κουτάλες.
- Χημικά διαλυτικά (dispersants): Ουσίες που έχουν την δυνατότητα να διασπούν μεγάλες ποσότητες πετρελαίου σε εκατομμύρια μικρές σφαίρες, οι οποίες διασκορπίζονται και μεταφέρονται έξω ευκολότερα.
- Βιολογικές αντιδράσεις: Όταν το πετρέλαιο βρίσκεται κοντά σε ακτή χρησιμοποιούνται μικρόβια και λιπάσματα για τον καθαρισμό του.
- Χρήση ανάφλεξης: Χρησιμοποιείται σπάνια γιατί όπως τα χημικά, εξαπλώνει το πετρέλαιο σε μεγαλύτερη περιοχή, αντί να το αφαιρεί τελείως.

Ο παρακάτω χάρτης δείχνει το μέγεθος που έπαιρνε η πετρελαιοκηλίδα όσο περνούσε ο χρόνος. Η πρώτη κόκκινη γραμμή δείχνει που σταματούσε η πετρελαιοκηλίδα την 4^η μέρα, η δεύτερη την 7^η μέρα και ούτω καθεξής.



Σχήμα 9: Η εξάπλωση του πετρελαίου από τη διαρροή του Exxon Valdez

Πηγή: <http://www.explorenorth.com/library/maps/images/exxonvaldezmap-adn.gif> (1/11/2010)

Η περιοχή του Prince William είχε εξαιρετική βιοποικιλότητα. Εκεί υπήρχαν εκτός των άλλων, εκκολαπτήρια ψαριών, και μεγάλα ρεύματα σολομών. Οι ντόπιοι στην πλειοψηφία τους ήταν αλιείς. Έτσι αποφασίστηκε να δοθεί προτεραιότητα στην προστασία των ψαριών, μιας και ο διαθέσιμος εξοπλισμός δεν επαρκούσε για την προστασία όλων των ακτών.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η διάσταση που πήρε το θέμα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όλα τα μέσα προέβαλλαν διαρκώς εικόνες από την περιοχή της ρύπανσης, ενώ πολλές φωτογραφίες νεκρών ζώων είδαν το φως της δημοσιότητας. Αυτός ίσως και να είναι ένας λόγος για τον οποίο εκατοντάδες άνθρωποι έσπευσαν στην περιοχή για να βοηθήσουν στον καθαρισμό των ακτών.

Τον Μάιο του 1989, η αμερικάνικη υπηρεσία προστασίας περιβάλλοντος και η Exxon πραγματοποίησαν δοκιμές αποικοδόμησης σε περισσότερα από 70 μίλια ακτής στο Prince William Sound. Η βιοαποικοδόμηση συνεχίστηκε και το 1990. Το 1991 οι προσπάθειες καθαρισμού μειώθηκαν, παρόλα αυτά εκείνη την χρόνια παρατηρήθηκε ότι οι φυσικές διαδικασίες καθαρισμού ήταν πολύ αποτελεσματικότερες και ότι σε ακτές που χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι καθαρισμού όπως πλύση με ζεστό νερό το περιβάλλον άργησε να επανέλθει.

Το πετρέλαιο που παρέμεινε στο Exxon Valdez εκφορτώθηκε τον Απρίλιο του 1989 και το πλοίο ρυμουλκήθηκε για επισκευή. Αφού άλλαξε 2 φορές ιδιοκτήτη, συνεχίζει να ταξιδεύει ακόμα και σήμερα με το όνομα Dong Fang Ocean.

4.3. Η αντίδραση της Exxon μετά το ατύχημα ^{82 83 84}

Αν επισκεφτεί κανείς σήμερα την ιστοσελίδα της Exxon^x (που είναι πλέον ExxonMobil) θα παρατηρήσει ότι δίνονται λίγες και τυπικές πληροφορίες σχετικά με το ατύχημα και τις κινήσεις που έκανε η Exxon για αυτό. Από την στιγμή λοιπόν που δεν έχουμε από την ίδια την Exxon την περιγραφή των βημάτων που ακολούθησε, θα αντλήσουμε τις πληροφορίες αυτές από επιστημονικά άρθρα για να παρουσιαστεί η θέση της Exxon με αντικειμενικότητα.

Ο πρώτος εκπρόσωπος από την πλευρά της Exxon εμφανίστηκε στο σημείο του ατυχήματος μια βδομάδα μετά το συμβάν. Ήταν ο Frank Iarossi, ο πρόεδρος της θυγατρικής εταιρίας Exxon Shipping. Έπειτα ακολούθησε ο William Stevens που ήταν πρόεδρος ενός άλλου του γκρουπ του Exxon USA. Τρεις εβδομάδες μετά την προσάραξη επισκέφτηκε τον τόπο του ατυχήματος ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της Exxon Laurance Rawl. Ο Rawl δήλωσε ότι η βλάβη που είχε προκαλέσει το πλοίο ήταν μικρή και ότι η Exxon αντέδρασε γρήγορα και σωστά. Επίσης πρόσθεσε ότι η έκταση που πήρε η καταστροφή οφειλόταν στους αργούς χειρισμούς της ακτοφυλακής στον καθαρισμό. Με αυτό τον τρόπο δήλωσε έμμεσα ότι η Exxon κατηγορείται άδικα από τα μέσα. Η δήλωση αυτή προκάλεσε έντονες αντιδράσεις, έτσι λίγο αργότερα η Exxon άλλαξε τακτική κάνοντας τον καπετάνιο αποδιοπομπαίο τράγο. Ούτε αυτή η τακτική ικανοποίησε το κοινό αναγκάζοντας με αυτόν τον τρόπο την εταιρία να αποδεχθεί τελικά τις ευθύνες της.

Οι σχέσεις της Exxon με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δεν ήταν στενές. Η εταιρία δεν έδινε στην δημοσιότητα αυτά που το κοινό ζητούσε να μάθει έτσι το κενό αυτό στην πληροφόρηση καλύφθηκε από τις προσωπικές απόψεις και γνώμες χιλιάδων ανθρώπων αλλά και από εικόνες του τόπου του ατυχήματος. Πρέπει τέλος να αναφερθεί ότι η Exxon είχε σχέδιο κρίσης (Crisis Plan) στα αρχεία της αλλά δεν το χρησιμοποίησε γιατί κρίθηκε ότι θα είχε υψηλό κόστος εφαρμογής.

^x <http://www.exxonmobil.com>

4.4. Δικαστική διαμάχη ^{85 86}

Από στιγμή που η Exxon παραδέχτηκε ότι ο πλοίαρχος ήταν αλκοολικός και σε κατάσταση μέθης την ώρα του ατυχήματος, ξεκινούσε μια titάνια δικαστική διαμάχη που θα διαρκούσε χρόνια.

Στην αρχή η κυβέρνηση και η πολιτεία της Αλάσκα κατηγόρησαν την Exxon για παράβαση περιβαλλοντικών νόμων όπως: Clean Water Act, Migratory Bird Treaty Act, Ports and Waterways Safety Act και Dangerous Cargo Act. Με εξωδικαστική συμφωνία η Exxon δέχτηκε να καταβάλει 900.000.000\$ εντός δεκαετίας με την επιφύλαξη μελλοντικής έγερσης συμπληρωματικών απαιτήσεων μέχρι του ποσού των 100.000.000\$ για περιβαλλοντικές ζημιές που τυχόν δεν είχε υπόψη του το δημόσιο μέχρι εκείνη την στιγμή.

Εκτός όμως από το δημόσιο, πάνω από 30.000 κάτοικοι, που επλήγησαν από την καταστροφή, κινήθηκαν νομικά εναντίων της Exxon για αποζημίωση. Για την εκδίκαση των αιτημάτων τους συνήλθε ομοσπονδιακό δικαστήριο στην πόλη Anchorage στην Αλάσκα το 1994. Στο δικαστήριο αυτό επιδικάστηκε το ποσό των 287.000.000\$ ως αποζημίωση στους πληγέντες ψαράδες και επιπλέον 22.000.000\$ στους γεωργούς που έχασαν την συγκομιδή τους εξαιτίας της ρύπανσης. Εκτός από την αποζημίωση, στο δικαστήριο αυτό καταλογίστηκαν και ποινικές ευθύνες στην Exxon λόγω της βαρύτατης αμέλειας της που οδήγησε στο ατύχημα. Για αυτόν τον λόγο επέβαλε 5.000.000.000\$ ως χρηματική ποινή για το σύνολο των πληγέντων. Η απόφαση αυτή επιβλήθηκε με βάση:

- Την πλημμελή συμπεριφορά των εναγομένων
- Την εύλογη σχέση μεταξύ ζημιάς που προκλήθηκε και αποζημίωσης
- Την οικονομική κατάσταση των εναγομένων
- Το γεγονός ότι η χρηματική ποινή έχει σκοπό να τιμωρήσει του εναγόμενους για την συμπεριφορά τους και να αποτρέψει τόσο τους ίδιους όσο και άλλους να φερθούν με παρόμοιο τρόπο.

Ως ελαφρυντικό θεωρήθηκε η προσπάθεια που έκαναν οι εναγόμενοι για να περιορίσουν τις συνέπειες της πετρελαιοκηλίδας και να αποτρέψουν την δημιουργία άλλης.

Η Exxon ζήτησε μείωση ή άφεση του ποσού αλλά το αίτημα της απορρίφθηκε έτσι άσκησε άφεση ως προς το ύψος της ποινής στο ένατο περιφερειακό εφετείο (Ninth Circuit Court of Appeals). Με την αίτηση αυτή κέρδισε αναστολή της εκτέλεσης της απόφασης. Το εφετείο αν και απέρριψε τους ισχυρισμούς περί ανεπάρκειας αποδείξεων για την θεμελίωση της ποινικής ευθύνης, εντούτοις έκρινε υπερβολικό το ύψος της χρηματικής ποινής και το 2001 παρέπεμψε εκ νέου την υπόθεση στο ομοσπονδιακό δικαστήριο ζητώντας επαναπροσδιορισμό του επιδικασθέντος ποσού.

Τον Δεκέμβριο του 2002 το ομοσπονδιακό δικαστήριο επέβαλε 4.000.000.000\$ εμμένοντας στο σκεπτικό της αμέλειας της εταιρίας να εμπιστευτεί τον πλοίο σε αλκοολικό καπετάνιο. Η Exxon ξανακάνει έφεση και το εφετείο για δεύτερη φορά παραπέμπει την υπόθεση στον ομοσπονδιακό δικαστή.

Τον Ιανουάριο του 2004 το ομοσπονδιακό δικαστήριο εκδίδει νέα απόφαση σύμφωνα με την οποία τονίζει ότι η ζημία που προκλήθηκε δεν ήταν μόνο οικονομική αλλά και κοινωνική. Υπήρξε πολιτιστική υποβάθμιση, αύξηση ανεργίας, έντονων ψυχολογικών προβλημάτων, αλκοολισμού και χρήσης ναρκωτικών. Έτσι προβάλλοντας πάλι το σκεπτικ του υψηλού βαθμού πλημμέλειας της Εχχον έκριναν ότι το ποσό έπρεπε να είναι 4.500.000.000\$.

Για άλλη μια φορά η Εχχον απάντησε με έφεση. Το 2006 για ακόμη μια φορά το ποσό μειώθηκε στα 2.500.000.000\$. Φτάνοντας ο Ιούνιος του 2008, το ανώτατο δικαστήριο των ΗΠΑ εξέτασε την έφεση της Εχχον για τη μη καταβολή ή την μείωση του προστίμου των 2.500.000.000\$. Η Εχχον υποστήριζε ότι τα 3.400.000.000\$ που έχει ήδη ξοδέψει για τον καθαρισμό και για πρόστιμα είναι αρκετά. Παρόλα αυτά η τοπική κοινωνία που δεν έβλεπε ότι η πανίδα και η οικονομία της περιοχής δεν έχουν ανακάμψει διαφωνούσε με την άποψη αυτή. Τελικά το ανώτατο δικαστήριο αποφάσισε ότι οι απαιτήσεις σε αποζημίωση και τόκους υπερημερίας είναι υπερβολικές και ότι η Εχχον θα έπρεπε να πληρώσει αποζημιώσεις ύψους 507.000.000\$.

Τέλος θα πρέπει καταγραφούν δύο ακόμη σημαντικά στοιχεία.⁸⁷ Το πρώτο είναι ότι η τελική απόφαση λήφθηκε με ψηφοφορία 5-3 από το εννεαμελές ανώτατο δικαστήριο. Ο ένατος δικαστής εξαιρέθηκε γιατί είχε μετοχές της Εχχον. Εκτός αυτού το προηγούμενο έτος από αυτό της απόφασης η Εχχον είχε έσοδα 40.600.000.000\$ ενώ έξι μήνες αργότερα το ποσό των 2.500.000.000\$ κρίθηκε από το ανώτατο δικαστήριο υπερβολικό.

4.5. Οι συνέπειες και τα αποτελέσματα της καταστροφής ^{88 89 90}

Μετά από μια τέτοια καταστροφή οι συνέπειες ήταν μεγάλες. Σε περιβαλλοντικό επίπεδο τα αποτελέσματα ήταν τραγικά. Χιλιάδες μέτρα ακτογραμμών μολύνθηκαν σπέρνοντας τον θάνατο σε πολλά είδη. Μερικά από τα ήδη αυτά ήταν: οι θαλάσσιες ενυδρίδες, οι φώκιες, οι φάλαινες δολοφόνοι (όρκα), οι μεγαπτεροφάλαινες, οι θαλάσσιοι λέοντες Στέλερ, σολωμοί, ρέγκες, πέστροφες αλλά και ζώα που τρέφονται με αυτούς όπως οι καφέ και μαύρες αρκούδες, οι ποτάμιες ενυδρίδες, οι κορμοράνοι, οι θαλασσαετοί και άλλα. Από την στιγμή που το πετρέλαιο μπήκε στην τροφική αλυσίδα ο έλεγχος των επιπτώσεων στα ζώα έχει χαθεί.

Πέρα όμως από τις επιπτώσεις στην πανίδα υπάρχει άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα. Η δυσκολία εντοπισμού της ακριβούς ποσότητας πετρελαίου που παραμένει στην θάλασσα και συνεχίζει να καταστρέφει το οικοσύστημα είναι σημαντική. Οι ποσότητες που υπάρχουν κάτω από την επιφάνεια θα συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον, οι ακριβείς τους όμως επιπτώσεις είναι δύσκολο να εντοπιστούν, έτσι η σύγκρουση μεταξύ κατοίκων, κράτους και Εχxon συνεχίζεται για καιρό.

Σε οικονομικό επίπεδο οι ζημιές ήταν επίσης μεγάλες σύμφωνα με τις έρευνες που χρηματοδότησε η πολιτεία της Αλάσκα μόνο τα πρώτα χρόνια μετά το ατύχημα το ύψος της ζημιάς που προέκυψε στην αλιεία και στο τουρισμό κυμαινόταν μεταξύ των 4,9 – 7,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Την ζημιά αυτή την πλήρωσαν και οι κάτοικοι και το κράτος και η Εχxon. Ο καθένας σε διαφορετικό βαθμό. Όμως, η δυσκολία να εκφραστεί μια περιβαλλοντική ζημιά ή ο θάνατος ζώων σε χρηματικές μονάδες είναι τεράστια. Έτσι ακόμα και σήμερα, κανένας δεν μπορεί κοστολογήσει με σιγουριά το ακριβές ποσό της καταστροφής.

Σε κοινωνικό επίπεδο δημιουργήθηκαν σοβαρά προβλήματα. Η πλειοψηφία των κατοίκων ζούσε από την αλιεία. Έτσι η διαρροή πετρελαίου οδήγησε την τοπική κοινωνία σε ανεργία, οικονομικό μαρασμό, αύξηση ψυχολογικών προβλημάτων και αύξηση κατανάλωσης αλκοόλ και ναρκωτικών. Ακόμα και σήμερα οι κάτοικοι δεν έχουν ξεπεράσει τελείως το γεγονός ούτε ψυχολογικά ούτε οικονομικά μιας και οι καταναλωτές είναι ακόμα καχύποπτοι για τα επίπεδα τοξικότητας της περιοχής.

Εκτός όμως από τις αρνητικές συνέπειες του ατυχήματος υπήρξαν και θετικές πλευρές. Για παράδειγμα η επιστημονική πρόοδος. Χάρη στην διαρροή αυτή χρησιμοποιήθηκαν και αξιολογήθηκαν όλα τα μέσα που υπήρχαν εκείνη την εποχή για τον καθαρισμό πετρελαίου. Πέρα από αυτό εκατομμύρια δολάρια ξοδεύτηκαν και συνεχίζουν να ξοδεύονται για την έρευνα πάνω στο θέμα.

Άλλο ένα θετικό αποτέλεσμα ήταν το μάθημα που πήρε η παγκόσμια κοινότητα για την σημαντικότητα των προληπτικών μέτρων. Στην Αμερική, η κυβέρνηση δημοσίευσε την πράξη για την προστασία από την ρύπανση πετρελαίου (Oil Pollution Act – OPA 90)⁹¹. Αν και η κάθε πολιτεία έχει τους δικούς της νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, πολλές πολιτείες αποφάσισαν να λάβουν υπόψη τους τον OPA. Ο νόμος αυτός είναι ιδιαίτερα αυστηρός και ουσιαστικά απαγορεύει (από το 2015 και μετά) σε

πλοία μονού τοιχώματος να πλησιάσουν τις ακτές των ΉΠΑ ενώ απαιτεί πλέον από τα δεξαμενόπλοια να έχουν σχέδιο αντίδρασης πλοίου (Vessel Response Plan). Τέλος ιδιαίτερα αυστηροί έχουν γίνει οι κανονισμοί για τον πλοιοκτήτη ο οποίος πλέον ευθύνεται απεριόριστα. Σε περίπτωση ατυχήματος η ευθύνη βαρύνει εκείνον και αυτός πρέπει να αποδείξει ότι είχε λάβει τα σωστά μέτρα. Από την άλλη πλευρά στην Ευρώπη⁹² η νομοθεσία είναι ακόμα και σήμερα ελαστικότερη. Παρόλο που έχουν γίνει και στον ευρωπαϊκό χώρο πολλές και μεγάλες διαρροές πετρελαίου από ναυτικά ατυχήματα η Επιτροπή προσπαθεί μέσα από οδηγίες, να άρει το ανώτατο όριο αστικής ευθύνης των πλοιοκτητών σε περιπτώσεις σοβαρής αμέλειας και να υποχρεώσει του πλοιοκτήτες να διαθέτουν εγγύηση σε χρηματοδοτικό οργανισμό ότι έχουν την δυνατότητα για κάλυψη ευθύνης τους σε τρίτους σε περίπτωση ζημίας από παράβαση ισχύοντων κανονισμών ασφαλείας.

4.6.Βιβλιογραφία κεφαλαίου

⁷⁷ www.alyeska-pipe.com, (1/11/2010)

⁷⁸ <http://www1.american.edu/ted/exxon.htm> Trade and Environment Databases – American University Washington D.C.(1/11/2010)

⁷⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill (1/11/2010)

⁸⁰ <http://www.explorenorth.com/library/weekly/aa032499.htm> (1/11/2010)

⁸¹ **Αυγερινός Ε**, *Βελτιωμένη πιθανοθεωρητική διαδικασία υπολογισμού δείκτη εκροής πετρελαίου από δεξαμενόπλοιο με συνυπολογισμό του κόστους*, διπλωματική εργασία εθνικού Μετσόβιου πολυτεχνείου, σελ 13 -14

⁸² <http://www.exxonmobil.com/Corporate/> (1/11/2010)

⁸³ **Goldberg S, Harzog B**, ‘*Oil Spill Management Crisis or Crisis Management*’, **Management Response to Oil Crisis**, Vol. 4, No 1, March 1996, pp 1 – 9

⁸⁴ **Johnston M**, ‘*What iceberg? Crisis Management in Action*’, **International Journal of Dairy Technology**, Vol. 50, No 3, August 1997, pp 89 – 93

⁸⁵ Συμεωνίδης Γεώργιος, *Πετρελαϊκή ρύπανση από ατυχήματα δεξαμενοπλοίων, υπόθεση Exxon Valdez*, διπλωματική εργασία πανεπιστημίου Πειραιά, 2009, σελ59 - 65

⁸⁶ <http://www1.american.edu/ted/exxon.htm> , ο. π.

⁸⁷ <http://www.reuters.com/article/idUSWBT00926720080625?pageNumber=1>
(30/10/20110)

⁸⁸ <http://www1.american.edu/ted/exxon.htm> , ο. π.

⁸⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill, ο. π.

⁹⁰ <http://www.explorenorth.com/library/weekly/aa032499.htm> ο. π.

⁹¹ Oil Pollution Act of 1990 (OPA), θεωρήθηκε από την γερουσία και το κοινοβούλιο των ΗΠΑ (the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled) αντίγραφο υπάρχει στην ιστοσελίδα της ακτοφυλακής των ΗΠΑ http://www.uscg.mil/npfc/About_NPFC/opa.asp (1/11/2010)

⁹² **Θεωδωρόπουλος Σ, Λεκάκου Μ, Παλλης Α**, *Ευρωπαϊκές πολιτικές για την ναυτιλία*, Τυπωθήτω, 2006, Αθήνα σελ 216 – 217

5. Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

5.1. Γενικά Συμπεράσματα

Μελετώντας τον κλάδο της ναυτιλίας παρατηρούμε ότι ο κλάδος αυτός δεν αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύστημα. Ο IMO και πολλοί άλλοι οργανισμοί προσπαθούν χρόνια προς αυτή την κατεύθυνση αλλά οι προσπάθειες τους δεν φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ανάγκη λοιπόν για μια κοινή αρχή που θα δημιουργεί κανονισμούς, θα ελέγχει και θα τιμωρεί τις μη συμμορφώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι επιτακτική. Είναι γεγονός ότι η δημιουργία και ο τρόπος λειτουργίας μιας τέτοιας αρχής είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα ειδικά αν λάβει κανείς υπόψη την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος της ναυτιλίας. Παρόλα αυτά αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα για έρευνα.

Από την στιγμή που δεν υπάρχει ενιαία αρχή, θέτεται ένας ενδιάμεσος βοηθητικός στόχος, αυτός της συλλογής πληροφοριών. Όπως αναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, ο IMO μέσα από το Global Integrated Shipping Information System (GISIS), συλλέγει και παρέχει σημαντικές πληροφορίες στους φορείς που συνεργάζονται με πλοία. Όσο περισσότερες πληροφορίες συλλέγονται σχετικά με τα ατυχήματα τόσο συντομότερα θα ανακαλυφθούν οι αιτίες που τα προκαλούν. Όταν ανακαλυφθούν οι αιτίες τότε τα μέτρα και η νομοθεσία που θα προταθούν θα οδηγήσουν σε ριζική επίλυση των προβλημάτων. Είναι αλήθεια ότι τα κράτη σημαίας και οι νηογνώμονες συλλέγουν τα στοιχεία για τις βάσεις δεδομένων τους με διαφορετικές μεθόδους και η πρόσβασή στα στοιχεία αυτά είναι δύσκολη. Η σωστή μέθοδος συλλογής στοιχείων και οι λόγοι που αρνούνται οι φορείς να τα μοιραστούν θα μπορούσε να κινήσει την περιέργεια ενός επιστήμονα για περαιτέρω έρευνα. Όπως καταλαβαίνουμε είναι αναγκαίο τα κράτη σημαίας και οι νηογνώμονες να δώσουν αυτά τα στοιχεία όχι μόνο για την μελέτη των αιτιών των ατυχημάτων αλλά και για την καλύτερη διενέργεια των ελέγχων.

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3 έλεγχοι των διαφόρων φορέων συχνά αλληλεπικαλύπτονται, είναι χρονοβόροι και κοστίζουν τόσο για τους φορείς όσο και για τα πλοία. Επιπλέον οι περισσότεροι φορείς δεν εμπιστεύονται τους ελέγχους των άλλων φορέων. Εάν όμως ο κάθε φορέας δημοσίευε τα αποτελέσματα των ελέγχων του σε ένα σύστημα όπως αυτό του GISIS τότε οι επόμενοι φορείς δεν θα επανήλεγχαν τα ίδια θέματα, έτσι οι διαδικασίες θα διαρκούσαν και θα κόστιζαν λιγότερο. Τα πλοία που συμμορφώνονται στους κανονισμούς θα έφευγαν γρήγορα από τα λιμάνια, με χαμηλότερα λιμενικά έξοδα ενώ τα υποβαθμισμένα θα ήταν ευκολότερο να εντοπιστούν. Φυσικά για να έχει αποτελέσματα αυτή η ενέργεια θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ότι τόσο οι φορείς όσο και τα κράτη λιμένων θα συμφωνήσουν (ίσως και θα τυποποιήσουν) τον τρόπο που ελέγχουν τα πλοία ώστε να υπάρχει παντού αυστηρότητα. Η επιστημονική κοινότητα θα μπορούσε να προσφέρει πολλά στην ανάπτυξη και στην αξιολόγηση ενός τέτοιου πλαισίου.

Η ουσία της διαχείρισης κρίσεων είναι η πρόληψη. Μια ναυτιλιακή εταιρία που επιθυμεί να εφαρμόσει τις αρχές διαχείρισης κρίσεων πρέπει να δώσει μεγάλη σημασία στην πρόληψη. Η σωστή πρόληψη βασίζεται στην επάνδρωση του πλοίου και του γραφείου

με το κατάλληλο προσωπικό. Είναι χρόνια γνωστό ότι τα ατυχήματα άρα και πολλές κρίσεις προέρχονται από ανθρώπινα λάθη. Ένα πλήρωμα ξεκούραστο, καλά εκπαιδευμένο και ανάλογο του μεγέθους του πλοίου είναι λιγότερο πιθανό να προκαλέσει ατύχημα σε ένα αξιόπλοο πλοίο. Θα ήταν πολύ καλή ιδέα ψυχολόγοι – ψυχίατροι και πρώην ναυτικοί να ερευνήσουν μαζί τα κριτήρια επιλογής πληρωμάτων αλλά και τις ανάγκες του πληρώματος για τις συνθήκες διαμονής και εργασίας στο πλοίο.

Η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για ολοκληρωμένη διαχείριση κρίσεων. Αν η διοίκηση της εταιρίας και συγκεκριμένα οι διευθυντές του γραφείου και του πλοίου (καπετάνιος, μηχανικός) δεν δεσμεύονται τότε όσες προσπάθειες και να γίνουν από τους υφισταμένους θα είναι καταδικασμένες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Exxon που είχε σχέδιο κρίσης και δεν το εμπιστεύτηκε. Μια ναυτιλιακή που θέλει να είναι προετοιμασμένη για πιθανές κρίσεις θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο κρίσης και ένα σχέδιο επικοινωνίας και να αξιολογεί συχνά εάν όλοι (πλήρωμα και υπάλληλοι) γνωρίζουν τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν. Η γνώση όμως αυτή δεν είναι στατική. Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζει με την κουλτούρα της την αναγνώριση λαθών και τις προτάσεις βελτίωσης. Οι διευθυντές τόσο στο γραφείο όσο και στο πλοίο πρέπει να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να αναφέρουν τα προβλήματα που εντοπίζουν στην παραγωγική διαδικασία. Μόνο με αυτόν τον τρόπο οι κρίσεις σταματούν στο πρόδρομο στάδιο. Θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον να εξερευνηθεί κανείς την κουλτούρα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και να εξακριβώσει κατά πόσο είναι έτοιμη καθώς και τι χρειάζεται ακόμη να κάνει για να εφαρμόσει τον τρόπο σκέψης της διαχείρισης κρίσεων.

Ένα ακόμα σπουδαίο ζήτημα που εξετάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια είναι η σημαντική επιρροή που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Ειδικά για την ναυτιλία που το περιβάλλον της είναι πολύπλοκο τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να την σώσουν ή να την καταστρέψουν σε μια δύσκολη στιγμή. Συνεπώς η κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση ξεχωριστά πρέπει να εντοπίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη της, να διατηρεί καλές σχέσεις μαζί τους και λαμβάνει υπόψη τις θέσεις τους όταν καταρτίζει το σχέδιο κρίσης και επικοινωνίας αλλά και όταν μια κρίση ξεσπά.

Θα ήταν μεγάλη έλλειψη να μην τονιστεί η ασέβεια με την οποία αντιμετωπίζουν πολλές ναυτιλιακές εταιρίες τους συντελεστές του ανθρώπινου κεφαλαίου και του περιβάλλοντος. Είναι γνωστό ότι η οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι στόχος της επιχείρησης είναι να παράγει την μέγιστη δυνατή ποσότητα με τους λιγότερους δυνατούς παραγωγικούς συντελεστές. Το να θέτεται όμως σε κίνδυνο η ανθρώπινη ζωή και το παγκόσμιο οικοσύστημα είναι ηθικά απαράδεκτο και εξαργιώνει την κοινή γνώμη σε περίπτωση κρίσης. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να μελετηθεί και να οριστεί τι είναι και οικονομικά και ηθικά/κοινωνικά αποδεκτό στην εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και του περιβάλλοντος. Επιπροσθέτως θα είχε ενδιαφέρον να εντοπιστούν οι λόγοι για τους οποίους οι ναυτιλιακές εταιρίες ξεπερνούν κάποια ηθικά όρια ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους.

Κάποιος πολέμιος της διαχείρισης κρίσεων θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι λόγω περιορισμένων πόρων ένα μέρος της ασφάλειας θυσιάζεται στο όνομα της ανταγωνιστικότητας και ότι οι πόροι για την διαχείριση κρίσεων είναι σπατάλη. Ο ισχυρισμός αυτός όμως είναι λανθασμένος. Χάρη στα οφέλη της τεχνολογικής προόδου (σύστημα GISIS, καλύτερα πλοία, γερανοί κλπ) αλλά κυρίως χάρη στη φιλοσοφία της

διαχείρισης κρίσεων, το κόστος για σωστή πρόληψη είναι συνήθως μικρότερο από το κόστος που επιφέρει μια κρίση για την οποία δεν λήφθηκε και κανένα μέτρο πρόληψης. Περισσότερες εμπειρικές μελέτες σε ναυτιλιακές εταιρίες θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν και να ισχυροποιήσουν αυτή την θέση.

5.2.Συμπεράσματα από την μελέτη του Exxon Valdez.

Μελετώντας την περίπτωση του Exxon Valdez και μια σειρά από σχετικά βιβλία και άρθρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Exxon διέπραξε πολλά σφάλματα στην διαχείριση της κρίσης της διαρροής του Exxon Valdez. Τα σφάλματα αυτά βρίσκονται τόσο στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της εταιρίας γενικά όσο και στον τρόπο χειρισμού του περιστατικού αυτού συγκεκριμένα.

Μελετώντας την κρίση και έχοντας υπόψη τα στάδια του Fink μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής. Το πρόδρομο στάδιο ξεκινά μήνες νωρίτερα από την εποχή που η Exxon εμπιστεύεται εν γνώσει της ένα VLCC τάνκερ στα χέρια ενός αλκοολικού καπετάνιου. Το στάδιο αυτό η επιχείρηση το αγνοεί μέχρι που την 24η Μαρτίου του 1989 η κρίση περνά στο οξύ στάδιο με την πρόσκρουση στον ύφαλο.

Ούτε όμως στο οξύ στάδιο ήταν προετοιμασμένη. Το μεγαλύτερο σφάλμα που έγινε στο στάδιο αυτό ήταν ότι χάθηκε εκείνος ο πολύτιμος χρόνος που θα μπορούσε, με τις επεμβάσεις της, να αλλάξει την εξέλιξη των πραγμάτων. Ο χρόνος αυτός (Golden hour) χάθηκε τόσο από την πλευρά του καπετάνιου (που άφησε να περάσουν 20 λεπτά για να ενημερώσει τις λιμενικές αρχές) όσο και από την πλευρά της Exxon που δεν αντέδρασε άμεσα. Πιο συγκεκριμένα, η Exxon αν και είχε σχέδιο κρίσης στα αρχεία της δεν το εμπιστεύτηκε και δεν το έθεσε σε εφαρμογή λόγω κόστους. Η στάση που κράτησε τις πρώτες 3 βδομάδες ήταν αντιδραστική. Αρνιόταν κάθε ευθύνη για το συμβάν, εμπόδιζε την επικοινωνία, και δεν έστελνε κάποιον αντιπρόσωπο από το διοικητικό συμβούλιο αλλά κάποιους άλλους ιεραρχικά κατώτερους. Με αυτό τον τρόπο όμως η διοίκηση έδινε την εντύπωση ότι θεωρούσε το πρόβλημα ήσσονος σημασίας. Το κενό εκείνο της πληροφόρησης το κάλυψαν τα μέσα ενημέρωσης με εικόνες και απόψεις των θυμάτων οι οποίες προκάλεσαν την αντίδραση της κοινής γνώμης, κατέστρεψαν την δημόσια εικόνα της και την εμπιστοσύνη του κοινού σε αυτή. Συνειδητοποιώντας αυτή την κατάσταση η Exxon άλλαξε την στάση της από αντιδραστική σε αμυντική. Τρεις βδομάδες μετά το συμβάν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της Exxon εμφανίζεται στον τόπο του ατυχήματος και στα μέσα και αντιδρά κατηγορώντας την λιμενική αρχή και τον ίδιο της τον καπετάνιο για την καταστροφή που είχε συμβεί. Η μοναδική θετική της αντίδραση ήταν ότι παρείχε σημαντική βοήθεια στον καθαρισμό της πετρελαιοκηλίδας.

Γενικότερα, η εταιρία όχι απλά δεν είχε κάποιο σχέδιο επικοινωνίας αλλά με την στάση της κατάφερε να πατήσει του περισσότερους κανόνες σωστής επικοινωνίας. Ένα ακόμα μεγάλο λάθος της ήταν ότι δεν έλαβε υπόψη της τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αντί να επικοινωνήσει με τους κατοίκους, τις λιμενικές αρχές και την κυβέρνηση για να

ενημερωθεί για τα αιτήματα τους και να προβεί σε ενέργειες εκτόνωσης της κατάστασης, η Exxon προτίμησε να αντιδράσει επιθετικά.

Το οξύ στάδιο διήρκησε για μήνες. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι σταματάει χρονικά γύρω στο καλοκαίρι του 1992, όπου σταματάνε οι προσπάθειες καθαρισμού, κάπου εκεί ξεκινά και το χρόνιο στάδιο. Στο στάδιο αυτό έγιναν πολλές έρευνες τόσο από το κράτος όσο και από την πλευρά της Exxon που πρόσφεραν γνώση. Η επιστημονική κοινότητα εκείνη την περίοδο έμαθε πολλά για τις μεθόδους καθαρισμού πετρελαίου αλλά και για τη διαχείριση κρίσεων. Το στάδιο όμως αυτό συμπεριλαμβάνει και τις τιτάνιες δικαστικές διαμάχες της εταιρίας. Κάθε φορά που η Exxon αρνείται το πρόστιμο και καταφεύγει στο εφετείο και κάθε φορά που αυτό πρότεινε μικρότερο πρόστιμο τα μέσα ενημέρωσης και η κοινή γνώμη αντιδρούν επηρεάζοντας και πάλι αρνητικά την εικόνα της εταιρίας. Η κατάσταση αυτή συνεχίστηκε μέχρι το 2008 όπου βγήκε η τελεσίδικη απόφαση.

Από τότε μέχρι σήμερα (2010) η κρίση βρίσκεται πλέον στο στάδιο της επίλυσης. Η εταιρία πήρε ένα σημαντικό μάθημα από την κρίση αυτή και όπως υποστηρίζει και στην ιστοσελίδα της έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε αν μην επαναληφθεί κάτι αντίστοιχο και στο μέλλον.

Μέσα από τους χειρισμούς της Exxon πάνω στην συγκεκριμένη κρίση βγήκαν στην επιφάνεια και βαθύτερα προβλήματα της εταιρίας που αφορούν την ίδια της την κουλτούρα και την διοίκηση. Για παράδειγμα το γεγονός ότι η Exxon δεν εφάρμοσε το σχέδιο κρίσης που είχε στα αρχεία της δείχνει ότι η διοίκηση δεν είχε συνειδητοποιήσει το πόσο σημαντική ήταν η προετοιμασία για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και ότι δεν υπήρχε υπεύθυνη δέσμευση της διοίκησης στον τομέα αυτό. Ένα άλλο βαθύτερο πρόβλημα που εντοπίστηκε με αφορμή το ατύχημα ήταν αυτό της διαδικασίας επιλογής και απασχόλησης προσωπικού. Το γεγονός ότι η Exxon εμπιστεύεται εν γνώσει της πλοίο της σε αλκοολικό καπετάνιο δείχνει ξεκάθαρα ότι η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο δεν ήταν προτεραιότητα της.

Τέλος για να είμαστε απόλυτα αντικειμενικοί δεν θα πρέπει να κρίνουμε την περίπτωση του Exxon Valdez με βάση την θεωρία που έχουμε σήμερα για τη διαχείριση κρίσεων διότι τα λάθη που έγιναν στην κρίση αυτή αποτέλεσαν το καλύτερο παράδειγμα προς αποφυγή κατά την ανάπτυξη τέτοιων θεωριών. Εάν, για παράδειγμα, γνώριζαν εκείνη την εποχή ποσό σημαντική είναι η ανάμειξη της διοίκησης και των ενδιαφερόμενων μερών κατά τον σχεδιασμό του σχεδίου κρίσης και επικοινωνίας, τότε είναι πιθανό πολλοί λανθασμένοι χειρισμοί να είχαν αποφευχθεί.

6. Βιβλιογραφία

6.1.Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Αρτίκης Γ**, *Χρηματοοικονομική διοίκηση, αποφάσεις χρηματοδοτήσεων*, Interbooks, 2002, Αθήνα
- **Αυγερινός Ε**, *Βελτιωμένη πιθανοθεωρητική διαδικασία υπολογισμού δείκτη εκροής πετρελαίου από δεξαμενόπλοιο με συνυπολογισμό του κόστους*, διπλωματική εργασία, εθνικού Μετσόβιου πολυτεχνείου, Αθήνα
- **Βλάχος Γ**, *Διεθνείς ναυτιλιακή πολιτική*, Σταμούλης, 2007, Αθήνα
- **Βλάχος Γ**, *Εμπορική ναυτιλία και θαλάσσιο περιβάλλον*, Σταμούλης, 2007
- **Βλάχος Γ, Νικολαΐδης Μ**, *Βασικές αρχές της ναυτιλιακής επιστήμης, τζεϊ & τζεϊ* Ελλάς, 1999, Πειραιάς
- **Γεωργαντόπουλος Ε, Βλάχος Γ**, *Ναυτιλιακή οικονομική, τζεϊ & τζεϊ* Ελλάς, 2003, Πειραιάς
- **Γουλιέλμος Α, Γκιζιάκης Κ**, *Έλεγχος Ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο*, Σταμούλης, 2005, Αθήνα
- **Θανόπουλος Ι**, *Ναυτιλιακή θεωρία και επιχειρηματικότητα στην εποχή της ποιότητας*, Interbooks, 2005, Αθήνα
- **Θεωδωρόπουλος Σ, Λεκάκου Μ, Παλλης Α**, *Ευρωπαϊκές πολιτικές για την ναυτιλία*, Τυπωθήτω, 2006, Αθήνα
- **Μικρό ελληνικό λεξικό** Πατάκη, εκδόσεις Πατάκη, 1994, Αθήνα
- **Νικολόπουλος Α**, *Μόνος εναντίον όλων, η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Πατάκη, 2009, Αθήνα
- **Συμεωνίδης Γεώργιος**, *Πετρελαϊκή ρύπανση από ατυχήματα δεξαμενοπλοίων, υπόθεση Ecxon Valdez, διπλωματική εργασία πανεπιστημίου Πειραιά*, 2009, Πειραιάς
- **Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ**, *Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας, παραδείγματα εφαρμογής*, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, Αθήνα.
- **Χυτήρης Λ**, *Οργανωσιακή συμπεριφορά η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, 2001, Αθήνα

6.2. Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

- *'It's not the crisis that counts, it's the way the crisis is handled A crisis is something that eludes careful planning and seems to happen "out of the blue". However, it is not the crisis, but how it is handled which determines the future trajectory of the organization in which the crisis occurs'*, **Strategic Direction**, Vol. 22, No 5, 2006, pp. 20 – 22.
- *A risk management standard published by AIRMIC, ALARM, IRM, 2002*
- **Alpaslan C, Green S, Mitroff I**, *'Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management'*, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 2009, pg 38 – 49.
- **Darling J**, *'Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making'*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 15, No8, 1994, pp 3-8
- **Darling J, Kash T**, *'Crisis management: prevention, diagnosis and intervention'*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 14, No 4, 1998, pp 179 – 186.
- **Earl M**, *'Knowledge management strategies: toward a taxonomy'*, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 18, No 1, 2001, pp 215 – 233
- **Fink S.**, *Crisis Management Planning for inevitable*, American Management Association, 1986, New York, NY
- **Garcia H**, *'Effective leadership response to crisis'*, **Strategy and Leadership**, Vol. 43, No 1, 2006, pp 4 – 10
- **Giziakis K, Bardi – Giziaki E**, *'Assessing the risk of pollution from ship accidents'*, **Disaster Prevention and Management**, Vol. 11, No 2, 2002, pp. 109 – 114
- **Goldberg S, Harzog B**, *'Oil Spill Management Crisis or Crisis Management'*, **Management Response to Oil Crisis**, Vol. 4, No 1, March 1996, pg 1 – 9
- **Goulielmos A, Giziakis K**, *'Treatment of uncompensated cost of marine accidents in a model of welfare economics'*, **Disaster Prevention and Management**, Vol. 7, No 3, 1998, pg. 183 – 187

- **Hatcliffe M, Brassell – Cicchini L**, '*Perception vs Reality: Communication in a crisis*', **Risk Management Magazine**, Vol 53, No 12, 2006, pp 56
- **Howard N**, '*How to ... communicate through a crisis*', **People Management**, Vol 14, No 25, 2008, pp 43
- **Johnston M**, '*What iceberg? Crisis Management in Action*', **International Journal of Dairy Technology**, Vol. 50, No 3, August 1997, pg 89 – 93
- **Johson D**, '*Crisis Management: Forewarned is Forearmed*', **Journal of Business Strategy**, Vol 14, No 2, 1993, pp 58 – 64.
- **Knapp S, Franses P**, '*Comprehensive Review of the Maritime Safety Regimes: Present Status and Recommendations for Improvements*', **Transport Reviews**, Vol. 30, No. 2, March 2010, pg 241 – 270.
- **Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.**, '*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the principle of Who and What Really Counts*', **Academy of Management Review**, Vol. 22, 1997, pp 853 – 856.
- **Mitroff I.**, '*Crisis Management and Environmentalism a natural fit*', **California Management Review**, Vol. 36, No 2, 1994, pp 101 – 113
- **Mitroff I.**, '*Learning from Crisis: Crisis learning the lessons of failure*', **The Futurist**, September – October, 2002, pp 18 – 21.
- **Mitroff I.**, '*Think like a sociopath, act like a saint*', **Journal of Business strategy**, Vol.25, No 5, 2004, pp. 42 – 53.
- **Mitroff I., Alpaslan M.**, '*Preparing for Evil*', **Harvard Business Review**, April 2003, pp 109 – 115
- **Paraskevas A.**, '*Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises*', **Management Decision**, Vol. 44, No7, 2006, pp 892 – 907.
- **Pearson C., Mitroff I.**, '*From Crisis Prone to Crisis Prepared: a framework for crisis management*', **Academy of Management Executive**, Vol.7, No. 1, 1993, pp 48 – 59.
- **Pearson M, Clair A**, '*Reframing crisis management*', **Academy of Management Review**, Vol. 23, No 1, 1998, pp 59 – 76
- **Pollard D., Hotho S.**, '*Crises, scenarios and the strategic management process*', **Management Decision**, Vol 44, No 6, 2006, pp 721 – 736
- **Psaros G, Skjong R, Eide M**, '*Under – reporting of maritime accidents*',

- Accident Analysis and Prevention**, Vol. 42, No2, 2010, pg 619 - 625
- **Shaluf I., Ahmadun F., Mat Said A.**, 'A review of disaster and crisis', **Disaster Prevention and Management**, Vol.12, No1, 2003, pp 24 – 32.
 - **Shrivastava P., Siomkos G.**, 'Disaster Containment Strategies', **Journal of Business Strategy**, September/October, 1989, pp 26 – 30.
 - **Simola S.**, 'Organizational Crisis Management Overview and Opportunities', **Consulting Psychology Journal: Practice and research**, Vol. 57, No 3, 2005, pp 180 – 192.
 - **Wang, Wei – Tsong**, 'Knowledge management adoption in times of crisis', **Industrial Management and Data Systems**, Vol.109, No4, 2009, pp 445 – 462
 - **Williams R. and Bertsch, Dale B., Van der Wiele T. and Van Iwaarden, Smith M., Visser R.**, 'Quality and risk management: what are the key issues', **The TQM magazine**, Vol 18, No1, 2006, pp 67 – 86
 - **Yi – Hui Huang, Ying – Hsuan Lin, Shih – Hsin Su**, 'Crisis communicative strategies in Taiwan: Category continuum, and cultural implication', **Public Relations Review**, 31, 2005, pp 229 – 238

6.3. Πηγές από το Διαδίκτυο

Alyeska Pipeline Service Company	http://www.alyeska-pipe.com
American University Washington, DC	http://www1.american.edu
Bank for International Settlements	http://www.bis.org/
Casualty Actuarial Society	http://www.casact.org
Committee of Sponsoring Organizations	http://www.coso.org
European Foundation for Quality Management	http://www.efqm.org/en/
ExploreNorth	http://www.explorenorth.com
ExxonMobil	http://www.exxonmobil.com
International Organization for Standardization	http://www.iso.org
Reuters	http://www.reuters.com

Sarbanes - Oxley Act 2002

<http://www.soxlaw.com/>

The Institute of Risk Management

<http://www.theirm.org>

United States Coast Guard

<http://www.uscg.mil>

University of California

<http://www.ucop.edu>

Wikipedia

<http://en.wikipedia.org>

7. Λεξιλόγιο και ακρωνύμια

Αγγλο – Ελληνική ορολογία

accommodative	προσαρμοστική
acute crisis stage	οξύ στάδιο
chronic crisis stage	χρόνιο στάδιο
classification society	νηογνώμονες
communication plan	σχεδία επικοινωνίας
concentration	παραδοχή
conference	διασκέψεις
contingency plans	σχεδία δυσάρεστων απροόπτων
cost benefit analysis	μέθοδος κόστους οφέλους
cost effectiveness analysis	μέτρηση αποδοτικότητας επενδύσεων
crisis	κρίση
crisis management	διαχείριση κρίσεων
crisis plan	σχέδιο κρίσης
dangerous	επικίνδυνα
defensive	αμυντική
deny	άρνηση
dependent	εξαρτημένα
discretionary	προαιρετικά
dominant	κυρίαρχα
dormant	αδρανή
excuse	απολογία
flag state	κράτος σημαίας
internal assassins	εσωτερικοί πληρωμένοι δολοφόνοι
justification	δικαιολόγηση
legitimacy	νομιμότητα
liner	ναυτιλία τακτικών γραμμών
mixed metaphors	μεταφορές από άλλους κλάδους
port state control	έλεγχος λιμενικών αρχών
power	δύναμη
practive	προορατική, προληπτική
prodromal crisis stage	πρόδρομο στάδιο

reactive	αντιδραστική
resolution crisis stage	στάδιο επίλυσης
risk	κίνδυνος
risk analysis	ανάλυση κινδύνου
risk analysis	μέθοδος ανάλυσης κινδύνου
risk assessment	αποτίμηση κινδύνου
risk description	περιγραφή κινδύνου
risk estimation	εκτίμηση κινδύνου
risk evaluaton	αξιολόγηση κινδύνου
risk identification	προσδιορισμός κινδύνου
risk management	διαχείριση κινδύνου
risk monitoring	παρακολούθηση διεργασίας
risk treatment	αντιμετώπιση κινδύνου
salience	σημαντικότητα
scenario analysis	η ανάλυση σεναρίου
spy games	παιχνίδια κατασκόπων
stakeholder	ενδιαφερόμενα μέρη
strategic forecasting	στρατηγική πρόβλεψη
sub-standard vessel	πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας
tramp	ελεύθερη φορτηγός – μη δρομολογιακή ναυτιλία
urgency	το επείγον
wheel of crisis	τροχός των κρίσεων

Ακρωνύμια

GISIS	Global Integrated Shipping Information System
I.M.O.	International Maritime Organisation
MARPOL	International Convention for the Prevention of the Pollution from ships
P&I clubs	Protection and Indemnity Clubs
SMS	Safety Management System
SOLAS	International convention for the safety of life at sea
VLCC	Very Large Crude Carrier