



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
TOURISM MANAGEMENT (MBA)

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ SEA DIAMOND

Μαλαμά Γεωργία Αναστασία

Πειραιάς, 2011

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

σελ.

Περίληψη

Ευχαριστίες i

Κατάσταση πινάκων ii

Κατάσταση διαγραμμάτων iii

Εισαγωγή

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Περί κρίσης

1.1 Ορισμοί σχετικά με την κρίση.....1

1.1.1 Κρίση..... 1

1.1.2 Χαρακτηριστικά της κρίσης3

1.1.3 Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης 3

1.2 Διάκριση της κρίσης 4

1.2.1 Ανάλογα με την προβλεψιμότητά της 4

1.2.2 Κατηγοριοποίηση σε συνάρτηση με τη στιγμή εμφάνισης..... 4

1.3 Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης..... 5

1.4 Τύποι κρίσεων..... 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το τουριστικό προϊόν

2.1 Ορισμός τουρισμού 11

2.2 Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος 11

2.2.1 Επίπεδα του προϊόντος 13

2.3 Το τουριστικό προϊόν σαν τομέας δραστηριότητας..... 13

2.3.1 Προορισμοί και κίνητρα επιλογής..... 13

2.3.2 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Περί κινδύνων

3.1 Ορισμοί σχετικά με τους κινδύνους..... 17

3.1.1 Ταξινόμηση κινδύνων18

3.2 Ανάλυση και διαχείριση του κινδύνου19

3.2.1 Προσδιορισμός του Κινδύνου 20

3.2.2	Ομαδοποίηση κινδύνων	21
3.2.3	Συστήματα προειδοποίησης	22
3.2.4	Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης κινδύνου	23
3.3	Στρατηγικές διαχείρισης των κινδύνων	24
3.3.1	Στρατηγικές για αρνητικούς κινδύνους ή απειλές	24
3.3.2	Στρατηγικές για θετικούς κινδύνους ή ευκαιρίες	26
3.3.3	Στρατηγική για απειλές και ευκαιρίες.....	26
3.4	Δέκα συμβουλές για τον αποτελεσματικό υπολογισμό του κινδύνου και τη διαχείρισή του	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Διαχείριση κρίσεων

4.1	Ορισμός διαχείρισης κρίσεων.....	29
4.2	Μοντέλα λήψης απόφασης	30
4.2.1	Η λήψη αποφάσεων πριν την κρίση	30
4.2.2	Η λήψη των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες	33
4.3	Στάδια διαχείρισης κρίσεων.....	35
4.4	Ομάδες διαχείρισης κρίσεων	38
4.5	Σχεδιασμός του πλάνου διαχείρισης της κρίσης	39
4.5.1	Τα 10 στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης της κρίσης.....	39
4.5.2	Εργαλείο αξιολόγησης- πίνακας σχεδίου διαχείρισης της κρίσης.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Επικοινωνία

5.1	Το κλειδί είναι η επικοινωνία	44
5.2	Η θεωρία της επικοινωνίας και η εφαρμογή στην πράξη.....	45
5.3	Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία.....	45
5.3.1	Επίσημη επικοινωνία	46
5.3.2	Η ανεπίσημη επικοινωνία	47
5.4	Φήμες	48
5.5	Στρουθοκαμηλισμός.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

6.1	Διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης.....	51
6.2	Η προσέγγιση του κρίσιμου γεγονότος από τα ΜΜΕ.....	52
6.3	Συνεισφορά των ΜΜΕ.....	53

6.4	Κώδικας επικοινωνίας μεταξύ ΜΜΕ και διαχειριστών	54
6.5	Η επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης.....	56
6.5.1	Απροετοίμαστες συνεντεύξεις	56
6.5.2	Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις	58
6.5.3	Δελτία τύπου	58
6.5.4	Συνεντεύξεις τύπου	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Η εικόνα του οργανισμού

7.1	Διαχείριση της εικόνας.....	61
7.2	Μεθοδολογία για την ενίσχυση της εικόνας	63
7.3	Η σημασία της διαχείριση της εικόνας	64

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Η κρίση στη ναυτιλιακή βιομηχανία

8.1	Αίτια που οδηγούν τη ναυτιλία σε κρίση.....	67
8.2	Κόστος των ατυχημάτων.....	70
8.3	Διεθνείς οργανισμοί στο χώρο της ναυτιλίας	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Case study

Μελέτη περίπτωσης του κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond»	74
---	----

Συμπεράσματα	106
--------------------	-----

Βιβλιογραφία	109
--------------------	-----

Παραρτήματα	114
-------------------	-----

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Μαλαμά Γεωργία Αναστασία

Σημαντικοί όροι: Κρίση, Κίνδυνος, Διαχείριση κρίσεων, Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης αντιμετώπισης της κρίσης, διαρκής έλεγχος κανόνων και προσωπικού.

Περίληψη

Στόχος της εργασίας αυτής είναι να εξετάσει μια θεωρητική προσέγγιση για την διαχείριση των κρίσεων στον ελληνικό τουρισμό, μέσω της μελέτης περίπτωσης του κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond».

Εξετάζονται ο ορισμός και η ανάλυση της κρίσης, καθώς και οι παράγοντες που την προκαλούν, δεδομένου ότι κάθε πολιτική, οικονομική και πολιτισμική αστάθεια ή μεταβολή, οδηγεί παγκοσμίως σε μικρής ή μεγάλης έντασης κρίση.

Προσεγγίζεται η κρίση με τις συνέπειες και τις προεκτάσεις της, σε μικρο- και μακρο – επίπεδο, όπου οι εμπλεκόμενοι (stakeholders) και οι οργανισμοί ανεξαρτήτως του πεδίου της επιχειρηματικής τους δράσης, πρέπει να είναι πλήρως εξοικειωμένοι τόσο με την εμφάνιση κρίσιμων καταστάσεων, όσο και με την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων.

Δίνεται το κλειδί για την αντιμετώπιση του κρίσιμου γεγονότος, που είναι η επικοινωνία, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, που με την συνεισφορά τους μπορούν να επιδεινώσουν, ή να δράσουν θετικά στην όποια επίλυση του.

Τα συμπεράσματα από την θεωρητική προσέγγιση και το Case Study:

Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων είναι εργαλείο ζωτικής σημασίας, που όταν εφαρμοστεί, προστατεύει την επιχείρηση και αυξάνει την αξία της, ενώ ταυτόχρονα φροντίζει τους εργαζομένους σε αυτή.

Η προετοιμασία της επιχείρησης για την διαχείριση κρίσεων αποτελεί επένδυση και όχι σπατάλη πόρων.

Επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κυριότερη αιτία εμφάνισης κρίσης, αλλά και ταυτόχρονα είναι αυτός που διαχειρίζεται την κρίση, οφείλει να είναι άρτια καταρτισμένος και με πλήρη ψυχολογική στήριξη σε περιόδους κρίσης.

Τα συμπεράσματα στηρίζουν την θέση για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό με διαρκή έλεγχο και εκπαίδευση προσωπικού.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Κωνδύλη Εμμανουήλ για την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Αρίθμηση πινάκων	Τίτλος	Σελίδα
Πίνακας 1	Διαχωρισμός κρίσεων	7
Πίνακας 2	Ελληνική και αγγλική εννοιολογία κινδύνου	17
Πίνακας 3	Εργαλείο αξιολόγησης καταλληλότητας του πλάνου διαχείρισης κρίσης	41
Πίνακας 4	Αιτίες- αριθμητικά- που οδήγησαν τη ναυτιλία σε κρίση	67
Πίνακας 5	Ιστορικό γεγονότων «Sea Diamond»	75

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αρίθμηση διαγραμμάτων	Τίτλος	Σελίδα
Διάγραμμα 1	Βασική ταξινόμηση του κινδύνου	18
Διάγραμμα 2	Διάκριση καταστροφών	19
Διάγραμμα 3	Βήματα του Risk Assessment	20
Διάγραμμα 4	Ο ανθρώπινος παράγοντας στα ναυτικά ατυχήματα	70

Εισαγωγή

Από την εποχή που οι άνθρωποι χρειάστηκε να οργανωθούν σε ομάδες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, γεννήθηκε η ανάγκη για μάνατζμεντ.

Ως **μάνατζμεντ** ορίζεται «ένα σύνολο ενεργειών (ή λειτουργιών), όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση- ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση) με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο». (Χυτήρης, 2006, σελ.30)

Σε μία κανονική κατάσταση, οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι γνωστές, ακολουθούν μία συμβατική σειρά, την οποία μπορεί να διαμορφώσει ο μάνατζερ ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού σε κάθε περίπτωση. Στις κανονικές καταστάσεις, οι αντικειμενικοί στόχοι είναι σαφείς, καθώς και οι εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση μη υλοποίησης των στόχων. Οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και τα δικαιώματα των μελών του οργανισμού είναι γνωστά σε όλους. (Σφακιανάκης, 1998).

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη Διεύθυνση- ηγεσία και τον έλεγχο.

Προγραμματισμός: Καθορισμός στόχων και διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους.

Οργάνωση: Κατανομή εργασίας, υλικών πόρων, ανάθεση εργασιών στα αρμόδια άτομα.

Διεύθυνση- ηγεσία: Κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμού της συμπεριφοράς τους μέσω διαδικασιών παρακίνησης, διαμόρφωσης οράματος, διευθέτησης συγκρούσεων.

Έλεγχος: Έλεγχος αποτελεσμάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για την διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των προγραμματισθέντων δράσεων.

(Χυτήρης, 2006, σελ. 31)

Στόχος λοιπόν του μάνατζμεντ σε έναν οργανισμό είναι να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του, δηλαδή να επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και αυτό να γίνεται με αποδοτικό τρόπο, δηλαδή να συμφέρει.

Όλες οι μορφές και τα είδη επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για δημόσιους οργανισμούς, είτε για ιδιωτικές εταιρείες μεγάλων ή μικρών συμφερόντων αντιμετωπίζουν πολυάριθμους κινδύνους, τους οποίους ακόμη και αν δεν είναι σε θέση να αποφύγουν, θα πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο.

Η Διαχείριση κρίσεων είναι ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες εφαρμόζονται από μία εξειδικευμένη ομάδα και αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση (μετριασμό) της επίδρασης μιας απρόσμενης κατάστασης στη λειτουργία του οργανισμού.

Η κατάσταση αυτή αποτελεί μία κρίση (κίνδυνος) που ενεργοποιεί μία πραγματική, ακόμη και δυνητική απειλή σχετικά με διάφορα θέματα (υγείας, ασφάλειας, κύρους) του οργανισμού (Spillan, 2003).

Στις περιπτώσεις αυτές, ο χρόνος είναι ελάχιστος, οι αντιδράσεις απρόβλεπτες, ο κίνδυνος ορατός, ο πανικός πιθανός. Υπό αυτές τις συνθήκες ασκείται η διαχείριση κρίσεων και ο μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει την κατάσταση με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Καθώς το περιβάλλον γίνεται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, οι κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις θα είναι μεγαλύτερες και θα εμφανίζονται συχνότερα. (Hwang, 2000). Έτσι, η ικανότητα της διοίκησης είναι μείζονος σημασίας, ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να είναι βιώσιμη και μετά την επίδραση της κρίσης.

Ακολουθεί αναλυτικότερη εννοιολογική προσέγγιση της κρίσης και της διαχείρισης κρίσεων, καθώς και κατηγοριοποίηση των τύπων των κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Σφακιανάκης, Μανώλης Κ. 1998, «Διοικητική Κρίσεων. Crisis Management», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. 2006, «Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Spillan, J. 2003, 'An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organizations', Journal of Contingencies and Crisis Management ,vol. 11

Hwang, P. and Lechtenthal, D.J. 2000, 'Anatomy of Organisational Crises Journal of Contingencies and Crisis Management', vol. 8, issue 3

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Περί κρίσης

1.1 Ορισμοί σχετικά με την κρίση

1.1.1 Κρίση

Η κρίση αποτελεί περισσότερο μια πραγματικότητα παρά μια κακή είδηση. Εφόσον αποδεχτεί κανείς το γεγονός αυτό, τότε γίνεται αντιληπτό ότι με τον κατάλληλο σχεδιασμό, μπορεί να υπάρξει και θετική πλευρά σε μία κρίση.

Το κινέζικο ιδεόγραμμα για τη λέξη κρίση (προφέρεται γέι- ζι), είναι σύνθετη λέξη και αποτελείται από τα συνθετικά «κίνδυνος» και «ευκαιρία». (Glaesser, 2006, σελ. 12)

Πρακτικοί και θεωρητικοί επισημαίνουν την ύπαρξη ποικίλων πιο συγκεκριμένων, ή ευρύτερων εκδοχών της κρίσης. Μία κρίση είναι ένα μεγάλο και απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό και τους εμπλεκόμενους φορείς (stakeholders). Μια λανθασμένη απόφαση από τη διοίκηση μπορεί να είναι αιτία σοβαρού επιχειρηματικού κινδύνου.¹

Η κρίση μπορεί να διαφαίνεται στον ορίζοντα, σαν επακόλουθο της λανθασμένης απόφασης, ή μπορεί να εμφανιστεί χωρίς προειδοποίηση, οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή. Είναι δυνατό να επηρεαστούν όλοι οι τομείς μιας κοινωνίας, οι επιχειρήσεις, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, η κυβέρνηση, οι εκκλησίες, οι οικογένειες κλπ. (Fink, 1986; Fink, 2000).

Τα έκτακτα περιστατικά προσδιορίζονται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά: μια επείγουσα ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις συνοδευόμενη από μια έντονη έλλειψη του απαραίτητου εκπαιδευμένου προσωπικό, των υλικών και του χρόνου για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Εκφράσεις όπως «μια επείγουσα ανάγκη για

¹<http://www.crisisnavigator.org/Crisis-Management-An-Outline-for-Survival.454.0.html> (crisisnavigator)

αποφάσεις», «έντονη έλλειψη προσωπικού», «έντονη έλλειψη υλικών» και «έντονη έλλειψη χρόνου», επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης.²

Οι Rosenthal και Pijnenburg (1991) πιστεύουν ότι: «η κρίση σχετίζεται με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος».

Ο Barton (2004), ορίζει την κρίση ως: «ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός, το οποίο πιθανώς έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, καθώς και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη». Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ενισχύεται η ανάγκη για διαχείριση της επικοινωνίας και της εικόνας του οργανισμού.

Κρίση είναι μία κατάσταση, η οποία προσεγγίζει μία επικίνδυνη φάση, για την οποία είναι απαραίτητο να γίνουν έκτακτες παρεμβατικές ενέργειες, ώστε να αποφευχθούν επιβλαβείς και ζημιογόνες συνέπειες για τον οργανισμό, με σκοπό να επανέλθει σε φυσιολογικές συνθήκες. Είναι μία αποφασιστική και κρίσιμη στιγμή για τον οργανισμό, όπου μια λανθασμένη απόφαση μπορεί, όπως προαναφέρθηκε, να κοστίσει ακόμη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

(Kanter, 1996).

Σύμφωνα με το Institute for Crisis Management (ICT- 2001)³, η κρίση είναι μία κατάσταση σημαντικής επιχειρηματικής αποσύνθεσης, η οποία έχει σαν επακόλουθο τις αρνητικές αντιδράσεις από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, εκτεταμένη κάλυψη από τα ΜΜΕ, καθώς και δημόσια εξονυχιστική έρευνα. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει πολιτική, νομική, οικονομική και κυβερνητική επίδραση στις δραστηριότητές της.

Από τους ορισμούς της κρίσης που προηγήθηκαν, συγκεντρώνονται τα παρακάτω βασικά κοινά στοιχεία που εμπεριέχονται σε μια κρίση:

- α) απειλή για τον άνθρωπο και τους πόρους
- β) το στοιχείο της έκπληξης- αιφνιδιασμού με αποτέλεσμα την απώλεια ελέγχου
- γ) το μικρό χρονικό διάστημα για τη λήψη απόφασης

² <http://www.crisisnavigator.org/Dealing-With-A-Crisis.455.0.html> (crisisnavigator)

³ http://www.crisisexperts.com/essence_main.htm (Institute for crisis management)

1.1.2 Χαρακτηριστικά της κρίσης

Η κάθε κρίση ανεξάρτητα από τη μορφή της και τον οργανισμό στον οποίο δημιουργείται, χαρακτηρίζεται από τα εξής (Ahmed, 2006):

- 1) Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση μιας κρίσης είναι δυναμική. Οι εμφανιζόμενες κρίσεις δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με τη μεγαλύτερή τους ένταση, αλλά κλιμακώνονται.
- 2) Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά την περίοδο που η κρίση εμφανίζεται, οι εμπλεκόμενοι κυριεύονται από άγχος, καθώς αισθάνονται να χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης.
- 3) Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για το χειρότερο «σενάριο» εξέλιξης των γεγονότων, διαταράσσουν και μεταβάλλουν την συνήθη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- 4) Διακινδυνεύει η δημόσια/ διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας. Οι συνέπειες κάθε εμφανιζόμενης κρίσης, συνήθως πλήττουν την «εικόνα».
- 5) Θα ελεγχθεί εξονυχιστικά από τους αρμόδιους κρατικούς- διακρατικούς φορείς και από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.). Η εκδήλωση μιας κρίσης αναπόφευκτα προκαλεί το ενδιαφέρον των αρμόδιων φορέων, αλλά και των Μ.Μ.Ε, καθώς υπάρχει αυξημένη ζήτηση για πληροφόρηση, προς αποκατάσταση των εικασιών για τα γεγονότα.
- 6) Προκαλεί βλάβες και υλικές ζημιές. Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, ή το προφίλ της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προκαλείται δυσλειτουργία στην εμπορική της δραστηριότητα.

1.1.3 Δυνάμεις δημιουργίας της κρίσης

Για να καταστρωθούν αποτελεσματικά σχέδια διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων, πρέπει προηγουμένως να καταστεί σαφές πως ένα απρόσμενο γεγονός για μια εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε κρίση. Για να προκληθεί κρίση σε ένα οργανισμό, θα πρέπει να δρουν τρεις βασικές δυνάμεις⁴:

⁴ http://www.crisisnavigator.org/The-Challenges-of-the-Future-and-the-Increasing-Significance-of-Crisis_Mana.456.0.html
(crisis navigator)

1. Το καταλυτικό γεγονός ή έναυσμα (triggering event). Το γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές.
2. Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης (perceived Inability to cope). Η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της.
3. Απειλή επιβίωσης (threat to survival). Οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης.

1.2 Διάκριση της κρίσης

1.2.1 Ανάλογα με την προβλεψιμότητά της

Ανάλογα με το πόσο αναμενόμενη ή ξαφνική είναι μία κρίση, ομαδοποιείται στις παρακάτω κατηγορίες⁵:

Ξαφνικές κρίσεις (Sudden crises). Η εμφάνιση αυτών των κρίσεων έρχεται με ελάχιστη προειδοποίηση, ή χωρίς να έχει προηγηθεί καμία ένδειξη, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατο να προβλεφθούν.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις ξαφνικών κρίσεων είναι οι απώλειες στελεχών, οι φυσικές καταστροφές, τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας κλπ.

Υποβόσκουσες κρίσεις (Smoldering crises). Οι κρίσεις αυτές είναι περισσότερο προβλέψιμες, καθώς ο κίνδυνος κλιμακώνεται. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η επανάσταση των εργατών σε έναν οργανισμό, το οικονομικό χρέος- οικονομική κρίση στην Ελλάδα.

1.2.2 Κατηγοριοποίηση σε συνάρτηση με τη στιγμή εμφάνισης

Όπως έχει ήδη αποδειχθεί, οι κρίσεις εξελίσσονται και τροποποιούνται από τη στιγμή που υποβόσκουν έως τη στιγμή που εμφανίζονται. Χρησιμοποιώντας την εμφάνισή τους στο χρόνο ως παράγοντα, οι φάσεις μιας κρίσης διαιρούνται σε πιθανές, λανθάνουσες και οξείες κρίσεις.

Οι **πιθανές κρίσεις** χαρακτηρίζουν μία φάση στην οποία η κρίση αποτελεί ένα μόνο υποθετικό γεγονός, επομένως ούτε έχει εξακριβωθεί, ούτε υπάρχει.

⁵ www.wikipedia.com (Wikipedia)

Για το λόγο αυτό, η κατάσταση περιγράφεται από τον Krystek (1987), σαν την «σχεδόν κανονική λειτουργία της επιχείρησης». ⁶

Οι **λανθάνουσες κρίσεις** περιγράφουν τη φάση στην οποία η κρίση έχει ήδη ξεσπάσει, ωστόσο δεν είναι έχει ακόμη προσδιοριστεί σαφώς από την επιχείρηση.

Η φάση της **οξείας κρίσης** είναι η χρονική περίοδος, στην οποία οι επιζήμιες συνέπειες της κρίσης έχουν γίνει αντιληπτές και η επιχείρηση προσπαθεί να τις αντιμετωπίσει. (Glaesser, 2006, σελ. 15)

1.3 Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκει, περνά από διάφορες φάσεις, ανάλογα με το χρόνο εμφάνισής της και κάθε φάση επηρεάζει διαφορετικά τον οργανισμό. Οι φάσεις είναι: (α) πριν την κρίση (διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων), (β) οξεία φάση (εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης), (γ) φάση αντιμετώπισης (επιπτώσεων) και (δ) φάση ανάκαμψης ή διάλυσης (επίλυσης- ομαλοποίησης) (Darling & Kash, 1994)

(α) Φάση πριν την κρίση ή στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

Είναι το χρονικό διάστημα πριν την εκδήλωση της κρίσης, κατά την διάρκεια του οποίου η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος συμπτωμάτων, άλλοτε ισχυρά και άλλοτε όχι που προειδοποιούν για την έλευσή της (symptom ή precrisis stage). Οι πράξεις, οι ενέργειες και οι παραλήψεις που ενδεχομένως οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται πρόδρομα συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται σαν μία κατάσταση πρόκρισης». Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής είναι σημαντικό να αντιληφθεί η επιχείρηση τα πρόδρομα συμπτώματα, ώστε να πράξει εγκαίρως για να εμποδίσει την εμφάνιση της κρίσιμης κατάστασης.

(β) Οξεία φάση ή στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (Acute crisis stage)

Εφόσον η επιχείρηση δεν έχει αντιληφθεί, δεν έχει προβλέψει, ή δεν έχει εμποδίσει την κρίση, τότε αυτή αναπόφευκτα θα ανακύψει. Πρόκειται ουσιαστικά για την

⁶ <http://journals.uzpi.cz/publicFiles/01078.pdf> (Managerial competencies in tackling an acute company crisis)

περίοδο όπου η κρίση όχι μόνο εκδηλώνεται, αλλά και κορυφώνεται. Απαιτείται άμεση αντίδραση εκ μέρους της επιχείρησης, καθώς η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση της επιχείρησης να παραδεχτεί την κρίση, ώστε να την χειριστεί, ή να τη διατηρήσει. Εάν η διοίκηση αποδεχτεί το αναπόφευκτο της κρίσης σαν πραγματικότητα, τότε όχι μόνο θα μπορέσει να σχεδιάσει απάντηση στην κρίση, αλλά θα βρει ευκαιρίες, οι οποίες περιέχονται μέσα σε αυτή.

(γ) Φάση αντιμετώπισης ή στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage)

Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί και η επιχείρηση συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις συνέπειές της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για να μπορέσει η επιχείρηση να ξεπεράσει την κρίση, είναι απαραίτητο να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης, το οποίο θα έχει δοκιμαστεί μέσα από προσομοιώσεις, με εικονικά περιστατικά έκτακτης ανάγκης και θα περιλαμβάνει συνεχείς ελέγχους σε βάθος, έρευνες κλπ.

(δ) Φάση ανάκαμψης ή διάλυσης ή στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (Crisis resolution stage)

Με το πέρας της κρίσης και ανάλογα την αποτελεσματικότητά της αντιμετώπισής της, η επιχείρηση ανακάμπτει, ή διαλύεται.

Επομένως, το αυτό το στάδιο αποτελεί στόχο όλων των προσπαθειών των μάνατζερ. Από τη στιγμή που διαγιγνώσκονται τα σημάδια της κρίσης, ο μάνατζερ οφείλει να ανακτήσει το συντομότερο δυνατό τον έλεγχο και να αποφασίσει για τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο επίλυσης και ομαλοποίησης της κατάστασης. Στο στάδιο της επίλυσης, επανέρχεται σταδιακά η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι απαραίτητη η αξιολόγηση του τρόπου αντιμετώπισης της κρίσης, ώστε να διαπιστωθεί σε ποια σημεία το πρόγραμμα αντιμετώπισης χρειάζεται βελτιώσεις, εάν έγιναν λάθη, πως θα διορθωθούν και ποια ήταν τα σημεία που η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά.

Με αυτόν τον τρόπο οι μάνατζερ θα μάθουν από την παρούσα κρίση και την επίλυσή της, ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη και επιπλέον να είναι προετοιμασμένοι για ενδεχόμενο περιστατικό στο μέλλον (Learning, 2003, σελ. 152-153; Glaesser, 2006, σελ. 22).

Όπως γίνεται αντιληπτό, η μετάβαση από το κάθε στάδιο στο επόμενο είναι ρευστή, αλλά και γενικότερα τα όρια που τίθενται παραπάνω και ορίζουν την κάθε φάση, στην πράξη δεν είναι απόλυτα και ούτε πάντοτε διακριτά. (Fink, 2000)

1.4 Τύποι κρίσεων

Κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από τους παράγοντες που την προκαλούν. Με βάση τους παράγοντες διαμορφώνεται και το σχέδιο διαχείρισης της αντίστοιχης κρίσης. Οι βασικές κατηγορίες που κατατάσσονται οι κρίσιμες καταστάσεις είναι τέσσερις ανάλογα με τα αίτια της κρίσης, τα οποία μπορεί να προέρχονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού και μπορεί να χαρακτηρίζονται ως τεχνικό-οικονομικά ή να αποτελούν ανθρώπινους-οργανωτικούς κοινωνικούς παράγοντες. Οι Mitroff και Shrivastava (1987) διαχώρισαν τις κρίσεις ως εξής:

Πίνακας 1: Διαχωρισμός κρίσεων

	ΤΕΧΝΙΚΟ- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπής πληροφόρηση • Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων • Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων • Βιομηχανικά ατυχήματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές • Κατάρρευση οργανισμού/επικοινωνίας • Εσκεμμένη πρόκληση βλάβης σε προϊόν • Σαμποτάζ από εσωτερικούς παράγοντες • Επαγγελματικές ασθένειες
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Περιβαλλοντική καταστροφή • Φυσικές καταστροφές • Εξαγορές • Κοινωνικές κρίσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Σαμποτάζ από εξωτερικούς παράγοντες • Τρομοκρατικές ενέργειες • Απάτες

Πηγή: Mitroff & Shrivastava, 1987

Τεχνικό- Οικονομικοί παράγοντες/ Εξωτερικές δυνάμεις

- Φυσικές καταστροφές, όπως για παράδειγμα σεισμοί, ηφαίστεια, πλημμύρες, πυρκαγιές, τυφώνες, για παράδειγμα Τσουνάμι στην Ταϊλάνδη κλπ.
- Καταστροφή του οικοσυστήματος, για παράδειγμα επιμόλυνση θαλάσσιου ορίζοντα στη Σαντορίνη από τη βύθιση του Sea Diamond.
- Εξαγορά ή συγχώνευση, όταν έχουν αρνητικές συνέπειες για τους εμπλεκόμενους
- Ασθένειες, επιδημίες (Σπογγώδης εγκεφαλοπάθεια των βοοειδών ή νόσος των τρελών αγελάδων (1993) κυρίως στη Μ. Βρετανία, ιός H1N1 (2009- επικαιρότητα)

Ανθρώπινοι- Οργανωτικοί- Κοινωνικοί παράγοντες/ Εξωτερικές Δυνάμεις

- Οικονομική ή πολιτική κρίση, για παράδειγμα οικονομική κρίση στην Ελλάδα, πολιτική αστάθεια στην Αίγυπτο
- Πόλεμοι, ή αναταραχές, όπως για παράδειγμα πραξικόπημα στα νησιά Φίτζι (2000), θρησκευτικός πόλεμος στην Κροατία/ Σερβία/ Βοσνία (1991), αραβικές χώρες στην επικαιρότητα
- Τρομοκρατία- εγκληματικότητα (Δίδυμοι Πύργοι στη Νέα Υόρκη το έτος 2001, μετρό στη Μόσχα το έτος 2010 κλπ.)
- Απάτη, συνομωσία ή δωροδοκία, π.χ. τράπεζα Κρήτης (1992)

Ανθρώπινοι- Οργανωτικοί- Κοινωνικοί παράγοντες/ Εσωτερικές Δυνάμεις

- Απώλεια στελεχών λόγω παραίτησης, απόλυσης, συνταξιοδότησης, θανάτου
- Αντιδράσεις εργαζομένων με απεργίες και διαμαρτυρίες, για παράδειγμα καμποτάζ κρουαζιερόπλοια
- Σεξουαλική παρενόχληση (από εργαζόμενο προς εργαζόμενο, προς πελάτη)
- Διακρίσεις φύλου, εθνικότητας, θρησκείας, εκπαίδευσης κλπ.
- Διαρροή πληροφοριών ενός οργανισμού (Wiki Links)
- Ανθρώπινο λάθος που μπορεί να κοστίζει ανθρώπινες ζωές, για παράδειγμα λανθασμένος ή αδέξιος χειρισμός μηχανήματος από υπάλληλο του οργανισμού, μπορεί να τραυματίσει ή ακόμη και να στοιχίσει τη ζωή προσωπικού ή άλλων εμπλεκόμενων (πελάτες, συνεργάτες κλπ.).
- Ναυάγια πλοίων (Εξπρές Σάμινα, το έτος 2000), συντριβή αεροσκαφών (Helios, το έτος 2005) κ.λπ. πιθανώς από ανθρώπινο λάθος

Τεχνικό- Οικονομικοί παράγοντες/ Εσωτερικές δυνάμεις

- Ελαττωματικά προϊόντα που οδηγούν στην απόσυρση προϊόντος από την αγορά (κρασιά Αυστρίας 1991)
- Ελαττωματικό μηχάνημα που η χρήση του μπορεί να οδηγήσει σε τραυματισμό προσωπικού ή άλλων εμπλεκόμενων (πελάτες, συνεργάτες κλπ.), σε ακραίες περιπτώσεις ακόμη και σε δυστύχημα.
- Ναυάγια πλοίων (Εξπρές Σάμινα, το έτος 2000), συντριβή αεροσκαφών (Helios, το έτος 2005) κ.λπ. πιθανώς από τεχνικό λάθος

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Darling, J.R. 1994, 'Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision-Making', Development Journal 15, issue 8

Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul 1987, 'Effective Crisis Management', Academy of Management, Vol.1, No. 4 pp. 283- 292

Βιβλία

Ahmed Meena 2006, The principles and practice of crisis management. The case of Brent Spar, Palgrave Macmillan, London

Barton, Larry 2004, Subject adviser Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Harvard Business School, Boston

Fink, S. 2000, Crisis Management Planning for the Inevitable, AMACOM, New York

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Learning, Thomas 2003, Four crisis stages, Issues management and crisis management, pp.152-153

Uriel Rosenthal and Bert Pijnenburg 1991, Crisis Management and Decision Making. Simulation oriented scenarios, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, pp. 1-7

Ηλεκτρονικές πηγές

http://www.crisisexperts.com/essence_main.htm (Institute for crisis management)

<http://www.crisisnavigator.org/Crisis-Management-An-Outline-for-Survival.454.0.html> (crisisnavigator)

<http://www.crisisnavigator.org/Dealing-With-A-Crisis.455.0.html> (crisisnavigator)

<http://www.crisisnavigator.org/The-Challenges-of-the-Future-and-the-Increasing-Significance-of-Crisis.456.0.html> (crisisnavigator)

<http://journals.uzpi.cz/publicFiles/01078.pdf> (Managerial competencies in tackling an acute company crisis)

www.wikipedia.com (Wikipedia)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Το τουριστικό προϊόν

2.1 Ορισμός τουρισμού

Ο τουρισμός είναι το φαινόμενο που προκύπτει όταν πραγματοποιούνται προσωρινές επισκέψεις (ή διανυκτερεύσεις) εκτός του τόπου της μόνιμης κατοικίας, για οποιονδήποτε λόγο εκτός από τη διεκπεραίωση εργασιών που αμείβονται από τον τόπο επίσκεψης. (Burkat και Medlik, 1981)

2.2 Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος

Μέχρι πρότινος ο τουρισμός κατατασσόταν στον τριτογενή τομέα (παροχή υπηρεσιών), όμως στην ουσία ανήκει στους μεικτούς τομείς, διότι είναι ένα σύνθετο προϊόν αποτελούμενο από υλικά (υποδομές, μεταφορές, καταλύματα κ.λπ.) και άυλα στοιχεία (αίσθηση ασφάλειας, κλίμα κ.λπ.). Το ιδιαίτερο προϊόν του τουρισμού παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- (α) Αδυναμία αποθήκευσης του τουριστικού προϊόντος. Εάν δεν καταναλωθεί, τελειώνει. Παράδειγμα αποτελεί η θέση του αεροπλάνου.
- (β) Ανελαστικότητα του τουριστικού προϊόντος. Το τουριστικό προϊόν δεν είναι ανελαστικό, η προσφορά του είναι ανελαστική. Για παράδειγμα μια αυξημένη ζήτηση κλινών μια χρονική περίοδο Χ, δεν μπορεί να μεταβάλλει την ικανότητα υποδοχής της χώρας (που είναι συγκεκριμένη).
- (γ) Το τουριστικό προϊόν δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αυτοματισμού. Πέραν των συστημάτων μηχανοργάνωσης και της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι τουριστικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας.
- (δ) Το τουριστικό προϊόν καταναλώνεται στον τόπο παραγωγής. Τόσο τα υλικά, όσο και τα άυλα στοιχεία χαρακτηρίζονται από τη χωρική τους ακινησία.
- (ε) Η παραγωγή και η κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος πραγματοποιείται ταυτόχρονα και στον ίδιο χώρο. Η μεταφορά ενός τουρίστα με το πλοίο προϋποθέτει την παρουσία του τουρίστα και την ύπαρξη μιας κατάστασης ετοιμότητας υποδοχής του τουρίστα εκ μέρους των τουριστικών υπηρεσιών.

(στ) Η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών επιφέρει την καταστροφή τους. Μετά την κατανάλωση της υπηρεσίας, στον απομένον μόνο άυλες αξίες όπως αναμνήσεις και εμπειρίες.

(ζ) Τα τουριστικά υπό- προϊόντα μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους. Το ταξίδι με το αεροπλάνο μπορεί συχνά να υποκατασταθεί με το ταξίδι με το πλοίο, η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων μπορεί να υποκατασταθεί από τη διαμονή σε ξενοδοχείο 3 αστέρων κ.λπ. Καθοριστικό παράγοντα για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων συχνά αποτελεί το διαθέσιμο εισόδημα.

(η) Τα τουριστικά υπό- προϊόντα είναι συμπληρωματικά. Αυτό άλλωστε αποτελεί και τη βασική αιτία που τα προϊόντα του τουρισμού καλούνται υπό- προϊόντα. Πρόβλημα στα συμπληρωματικά προϊόντα συχνά δημιουργούν οι διακυμάνσεις της ποιότητας. Το σφαιρικό τουριστικό προϊόν πρέπει να έχει μία καθολικά ικανοποιητική ποιότητα.

(θ) Η ευαισθησία της τουριστικής δραστηριότητας στις οποιασδήποτε μορφής κρίσεις και στις εποχικές διακυμάνσεις.

Από την έναρξη εισβολής στο Κουβέιτ το 1990, η Αίγυπτος κατέγραψε τουριστική μείωση στις αφίξεις της τάξης του 66%, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Τυνησία επίσης, το πρώτο εξάμηνο του 1991 κατέγραψε τουριστική μείωση στις αφίξεις της τάξης του 80% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Για τον ίδιο λόγο μείωση παρατηρήθηκε και στην Τουρκία, το Μαρόκο, την Κύπρο, την Κρήτη και τη Ρόδο.

(ι) Το μέγεθος των αρχικών επενδύσεων. Οι αρχικές επενδύσεις στον τουριστικό τομέα είναι εντάσεως κεφαλαίου, γεγονός που δημιουργεί πολλά προβλήματα στη διαχείριση και την αποδοτικότητά τους, δεδομένης της εποχικής τους λειτουργίας. Επιπλέον καλούνται να καλύψουν τα μεταβλητά κόστη της περιόδου και τα σταθερά κόστη ολόκληρου του έτους.

Ο εποχικός χαρακτήρας επηρεάζει όλους τους τομείς που εμπλέκονται στην τουριστική παραγωγή και δημιουργεί προβλήματα σχετικά με το διαχειριστικό πλάνο και την αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων.

(Βαρβαρέσος, 2000; Κυριακόπουλος, 2008)

2.2.1 Επίπεδα του προϊόντος

Ο Kotler (1996) διαφοροποιώντας την υλική και τεχνική υπόσταση ενός προϊόντος, χωρίς να εξετάζει την συναισθηματική αντίληψη του καταναλωτή, ανέπτυξε τρία επίπεδα του «όρου» προϊόν.

Περιγράφει το πρώτο επίπεδο ως το **βασικό προϊόν** που είναι η πραγματική υπηρεσία του προϊόντος, επομένως, «αυτό που πραγματικά αγοράζει ο πελάτης».

Το δεύτερο επίπεδο είναι το **πραγματικό προϊόν**. Το προϊόν που αγοράζει ο πελάτης περιλαμβάνει πέντε χαρακτηριστικά: ποιοτικά πρότυπα, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, σχεδιασμό, εμπορικό σήμα (μάρκα) και συσκευασία.

Οι υπόλοιπες υπηρεσίες και τα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν το προϊόν διαμορφώνουν ένα τρίτο επίπεδο, που περιγράφεται ως το **διευρυμένο προϊόν** (augmented product). (Glaesser, 2006, σελ. 25)

Αντίστοιχα στις υπηρεσίες, το πρώτο επίπεδο αφορά στη θεμελιώδη υπηρεσία, το ελάχιστο που απαιτείται από τους πελάτες.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στις υπηρεσίες που αναμένονται από τον πελάτη ως πλήρως επιθυμητά συστατικά. Και οι δύο υπηρεσίες αναφέρονται μαζί στο αποκαλούμενο βασικό όφελος, το οποίο μπορεί, επομένως, να περιέχει επίσης άυλα συστατικά.

Στο τρίτο επίπεδο απαντώνται οι διακριτικές υπηρεσίες, οι οποίες δημιουργούν τα πρόσθετα οφέλη και συντελούν στη διαφοροποίηση του προϊόντος και τελικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3 Το τουριστικό προϊόν σαν τομέας δραστηριότητας

2.3.1 Προορισμοί και κίνητρα επιλογής

Όσον αφορά το μέγεθος της γεωγραφικής περιοχής, δεν υπάρχει κάποιο ανώτερο ή κατώτερο όριο. Μόνο ο καταναλωτής μπορεί να αποφασίζει ποιο μέρος θεωρείται κατάλληλος προορισμός και πόσο μεγάλη έκταση πρέπει να έχει, ώστε να ικανοποιεί τα κριτήριά του. Ο χαρακτηρισμός ενός προορισμού διαμορφώνεται κυρίως από τα κίνητρα των τουριστών και από την απόσταση. Τα κίνητρα αποτελούν τον κύριο παράγοντα λήψης της απόφασης. Έτσι, οι τουρίστες που επιλέγουν να συνδυάσουν

τις διακοπές τους με κάποια είδη δραστηριοτήτων, είναι βέβαιο ότι θεωρούν την δραστηριότητα ως τον «πυρήνα» της προσφοράς, γύρω από την οποία ομαδοποιούνται οι περαιτέρω υπηρεσίες. Κατ' επέκταση ορίζεται η ακτίνα των δραστηριοτήτων του προορισμού για τον τουρίστα, δηλαδή η γεωγραφική διάσταση του προορισμού. Έτσι, οι διακοπές που συνδυάζονται με ιππασία, προδιαθέτουν τον τουρίστα ότι ο προορισμός αποτελεί μία μεγαλύτερη περιοχή, σε σχέση με το μέρος που οι διακοπές συνδυάζονται απλά με θάλασσα και παραλία.

Τα κίνητρα, ως ισχυροί παράγοντες στον καθορισμό ενός προορισμού, ενισχύονται από τις αποστάσεις, οι οποίες βρίσκονται μεταξύ της τοποθεσίας από την οποία αναχωρεί ο τουρίστας και του προορισμού του. Ανάλογα με την απόσταση, ένας προορισμός περιγράφεται ως μεγάλη γεωγραφική μονάδα εάν βρίσκεται πιο μακριά από το μέρος που βρίσκεται ο τουρίστας. Αυτή η επίδραση είναι γνωστή σαν «υπόθεση απόστασης», σύμφωνα με την οποία όσο πιο κοντά είναι ένας προορισμός, τόσο πιο προσιτός είναι. Η αυξημένη απόσταση μπορεί να έχει και άλλη αρνητική επίδραση. Εάν ανακύψει κάποιο αρνητικό γεγονός σε κάποια απομακρυσμένη γεωγραφική περιοχή και λόγω απόστασης η περιοχή αυτή δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, ή δεν είναι γνωστή τότε ενδέχεται να υποστούν οι γειτονικές περιοχές τα αποτελέσματα των γεγονότων, αν και πιθανώς δεν επηρεάστηκαν καθόλου από αυτά. Εντούτοις, η γνώση για την επικαιρότητα από τον τουρίστα, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση των προορισμών. (Glaesser, 2006, σελ. 53-54, 58-59; Κόκκωσης και Τσάρτας, 2001, σελ. 63- 65)

2.3.2 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως σε όλα τα προϊόντα, έτσι και στους προορισμούς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αναγκαίο. Οι προορισμοί καλούνται να προσφέρουν ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και μοναδικά κατά το δυνατό, ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Για να μπορούν οι τουρίστες να εκτιμούν τα πλεονεκτήματα αυτά, αλλά και να είναι σε θέση οι αρμόδιοι του εκάστοτε προορισμού να διαβλέπουν τα αρνητικά γεγονότα που μπορεί να πλήξουν τον οργανισμό, οι υπηρεσίες που προσφέρονται θα πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς και να εποπτεύονται αυστηρά.

1) Διαφοροποίηση στα βασικά οφέλη

Η διαφοροποίηση σε ότι αφορά στα βασικά οφέλη του τουρίστα είναι πολύ δύσκολη μια και λόγω της παγκοσμιοποίησης του τουρισμού, είναι πλείστοι οι προορισμοί που προσφέρουν τις βασικές υπηρεσίες. Από την άλλη, κάποια χαρακτηριστικά συνθέτουν τον προορισμό μοναδικά και δεν μπορούν να υποκατασταθούν, όπως για παράδειγμα οι πυραμίδες της Αιγύπτου. Σε αυτόν τον προορισμό οι ληφθείσες υπηρεσίες μπορεί να είναι οι βασικές, ωστόσο η πολιτισμική διάσταση δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα βασικά οφέλη του προορισμού, τα οποία δεν μπορούν να αντιγραφούν.

2) Διαφοροποίηση στα πρόσθετα οφέλη

Διαφοροποίηση στα πρόσθετα οφέλη του προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν ο προορισμός προσφέρει στον τουρίστα καταπληκτική εμπειρία. Αυτός ο τύπος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω της καθιέρωσης των πρόσθετων και συνεχών συναισθηματικών οφελών, με απαραίτητη προϋπόθεση την κάλυψη των βασικών οφελών.

3) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το κόστος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συνάρτηση με το κόστος επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση προσφέρει ένα σταθερό συγκεκριμένο συγκρινόμενο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι προορισμοί που εφαρμόζουν την ηγεσία κόστους εκτίθενται πιο εύκολα σε απειλές σε ότι αφορά στα αρνητικά γεγονότα που μπορεί να πλήξουν τον εκάστοτε προορισμό. Σε μία τέτοια περίπτωση αρνητικού γεγονότος φαίνεται πως δεν έχουν «όπλα» να αμυνθούν, μια και η συγκέντρωσή τους εστιάζεται μόνο στο κόστος. Εάν το χαμηλό κόστος έχει θετικό αντίκτυπο στον τουρίστα με τη μορφή της χαμηλής τιμής του λαμβανόμενου προϊόντος, τότε πράγματι, αυτό είναι πολύ σημαντικό, αλλά σε μία έκρυθμη κατάσταση (αρνητικά γεγονότα), φαίνεται πως η επιβίωσή τους είναι λιγότερο πιθανή σε σχέση με άλλους προορισμούς που έχουν διαφοροποιημένα οφέλη.

(Porter, 1998)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Lickorish, Leonard J., Jenkins, Carson L. 2004, «Μια εισαγωγή στον τουρισμό», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Βαρβαρέσος, Στέλιος 2000, «Τουρισμός. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα» Β έκδοση. Εκδόσεις Προπομπός

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π. 2001, «Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κυριακόπουλος, Σαράντος 2008, «Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική». Πειραιάς

Ξενόγλωσση

Βιβλία

Kotler, Philip, Armstrong, Gary 1996, Principles of Marketing, Eighth edition. Prentice Hall, New Jersey

Porter, M. E. 1998b, Competitive Strategy, Free Press, New York

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Περί κινδύνων

3.1 Ορισμοί σχετικά με τους κινδύνους

Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Μπαμπινιώτη (2005) «*κίνδυνος είναι το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό*». Με αυτή την έννοια ο κίνδυνος συνοδεύει τον άνθρωπο από την αρχή της ύπαρξής του.

Σε όλες τις γλώσσες του κόσμου μερικές λέξεις έχουν περισσότερες από μια σημασία.

Επίσης, δύο λέξεις μπορούν να έχουν την ίδια περίπου σημασία. Αυτό συμβαίνει και στα ελληνικά και στα αγγλικά, όπου οι λέξεις *κίνδυνος*, *διακινδύνευση* και *ρίσκο* (*risk*, *danger*, *hazard*) έχουν εννοιολογικές διαφορές, οι οποίες συμπεραίνονται από τα συμφραζόμενα. Στον Πίνακα 2 δίνονται οι έννοιες και οι αντίστοιχες ελληνικές και αγγλικές λέξεις.

Πίνακας 2: Ελληνική και αγγλική εννοιολογία κινδύνου

ΕΝΝΟΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ	ΑΓΓΛΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ
Η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό	Κίνδυνος	Risk, danger
Η επικίνδυνη κατάσταση	Κίνδυνος	Hazard
Η βασική έννοια του κινδύνου	Κίνδυνος	Danger
Αποδοχή κινδύνου για πιθανά κέρδη	Διακινδύνευση, ρίσκο	Risk

Ο Mainelli (2002) ορίζει τον κίνδυνο ως «*την πιθανότητα να συμβεί ένα δυσμενές γεγονός πολλαπλασιασμένη επί τη σοβαρότητα των επιπτώσεων αυτού του δυσμενούς γεγονότος*».

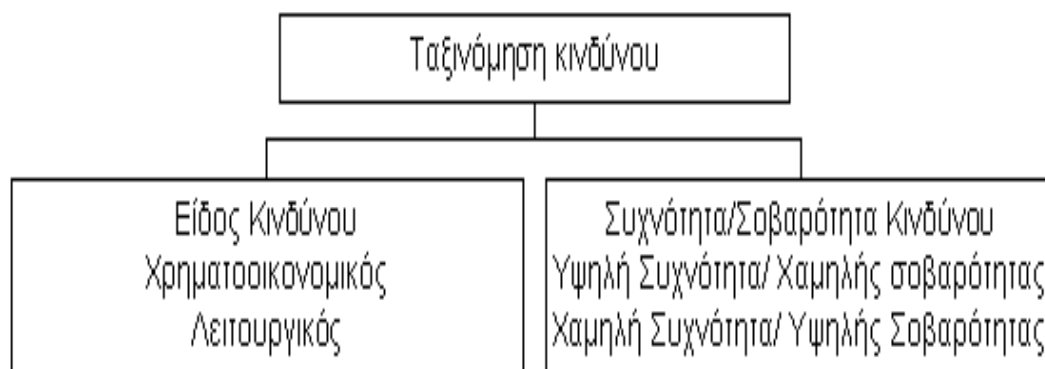
3.1.1 Ταξινόμηση κινδύνων

Ο κίνδυνος διακρίνεται σε δυο ευρείες κατηγορίες: το χρηματοοικονομικό κίνδυνο (financial risk) και το λειτουργικό κίνδυνο (operating risk).

Χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις όταν οι χρηματικές εισροές δεν επαρκούν για να καλύψουν τις χρηματικές εκροές για την ικανοποίηση των χρεών τους.

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη μη ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Δυσλειτουργίες στα πληροφοριακά συστήματα, βλάβες στις μηχανές, απεργίες των εργαζομένων και δυσκολίες στην άντληση πρώτων υλών είναι ορισμένα μόνο παραδείγματα λειτουργικού κινδύνου (Chichester , Wiley and Banks, 2005)

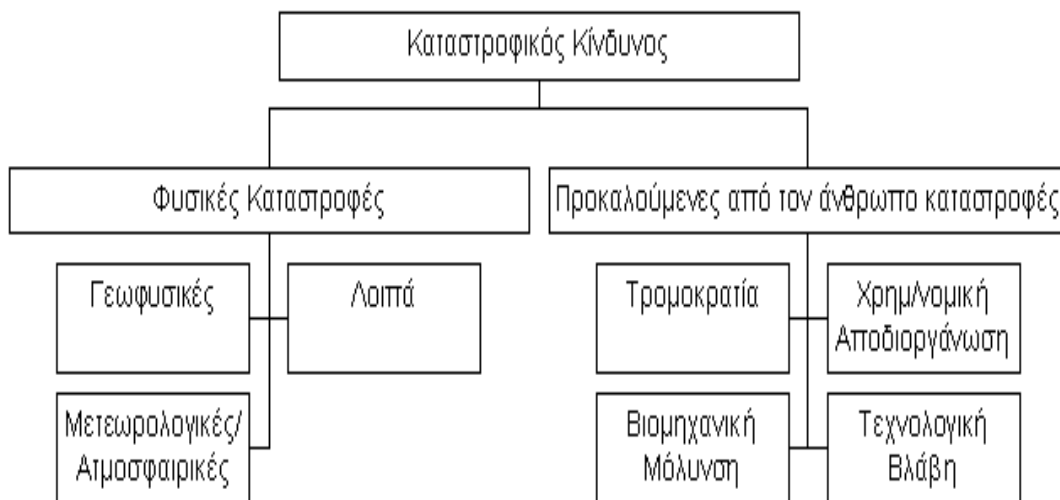
Καταστροφικοί κίνδυνοι: Φυσικά ή προκαλούμενα από τον άνθρωπο γεγονότα, τα οποία δε συμβαίνουν συχνά (χαμηλής συχνότητας), αλλά έχουν την ικανότητα να προκαλούν πολύ μεγάλες απώλειες (υψηλής σοβαρότητας)⁷.



Διάγραμμα 1: Βασική ταξινόμηση του κινδύνου

Πηγή: Chichester, Wiley and Banks, 2005

⁷ <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Greek-2007.pdf> (Πρότυπο διαχείρισης κινδύνου)

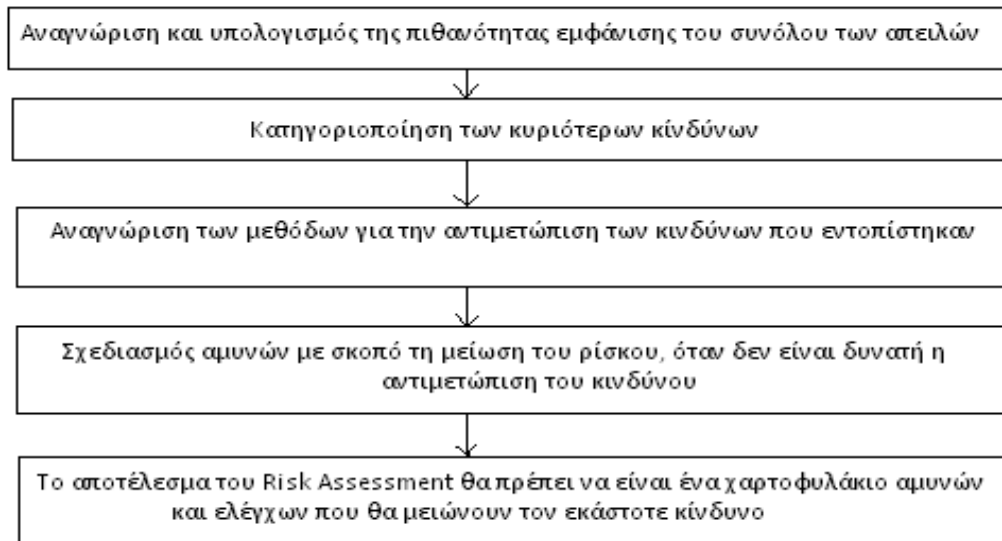


Διάγραμμα 2: Διάκριση καταστροφών

Πηγή: Chichester, Wiley and Banks, 2005

3.2 Ανάλυση και διαχείριση του κινδύνου

Η ανάλυση και διαχείριση του κινδύνου (Risk Assessment) αποτελεί μία απλή διαδικασία. Αρχικά προσδιορίζονται οι απειλές, τα πιθανότερα ατυχήματα και γενικότερα ό, τι αποτελεί κίνδυνο για τον οργανισμό. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ο καλύτερος δυνατός τρόπος για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών. Τέλος, δεσμεύονται οι πόροι και το ανθρώπινο δυναμικό για την υλοποίηση της διαχείρισης των κινδύνων. Αρκετές φορές οι πόροι του οργανισμού δεν επαρκούν ώστε να διατεθούν όσοι χρειάζονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν για παράδειγμα το προσωπικό δεν επαρκεί, ή όταν οι απειλές του οργανισμού είναι πάρα πολλές. Σε αυτή την περίπτωση που ο οργανισμός δεν έχει την ικανότητα να διαχειριστεί όλες τις απειλές με αποτελεσματικό τρόπο, τίθεται το θέμα των προτεραιοτήτων. Τα βασικά βήματα της ανάλυσης και διαχείρισης του κινδύνου (Risk Assessment) παρουσιάζονται παρακάτω.



Διάγραμμα 3: Βήματα του Risk Assessment

3.2.1 Προσδιορισμός του Κινδύνου

Ο προσδιορισμός του κινδύνου περιλαμβάνει τη δημιουργία καταλόγων με τους πιθανούς κινδύνους και τις πηγές των κινδύνων αυτών. Οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και ομαδοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε σε κάθε ομάδα να υπάρχουν παρόμοια αίτια και παρόμοιες επιπτώσεις. Έτσι, τα ηφαίστεια και οι σεισμοί μπορούν να καταταχθούν στην ίδια ομάδα, καθώς έχουν κοινό αίτιο την αστάθεια και τις μεταβολές των πετρωμάτων στη λιθόσφαιρα. Επίσης, ο ανεμοστρόβιλος και οι σεισμοί μπορούν να ομαδοποιηθούν μαζί γιατί έχουν παρόμοιες επιπτώσεις. (γενική δυσλειτουργία, καταστροφή κτισμάτων και περιουσιών)

Οι τέσσερις βασικές προσεγγίσεις για τον εντοπισμό των κινδύνων είναι οι παρακάτω:

- Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming). Οι συμμετέχοντες εκφράζουν τη γνώμη τους, διατυπώνουν ιδέες και σκέψεις σχετικά με τους δυνητικούς κινδύνους και τις απειλές που ενδέχεται να πλήξουν τον οργανισμό, αλλά και σχετικά με τους τρόπους επίλυσής τους. Βασικό στοιχείο του καταιγισμού ιδεών είναι η προσπάθεια εξάλειψης κάθε άμεσα επικριτικού σχολιασμού.
- Στατιστική ανασκόπηση. Οι δύο σημαντικότερες πηγές στατιστικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό του κινδύνου είναι τα ιστορικά αρχεία γεγονότων (π.χ. αναφορές τοπικών εφημερίδων) και οι στατιστικές περιλήψεις

που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρείες και ασφαλιστικούς οργανισμούς.

- Ανάλυση πληροφοριών. Οι σημαντικότερες πηγές της ανάλυσης είναι τα ηλεκτρονικά προγράμματα, οι εκτιμήσεις των πληροφοριών από ειδικούς και τα εξειδικευμένα ερωτηματολόγια.
- Περιήγηση στο χώρο της πιθανής εμφάνισης του κινδύνου. Η επίσκεψη αυτή είναι πιθανό να αποκαλύψει και άλλες πηγές κινδύνων και απειλών.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται με αυτή τη σειρά ακριβώς, ώστε να αποκαλύπτονται όσο το δυνατό περισσότερα στοιχεία και δεδομένα.

Την τήρηση της σειράς ενισχύει το γεγονός ότι ο καταιγισμός ιδεών πρέπει να εφαρμόζεται πρώτος, ώστε να μην επηρεάζεται η γνώμη των συμμετεχόντων από τις άλλες προσεγγίσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο επιτυχής υπολογισμός κινδύνου οφείλεται στην ανθρώπινη διάσταση. Οι αρμόδιοι συλλέγουν επεξεργάζονται και αξιολογούν τα στοιχεία, ώστε να αποφύγουν τυχόν πλασματικά ή παραπλανητικά αποτελέσματα.

3.2.2 Ομαδοποίηση κινδύνων

Οι πηγές του κινδύνου συχνά προσδιορίζονται ανεπαρκώς. Οι διαχειριστές έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε μία ομάδα απειλών που απασχολούν τον οργανισμό, ίσως γιατί αυτές είναι πιο εμφανείς και γίνονται πιο εύκολα αντιληπτές. Κάτι τέτοιο όμως θα μπορούσε να πλήξει τον οργανισμό διότι οι υπόλοιπες ομάδες απειλών δεν λαμβάνονται καν υπόψη. Προς αποφυγή τέτοιων παραλήψεων, οι κίνδυνοι, τα ατυχήματα και οι απειλές έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 4 ομάδες, ανάλογα με την προέλευσή τους.

- Από εσωτερικές πηγές μέσα στον οργανισμό και από τη φυσική τοποθεσία του οργανισμού
- Παρακείμενες ή γειτονικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς και τοποθεσίες που περιβάλλουν τον οργανισμό
- Εξωτερικές ή τοπικές πηγές, δηλαδή από οργανισμούς που βρίσκονται στην κοντινή γεωγραφική περιοχή

- Απομακρυσμένες πηγές από τους οργανισμούς, πέρα από την περιφέρεια περιλαμβάνοντας εθνικές και διεθνείς πηγές

Εξετάζοντας την κάθε ομάδων των κινδύνων και απειλών, οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν τα ανάλογα σχέδια και πολιτικές. Σημειώνεται ότι καθώς οι ομάδες ενδέχεται να κινούνται από τις εσωτερικές προς τις εξωτερικές πηγές, η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει το μέγεθος, τη φύση και τις επιπτώσεις των απειλών, περιορίζεται. (Φιλολία, Παπαγεωργίου, Στεφανάτος, 2005, σελ. 337-342)

3.2.3 Συστήματα προειδοποίησης

Τα στελέχη που αναλαμβάνουν την ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων (Risk Assessment) στον εκάστοτε οργανισμό, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στη διαδικασία την εκπαίδευση και προετοιμασία του προσωπικού. Το προσωπικό πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τα κρίσιμα γεγονότα αποτελεσματικά και άμεσα, το οποίο επιτυγχάνεται με τη διαδικασία της εξομοίωσης. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Ο σκοπός της ετοιμότητας είναι ο περιορισμός της ζημιάς (υλικής, συναισθηματικής και στη φήμη) και η ανάκαμψη του οργανισμού. Κλειδί για τον περιορισμό της ζημιάς αποτελεί η άμεση αντιμετώπιση των κρίσιμων γεγονότων, η οποία επιτυγχάνεται με τη συμβολή εκπαιδευμένου προσωπικού, την ύπαρξη συστημάτων προειδοποίησης και την αυστηρή επιτήρηση. Τα συστήματα προειδοποίησης σχηματίζουν την πρώτη γραμμή άμυνας, η οποία περιορίζει τη ζημιά, όταν οι πηγές του κινδύνου προκαλούν κρίσιμες καταστάσεις.

Τα συστήματα προειδοποίησης και παρακολούθησης είναι αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης οποιουδήποτε είδους κρίσης.

Τα συστήματα προειδοποίησης επιτρέπουν:

- Τη γρηγορότερη αντιμετώπιση κατά την εμφάνιση ενός κρίσιμου γεγονότος (οι δυσμενείς αλλαγές παρατηρούνται και ανακοινώνονται στους αρμόδιους).
- Την προστασία του προσωπικού και της περιουσίας (μέσω του σήματος για εκκένωση και της έναρξης των συστημάτων ανάσχεσης).
- Τη δραστηριοποίηση των ενεργών συστημάτων αντιμετώπισης (π.χ. συστήματα καταστολής).

Έτσι, ο συναγερμός για πυρκαγιά μπορεί να οδηγήσει στην έγκυρη εκκένωση και στην ενεργοποίηση του συστήματος καταστολής της φωτιάς με νερό, ή άλλα χημικά.

Βέβαια, η χρήση των αυτόματων συστημάτων παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα:

- Αποτυχία συστημάτων
- Ψεύτικοι συναγερμοί
- Υπερβολική εξάρτηση από την πλευρά των ανθρώπων

Τα αυτόματα συστήματα μπορεί να λειτουργήσουν λανθασμένα ή να χαλάσουν. Συμβαίνει επίσης να ενεργοποιηθούν από ψεύτικες ενδείξεις, λόγω της υπερβολικής ευαισθησίας των αισθητήρων, βάσει των οποίων λειτουργούν. Παράδειγμα αποτελούν οι συναγερμοί των αυτοκινήτων, οι οποίοι αρκετές φορές ενεργοποιούνται, μόνο από την ανίχνευση κίνησης. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των αυτοκινήτων έχει συναγερμό και η κίνηση στους δρόμους είναι αυξημένη, οι συναγερμοί ενεργοποιούνται συχνά, με αποτέλεσμα να μην ανησυχούν οι ιδιοκτήτες ακόμη και αν συντρέχει λόγος.

Σημαντικό παράγοντα στη χρήση των αυτόματων συστημάτων αποτελεί η εξάρτηση του ανθρώπου από αυτά. Αρχικά παρατηρείται μια ενεργητική επίβλεψη της λειτουργίας της μηχανής, σταδιακά μία χαλάρωση και τελικά μια τάση να βασίζονται στη μηχανή και όχι στις δικές τους αισθήσεις και κρίση. Κατά συνέπεια πολλά προειδοποιητικά συστήματα χρησιμοποιούνται ως αυτόματα συστήματα και όχι σαν συνδυασμός μηχανής και παρακολούθησης ανθρώπου, που είναι η ενδεδειγμένη χρήση.

Έτσι οι αρμόδιοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα προειδοποιητικά συστήματα χειρίζονται και συντηρούνται σωστά. (Glaesser, 2006, σελ. 171-177)

3.2.4 Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης κινδύνου

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί μία πολύ σημαντική διαδικασία και θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι στους οργανισμούς. Ο λόγος είναι το ραγδαίως αυξανόμενο κόστος των κρίσιμων γεγονότων.

Η ανάγκη για τη διαχείριση του κινδύνου στους οργανισμούς ενισχύεται από την απαίτηση των ασφαλιστικών εταιρειών, των εξωτερικών ελεγκτών και των stakeholders, ώστε να υπάρχει αυξημένη ετοιμότητα απέναντι στα κρίσιμα γεγονότα.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες ενδέχεται να μειώσουν τα ασφάλιστρα στους οργανισμούς, όταν αντιλαμβάνονται ότι το επίπεδο ετοιμότητας είναι υψηλό, ανεξαρτήτως του βαθμού επικινδυνότητας των γεγονότων.

3.3 Στρατηγικές διαχείρισης των κινδύνων.

Η διαχείριση ή ο έλεγχος των κινδύνων είναι γνωστός ως αντίδραση απέναντι στον κίνδυνο. Κάθε κίνδυνος μπορεί να εγκυμονεί κάποια ευκαιρία ή απειλή για τον οργανισμό. Για τον κάθε ένα επομένως, πρέπει να επιλέγεται η στρατηγική, ή το μείγμα στρατηγικών που κρίνεται ότι θα είναι πιο αποτελεσματικό. Οι στρατηγικές ανάλογα με τη φύση του κινδύνου είναι οι ακόλουθες⁸:

3.3.1 Στρατηγικές για αρνητικούς κινδύνους ή απειλές

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η αποφυγή, η μεταβίβαση, ο μετριασμός.

Αποφυγή. Κρίνεται ως η πλέον δραστική και αποτελεσματική τεχνική αντιμετώπισης του κινδύνου. Πρόκειται για την αποφυγή του παράγοντα που είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να είναι ένα πρόσωπο, περιουσιακό στοιχείο, ή μία δραστηριότητα. Η αποφυγή επιτυγχάνεται με άρνηση ή με εγκατάλειψη. Κατά την άρνηση η επιχείρηση αρνείται να αναλάβει ένα παράγοντα, ο οποίος είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο, ενώ, κατά την εγκατάλειψη παύει έναν παράγοντα που έχει ήδη αναλάβει. Όταν η αποφυγή του κινδύνου γίνεται με άρνηση, τότε η τεχνική αυτή περιλαμβάνει το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή το κέρδος που δεν πραγματοποιήθηκε από την απώλεια μιας ευκαιρίας για κέρδος. Όταν αντίστοιχα η αποφυγή του κινδύνου γίνεται με εγκατάλειψη, τότε περιλαμβάνει το κόστος ανάληψης του παράγοντα αυτού.

Η αποφυγή αποτελεί συνήθη τεχνική αντιμετώπισης του κινδύνου. Όταν η επιχείρηση εφαρμόζει αυτή την τεχνική για την αποφυγή κινδύνου, είναι βέβαιο πως δεν θα βιώσει τις συνέπειες του κινδύνου αυτού. Ωστόσο, επειδή κάθε κίνδυνος συνδέεται με

⁸ <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=196&L=4> (Strategy train)

κάποια ωφέλεια, η αποφυγή του κινδύνου συνεπάγεται και την απώλεια της ωφέλειας.

Για την εφαρμογή της στρατηγικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

1. Ανέφικτη η εφαρμογή της στρατηγικής. Όσο ευρύτερα ορίζεται ένας κίνδυνος, τόσο δυσχερέστερα γίνεται η αποφυγή του κινδύνου αυτού. Για την αποφυγή όλων των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία μίας επιχείρησης, θα πρέπει να διακοπεί η λειτουργία της επιχείρησης αυτής.

2. Απώλεια ωφελειών. Η απασχόληση ενός προσώπου, η χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου, η πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας που δημιουργούν κάποιο κίνδυνο, μπορεί να συνεπάγονται μεγαλύτερες ωφέλειες από τις ωφέλειες που προκύπτουν από την άρνηση ή εγκατάλειψη του παράγοντα αυτού. Στην περίπτωση αυτή ο διαχειριστής δε δίνει σημασία στην αποφυγή του κινδύνου.

3. Δημιουργία νέων κινδύνων. Η αποφυγή ενός κινδύνου με άρνηση ή εγκατάλειψη του παράγοντα, μπορεί να συνεπάγεται ένα νέο κίνδυνο.

(Αρτίκης, 2002)

Μεταβίβαση. Η μεταβίβαση των ευθυνών ενός κινδύνου είναι πιο αποτελεσματική κατά την αντιμετώπιση έκθεσης σε οικονομικό κίνδυνο. Η μεταβίβαση ουσιαστικά δίνει την ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου σε ένα τρίτο μέρος, όμως δεν απαλείφει τον κίνδυνο. Τα εργαλεία μεταβίβασης είναι ποικίλα και ενδεικτικά αναφέρονται οι εγγυήσεις, ρήτρες απόδοσης, το κόστος ασφάλισης κλπ. Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν συμβόλαια για τη μεταβίβαση των ευθυνών συγκεκριμένων κινδύνων σε ένα τρίτο μέρος.

Μετριασμός. Ο μετριασμός κινδύνου επιδιώκει τη μείωση της πιθανότητας ή των επιπτώσεων ενός γεγονότος κινδύνου. Η λήψη μέτρων για τη μείωση της πιθανότητας ή των επιπτώσεων εμφάνισης ενός κινδύνου, είναι συχνά πιο αποτελεσματική από την προσπάθεια αποκατάστασης των ζημιών αφού στην τελευταία περίπτωση ο κίνδυνος έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Η εκπόνηση περισσότερων δοκιμών αποτελεί παράδειγμα μετριασμού.

3.3.2 Στρατηγικές για θετικούς κινδύνους ή ευκαιρίες

Τρεις στρατηγικές προτείνονται για την αντιμετώπιση κινδύνων με δυνητικά θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές είναι η εκμετάλλευση, η κοινοχρησία και η βελτίωση.

Εκμετάλλευση. Η επιχείρηση εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική όταν επιθυμεί να διασφαλίσει ότι θα υλοποιηθεί η ευκαιρία. Επιδιώκει να απαλείψει την αβεβαιότητα που σχετίζεται με έναν συγκεκριμένο ευνοϊκό κίνδυνο κάνοντας την ευκαιρία να συμβεί οπωσδήποτε.

Κοινοχρησία. Η κοινοχρησία ενός θετικού κινδύνου περιλαμβάνει τη διάθεση της κυριότητας σε ένα τρίτο μέρος, το οποίο είναι περισσότερο ικανό να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία προς όφελος της επιχείρησης. Παραδείγματα κοινοχρησίας ενεργειών περιλαμβάνουν το σχηματισμό ομάδων, εταιριών ειδικού σκοπού μοιρασιάς του κινδύνου, οι οποίες θεσπίζονται με αποκλειστικό σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών.

Βελτίωση. Η στρατηγική αυτή τροποποιεί το μέγεθος μιας ευκαιρίας αυξάνοντας την πιθανότητα ή τις θετικές επιπτώσεις καθώς και τα κίνητρα για τους κινδύνους με τη θετική επίδραση. (Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006)

3.3.3 Στρατηγική για απειλές και ευκαιρίες

Αποδοχή. Η τεχνική αυτή υποδεικνύει ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει αποφασίσει να μη μεταβάλλει το σχέδιό της σχετικά με την αντιμετώπιση του κινδύνου, ή ότι δεν έχει την ικανότητα να προσδιορίσει κάποια άλλη στρατηγική αντιμετώπισης. Υιοθετείται τόσο για απειλές, όσο και για ευκαιρίες. (Glaesser, 2006)

3.4 Δέκα συμβουλές για τον αποτελεσματικό υπολογισμό του κινδύνου και τη διαχείρισή του

Οι υπεύθυνοι πρέπει να:

1. Επιχειρούν την ανάλυση του κινδύνου
2. Συσκέπτονται με όλα τα μέλη που εκτίθενται στους προσδιορισμένους κινδύνους
3. Καταστούν σαφές ότι μεμονωμένα οι ποσοτικές εκτιμήσεις δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα
4. Ερευνούν και να βελτιώνουν τις προσεγγίσεις για τη διαχείριση του κινδύνου
5. Έχουν πρωταρχικό μέλημα τη μείωση έκθεσης στον κίνδυνο (πρόληψη) και μετά να λαμβάνουν νέα μέτρα για την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη.
6. Καθορίζουν νέες, βελτιωμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου
7. Εφαρμόζουν τις επιλεγμένες στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου
8. Ελέγχουν ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται
9. Κοινοποιούν τη διαχείριση του κινδύνου στους ενδιαφερόμενους του οργανισμού
10. Καθορίζουν μία διαδικασία, ώστε να γίνεται τακτική αναθεώρηση και έλεγχος της έκθεσης σε κινδύνους, όπως επίσης και τις πρακτικές για τη διαχείριση του κινδύνου. (Pechlaner, Glaesser, 2005, σελ. 77-83)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Αρτίκης, Θ. 2002, Σημειώσεις Διοίκησης Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός 2006, «Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη» Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π. 2001, «Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπαμπινιώτης, Γ. 2005, «Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα

Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η., Στεφανάτος, Σ. 2005, «Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας», Νομική Βιβλιοθήκη

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Mainelli, Michael 2002, 'Industrial Strengths: operational risks and banks', BalanceSheet, Vol. 10, No 3, pp. 28

Βιβλία

Chichester, John Wiley& Sons and Banks, E. 2005, Catastrophic Risk: Analysis and Management, Chichester, John Wiley& Sons Ltd.

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Pechlaner, Glaesser 2005, Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Greek-2007.pdf> (Πρότυπο διαχείρισης κινδύνου)

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=196&L=4> (Strategy train)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Διαχείριση κρίσεων

4.1 Ορισμός διαχείρισης κρίσεων

Διαχείριση κρίσης είναι η συστηματική προσπάθεια για την αποφυγή κρίσεων, που μπορεί να εμφανιστούν σε έναν οργανισμό, ή για την διοίκηση των κρίσεων που ήδη έχουν εμφανιστεί στον οργανισμό.⁹

Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της απειλής, που αποτελεί οίονό πιθανής κρίσης- και συστηματικής προσπάθειας για την πρόληψη και την αποτροπή της. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση απέναντι σε απρόβλεπτα γεγονότα που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, ενδεχομένως και τη βιωσιμότητά του.

Μια άλλη διάσταση της διαχείρισης της κρίσης, είναι η επίσημη ανταπόκριση σε οποιοδήποτε γεγονός απειλεί την οικονομική και λειτουργική σταθερότητα ενός οργανισμού.

Η Διαχείριση κρίσεων (Crisis Management) συγκεντρώνει και οργανώνει :

- Ενέργειες ή διαδικασίες με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Τεχνικές, οι οποίες μετριάζουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, ώστε η διοίκηση να μπορεί να ελέγχει καλύτερα τον οργανισμό και να ασκεί τα καθήκοντά της.
- Εμπειρίες που πηγάζουν από το προσωπικό περιβάλλον των στελεχών, με σκοπό να ληφθούν υπόψη όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία τελικά θα εφαρμοστούν από τα αρμόδια στελέχη.

⁹ www.crisismanagementdisasterrecovery.com (London Chamber of commerce and industry)

Ένας πλήρης, με βάση τα παραπάνω, ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων είναι ο παρακάτω:

Διαχείριση κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση/οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων- ενεργειών και διαδικασιών- πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κρίση, ώστε να προστατευθούν οι άνθρωποι, το περιβάλλον οι εργαζόμενοι και η οικονομική θέση της επιχείρησης. (Glaesser, 2006, σελ. 21-23; Henderson, 2007, σελ. 9-10)

4.2 Μοντέλα λήψης απόφασης

Η διαχείριση της κρίσης περιλαμβάνει δύο είδη λήψης αποφάσεων- τις αποφάσεις πριν την κρίση και αυτές που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η απόφαση πριν την κρίση λαμβάνεται από τους διαχειριστές υπό φυσιολογικές συνθήκες, έχοντας στη διάθεσή τους όσο χρόνο χρειάζονται, καθώς επίσης και χρήσιμα εργαλεία και συνεργάτες. Η απόφαση επομένως είναι συμμετοχική και ολοκληρωμένη. Η απόφαση κατά τη διάρκεια της κρίσης χρειάζεται να ληφθεί κάτω από συνθήκες πίεσης χρόνου, ενώ απαιτείται η ίδια ορθολογική κρίση.

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων πρέπει:

- Να μην είναι χρονοβόρες ώστε ο διαθέσιμος χρόνος για τη λήψη απόφασης να αξιοποιείται σωστά.
- Να βοηθούν στην αξιολόγηση των προτάσεων
- Να οδηγούν στην κατά πλειοψηφία αποδεκτή απόφαση

4.2.1 Η λήψη αποφάσεων πριν την κρίση

Οι διαχειριστές σε αυτή τη φάση έχουν στη διάθεσή τους άφθονο χρόνο και έχουν συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να προωθείται η επικοινωνία για να καταλήξουν στην καταλληλότερη απόφαση.

Η μεθοδολογία έχει ως εξής:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος ή της ανάγκης για απόφαση

Ίσως αποτελεί το πιο δύσκολο βήμα, καθώς τα άτομα που εμπλέκονται στη λήψη απόφασης πρέπει να εστιάσουν, να κατανοήσουν και να μπορέσουν τελικά να εκφράσουν στους συνεργάτες ποιο είναι ουσιαστικά το πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

2. Προσδιορισμός των κριτηρίων ή των δεδομένων για την απόφαση

Οι υπεύθυνοι συχνά βιάζονται να προσδιορίσουν τα κριτήρια χωρίς να έχουν αναλύσει επαρκώς όλες τις υποθέσεις. Όταν λαμβάνουν μια απόφαση για παράδειγμα: «Που να τοποθετηθεί ο σταθμός πυρόσβεσης», πρέπει να αναλυθούν μια σειρά από υποθέσεις. «Πρέπει να τοποθετηθεί σταθμός πυρόσβεσης σε κάποιο σημείο;», επιπλέον «Πόσο χώρο χρειάζεται ένας σταθμός πυρόσβεσης;» κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μια εκτενής ανάλυση της αρχικής ερώτησης και απορρίπτονται ως κριτήρια οι υποθέσεις που δεν συνεισφέρουν στο αποτέλεσμα. Χρήσιμα κριτήρια είναι εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν ξεκάθαρα στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. Υπολογισμός κριτηρίων

Αφού γίνει ο προσδιορισμός των κριτηρίων, θα ακολουθήσει η αξιολόγησή τους. Αυτό είναι απαραίτητο, γιατί το κάθε κριτήριο δεν μπορεί να έχει την ίδια βαρύτητα στη διαμόρφωση της απόφασης. Έτσι το κάθε κριτήριο αποτελεί μία μεταβλητή και η διαδικασία ονομάζεται εκτίμηση των μεταβλητών. Μπορεί να χρησιμοποιείται οποιοδήποτε αριθμητικό σύστημα. Στην επιλογή συσκευών προστασίας για τους πυροσβέστες, η βαρύτητα των κριτηρίων μπορεί να έχει ως εξής:

40 προστασία **/100 μονάδες**

30 άνεση

10 ευκολία στη χρήση

10 προμήθεια

5 υπόληψη

5 στυλ

Σε αυτή την περίπτωση η απόφαση μορφοποιείται ανάλογα με το βαθμό προστασίας (40 μονάδες από τις 100)

4. Καθορισμός και προσδιορισμός εναλλακτικών ή επιλογών

Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να δημιουργήσει όλες τις πιθανές εναλλακτικές, ακόμη και αν αυτές δεν εμφανίζονται άμεσα αλλά χρειάζονται να υπολογιστούν, να προσδιοριστούν και να ληφθούν.

Στη διαμόρφωση του συνόλου των εναλλακτικών βοηθούν τρεις ερωτήσεις:

- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση;
- Πρέπει όντως να ληφθεί αυτή η απόφαση τώρα;
- Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις αν δεν ληφθεί αυτή η απόφαση;

Οι ερωτήσεις προσφέρουν την επιλογή της άρνησης, της αναβολής και της επιλογής να μη ληφθεί απόφαση.

5. Εφαρμογή της επιλογής

Μερικές φορές τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις θεωρούν ότι το καθήκον τους τελειώνει από τη στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση.

Εφαρμογή σημαίνει, ότι τα άτομα αυτά μεταδίδουν το αποτέλεσμα της απόφασης σε αυτούς που θα αναλάβουν τις δραστηριότητες σχετικά με την εφαρμογή της απόφασης. Η εφαρμογή περιλαμβάνει επίσης τον έλεγχο για την εκτέλεση της ληφθείσας απόφασης.

6. Αξιολόγηση της διαδικασίας

Πρόκειται για ένα απαραίτητο στάδιο, στο οποίο ασκείται κριτική στις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για να παραχθεί το αποτέλεσμα της απόφασης, καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της απόφασης.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν :

- Τι συνέβη;
- Αποδείχτηκε επιτυχημένη η επιλογή;
- Πως επηρέασε η επιλογή τους εμπλεκόμενους;

(Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ. 227-230)

4.2.2 Η λήψη των αποφάσεων σε κρίσιμες συνθήκες

Σε συνθήκες κρίσης υπάρχει πίεση χρόνου, ελλείψεις και μη διασταυρωμένες πληροφορίες και απαιτήσεις για πόρους πολύ μεγαλύτερους από τους διαθέσιμους. Είναι λοιπόν προφανές, ότι δεν είναι εφικτή η εφαρμογή ενός μοντέλου λήψης απόφασης που θα χρησιμοποιούταν σε συνθήκες πριν την κρίση, καθώς απαιτεί ορθολογισμό. Ο ορθολογισμός είναι αρκετά περιορισμένος σε συνθήκες κρίσης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν προταθεί διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων σε πραγματικές συνθήκες. Ο Kleinert (1993), υποστήριξε την ύπαρξη των φυσικών πεδίων λήψης της απόφασης. Έκρινε τα πρότυπα παραδοσιακά μοντέλα για τη λήψη απόφασης ανεπαρκή, γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές (φυσικές) συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Τα **φυσικά πεδία λήψης της απόφασης** χαρακτηρίζονται από:

- Δυναμικές και συνεχείς αλλαγές των συνθηκών
- Ελλιπή δεδομένα
- Αληθινές αντιδράσεις στις αλλαγές
- Ανθρώπους με γνώση
- Μεταβαλλόμενους και συγκρουόμενους σκοπούς
- Καθήκοντα που δεν έχουν δομηθεί σωστά
- Πολλούς εμπλεκόμενους
- Συμφέροντα των εμπλεκόμενων
- Πίεση χρόνου
- Οργανωτική κουλτούρα

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο Federico και ο Kleinert (1993) προτείνουν **το μοντέλο αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης απόφασης**, ώστε να καθοριστεί η καταλληλότερη πορεία δράσης των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Για την καταλληλότερη πορεία δράσης απαιτείται:

- Ο άρτιος υπολογισμός της κατάστασης
- Η εστίαση στο ικανοποιητικό αντί του άριστου
- Η αξιολόγηση των εκδοχών
- Διανοητική εξομοίωση της επιλογής για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα
- Η λεπτομερής εξέταση και βελτίωση της εκδοχής
- Η προετοιμασία για δράση

Το άγχος που κυριεύει τους εμπλεκόμενους σε μια κρίσιμη κατάσταση και στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να επηρεάσει τελικά την απόφαση που θα ληφθεί. Ο Brehmer (1995) περιγράφει τρεις παθολογικές καταστάσεις λήψης αποφάσεων, οι οποίες υφίστανται όταν τα άτομα που θα πάρουν τις αποφάσεις κυριεύονται από άγχος. Αυτές οι τρεις παθολογικές καταστάσεις περιγράφονται ως εξής:

1. Εγκύστωση

Η συγκέντρωση σε ένα στόχο εις βάρος των άλλων.

Μπορεί να προκαλέσει κρίσιμες καταστάσεις. Παράδειγμα αποτελούν μερικά αεροπορικά ατυχήματα, τα οποία φαίνεται ότι συνέβησαν διότι το πλήρωμα είχε συγκεντρωθεί σε ένα μοναδικό θέμα ή πρόβλημα αποκλείοντας τα άλλα θέματα και προβλήματα. Το Lockheed Tristar (Eastern Airlines) συνετρίβη το 1972 στη Φλόριντα, και το DC8 (United Airlines) συνετρίβη το 1987. Και τα δύο αεροπορικά δυστυχήματα συνέβησαν λόγω της προσήλωσης των υπεύθυνων στον έλεγχο της σωστής λειτουργίας των τροχών για την προσγείωση των αεροπλάνων. Η προσήλωση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την πτώση του Tristar στο έδαφος, καθώς δεν πρόσεξαν ότι ο αυτόματος πιλότος είχε κλειδωθεί, ενώ το DC 8 έμεινε από καύσιμα, χωρίς να το αντιληφθεί κανείς εγκαίρως.¹⁰

2. Άρνηση

Δεν λαμβάνεται καμία φανερή απόφαση.

3. Περιπλάνηση.

Πέταγμα από τον ένα στόχο στον άλλο (γνωστό ως πεταλούδα). Αυτή η παθολογική κατάσταση μπορεί να είναι κρυμμένη, καθώς φαίνεται ότι είναι είτε εγκύστωση, είτε άρνηση. Οι πάσχοντες μοιάζουν να πηδούν σπασμωδικά από θέμα σε θέμα και από το ένα δεδομένο στο άλλο¹¹.

¹⁰ http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Eastern_Air_Lines_Flight_401 (Wikipedia)

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/United_Airlines_Flight_173 (Wikipedia)

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Problem_solving (Wikipedia)

4.3 Στάδια διαχείρισης κρίσεων

Τα παρακάτω στάδια δημιουργούν την βάση για την διαχείριση της κρίσης :

- Reduction (Ελάττωση)
- Readiness (Ετοιμότητα)
- Response (Αντιμετώπιση)
- Recovery (Ανάκαμψη)

Οι διευθυντές θα πρέπει να καλύψουν τα καθήκοντα και στις τέσσερις ομάδες αυτού του μοντέλου, να ελαττώσουν δηλαδή την έναρξη και τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης, να προετοιμάσουν τον οργανισμό, ώστε να χειρίζεται τις κρίσιμες καταστάσεις και να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί και να ανακάμψει από αυτές τις κρίσιμες καταστάσεις που εμφανίζονται. (Norman, Augustine, 1995)

Reduction (Ελάττωση). Η εμφάνιση μιας κρίσης πρέπει να γίνεται άμεσα αντιληπτή από τον μάνατζερ, ακόμη και αν οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό δεν μπορούν να διακρίνουν τα σημάδια της. Όταν ο μάνατζερ διαισθανθεί πως διακυβεύονται η εταιρεία ή η φήμη του, τότε είναι και η κατάλληλη στιγμή για να δράσει, ακόμα και αν το πρόβλημα δεν είναι ευρέως γνωστό στους υπαλλήλους, στους πελάτες ή στα μέσα ενημέρωσης.

Readiness (Ετοιμότητα). Αποτελεί σύνηθες φαινόμενο πλέον σε έναν οργανισμό, οι αρμόδιοι να αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης, είτε γιατί δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι, είτε γιατί ανησυχούν για τυχόν ευθύνες που μπορεί να τους επιρριφθούν.

Σε κάθε κρίσιμη κατάσταση, ο μάνατζερ πρέπει να αναλύει την σημαντικότητα της κατάστασης και πως αυτή μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του οργανισμού. Η επιμέρους ανάλυση κάθε κρίσιμης κατάστασης αποτελεί σημαντική διαδικασία, καθώς αν σε αντίθετη περίπτωση ο μάνατζερ κρίνει την κατάσταση λανθασμένα ως προσωρινή και τυχαία και αποφανθεί ότι δε θα βλάψει την υγιή λειτουργία του οργανισμού, τότε η κατάσταση θα κλιμακωθεί με αποτέλεσμα οι αρμόδιοι να βρεθούν αντιμέτωποι με την κρίση. Έτσι ο μάνατζερ καλείται να παρακολουθεί εάν η κρίσιμη κατάσταση κλιμακώνεται, ελέγχει ποια τμήματα του οργανισμού πλήττονται άμεσα

και εξετάζει τις εναλλακτικές που υπάρχουν ώστε να πράξει ανάλογα. Τα παραπάνω είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, καθώς οι κρίσεις είναι δυναμικές.

Στην εμφάνιση κάθε έντονης κρίσης, ιδίως όταν ο οργανισμός δεν είναι σωστά προετοιμασμένος, οι αρμόδιοι καλούνται να δράσουν άμεσα, με ελλείψεις όμως πληροφορίες αναφορικά με την κατάσταση. Συχνά η δράση των αρμόδιων δεν είναι τόσο άμεση όσο πειστική είναι η κατάσταση, γιατί μπορεί να χρονοτριβούν στην εύρεση ζωτικών πληροφοριών, που όμως αποτελούν ουσιώδες στοιχείο για τη διοίκηση της κρίσης, ώστε να εξασφαλίσουν τον οργανισμό.

Response (Αντιμετώπιση). Η κάθε κρίση μπορεί να αποτελέσει για τους μάνατζερς του οργανισμού άμεση και έμμεση πρόκληση. Η άμεση πρόκληση είναι η επίλυση του προβλήματος που εμπεριέχεται στην κρίση. Η έμμεση πρόκληση είναι η απομόνωση του προβλήματος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάσει τον οργανισμό στο σύνολό του, παρά μόνο τον τομέα στον οποίο έχει ανακύψει το πρόβλημα.

Υπάρχουν δηλαδή δύο συστατικά στην αντιμετώπιση, τα οποία είναι η επίλυση του προβλήματος και ο έλεγχος της ζημιάς. Δεν αρκεί μόνο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, αλλά η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε η επέκταση και κλιμάκωση του προβλήματος να είναι ελεγχόμενη για να μην βλάψει τον οργανισμό καθολικά. Σε μεγάλο αριθμό εταιρειών παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάθεσης της ελεγκτικής διαδικασίας σε υψηλόβαθμα στελέχη, με αποτέλεσμα να συγκεντρώνεται πολύ δύναμη στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Η ομάδα διοίκησης πρέπει να απαρτίζεται από έναν μικρό αριθμό ατόμων, ώστε να μπορεί να υπάρχει στενή συνεργασία και ταχεία επικοινωνία, παράλληλα όμως να περιλαμβάνει όλους τους επιστημονικούς συνεργάτες και τεχνοκράτες που είναι αναγκαίοι για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, υπάρχει πρόσφορο έδαφος για την κυκλοφορία παραποιημένων και ψευδών γεγονότων, όπως αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο. Κατά συνέπεια, οι εμπλεκόμενοι με τον οργανισμό φορείς (stakeholders), κυριεύονται από ανασφάλεια και αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της διοίκησης, με αποτέλεσμα συχνά να διακόπτουν τη συνεργασία τους με τον οργανισμό. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι να προλαμβάνει την κυκλοφορία των φημών, εξασφαλίζοντας σωστή επικοινωνία τόσο εσωτερικά του οργανισμού, όσο και προς τα έξω.

Recovery (Ανάκαμψη). Όσο απαιτητική και έντονη και αν είναι η περίοδος της κρίσης, η διοίκηση πρέπει να μεριμνά και για το μέλλον του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τρία καίρια σημεία:

Αρχικά, οι μάνατζερς πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι μέθοδοι διαχείρισης της κρίσης δεν μειώνουν τους πόρους του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, ενέργεια κ.λπ.), ώστε με το πέρας της κρίσης να υπάρχει διαθεσιμότητα πόρων.

Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση στις επενδύσεις για το μέλλον, ακόμη και αν η προσοχή όλων είναι στραμμένη στην διαχείριση της υπάρχουσας δυσχερούς κατάστασης.

Τρίτον, η διοίκηση καλείται να εστιάσει στις αδυναμίες του οργανισμού που συνέβαλλαν στην εμφάνιση της κρίσης.

Μερικοί τρόποι που καθιστούν τον οργανισμό πιο δυνατό είναι:

- 1) Η εξέλιξη των στρατηγικών που έχει χαράξει ο οργανισμός
- 2) Η αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανέκδηλων προβλημάτων
- 3) Η αναγνώριση και διάκριση των εργαζόμενων που συνέβαλλαν στην ανάκαμψη του οργανισμού
- 4) Η βελτίωση της επικοινωνίας και ανάπτυξη των προειδοποιητικών μηχανισμών
- 5) Η σύσφιξη των σχέσεων του οργανισμού με τους εμπλεκόμενους φορείς

Όταν τα στελέχη μετατρέπουν την εμπειρία τους σε γνώση, τότε είναι ικανοί να ανταπεξέρχονται σε οποιαδήποτε κρίσιμη κατάσταση απειλεί τον οργανισμό, ακόμη και αν αυτή οφείλεται στο ρευστό επιχειρησιακό περιβάλλον.

(Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 2-9; Glaesser, 2006, σελ. 152-168)

4.4 Ομάδες διαχείρισης κρίσεων

Μετά την ανάλυση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο λειτουργίες του management που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης. Καταρχήν, αναλύοντας τους τύπους κινδύνων και κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Η διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει στην πραγματικότητα, δεν είναι απτός. Αντίθετα η κρίση υφίσταται τώρα, στο παρόν, και αυτό φαίνεται από τα μηνύματα που εκπέμπονται. Έτσι, στην περίπτωση πυρκαγιάς τα μηνύματα μπορεί να είναι ο καπνός ή η μυρωδιά καμένου. Τότε ο κίνδυνος που υπήρχε έχει μετατραπεί σε κρίση, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί το γρηγορότερο δυνατό.

Επίσης πρέπει να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα πίεσης, που αισθάνονται οι εμπλεκόμενοι στην κρίσιμη κατάσταση. Οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων αναλαμβάνουν τη φάση σχεδιασμού του πλάνου κρίσης και επιπλέον διαχειρίζονται τα προβλήματα που αναδύονται κατά τη διάρκειά της (Pearson and Clair, 1998). Οι ενέργειές τους δεν είναι τίποτα άλλο από αναλύσεις ρίσκου. Η ανάλυση ρίσκου είναι ουσιαστική όταν σχεδιάζεται το πλάνο κρίσης, διότι σε αυτή τη φάση αναγνωρίζονται πιθανές απώλειες και ελλείψεις του οργανισμού και ταυτόχρονα ορίζονται οι απαιτήσεις του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ακολουθούν μία τεχνική, η οποία εμπεριέχει την ανακύκλωση τριών βασικών ερωτήσεων, ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την κρίσιμη κατάσταση:

- Πως μπορεί να υπάρξει περισσότερος χρόνος;
- Πώς μπορούν να αποκτηθούν περισσότερες πληροφορίες;
- Πώς μπορεί να μειωθεί η απώλεια ή το κόστος των πόρων;

Οι παραπάνω ερωτήσεις επιτρέπουν στην ομάδα διαχείρισης να συγκεντρωθεί στους τρόπους μείωσης του συναισθήματος πίεσης και να επιλύσει την κρίσιμη κατάσταση. Η σύσταση ομάδας διαχείρισης κρίσεων αποτελεί σπουδαίο γεγονός για τον οργανισμό για δύο λόγους:

Πρωτίστως, γιατί η επιχείρηση μπορεί να απομονώνεται από τις καταστροφικές συνέπειες μιας κρίσης. Βασική προϋπόθεση είναι, η ανώτερη διοίκηση να έχει καλλιεργήσει στο εσωτερικό της επιχείρησης την κουλτούρα της διαχείρισης κρίσεων (Caronigro, 2000).

Δεύτερον, μπορεί να εφιστά την προσοχή στη διοίκηση ώστε να μην διαφύγει της προσοχής της κάποιος πιθανός κίνδυνος για τον οποίο υπάρχουν ενδείξεις ότι παραμονεύει (Smith, 1992).

Η άποψη των Mitroff και Pearson (1993) είναι ότι οι ομάδες διαχείρισης των κρίσεων έχουν καθήκον να συγκεντρώνουν, να αναλύουν και να διαδίδουν τις πληροφορίες άμεσα. Οι πρώτες ώρες ή ημέρες (για τις κρίσεις που κρατούν μεγαλύτερες χρονικές περιόδους) αφιερώνονται στην ταυτόχρονη εκτέλεση ενός αριθμού δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις ευθύνες των ομάδων της διαχείρισης κρίσεων. Αυτές οι ευθύνες έχουν να κάνουν με την εμπέδωση των γεγονότων που έλαβαν χώρα, την ανάλυση, τον έλεγχο της ζημιάς και την επικοινωνία .

(Glaesser, 2006, σελ.160-167; Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ.142, 143, 166)

4.5 Σχεδιασμός του πλάνου διαχείρισης της κρίσης

Παρακάτω συνοψίζονται οι διαπιστώσεις των ερευνών του Watkins, σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων.

4.5.1 Τα 10 στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης της κρίσης

Το αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει τα παρακάτω 10 στοιχεία:

1. Ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο σεναρίων κρίσης. Ένα ευρύ φάσμα ενδεχόμενων αναδυόμενων καταστάσεων είναι απαραίτητο, γιατί ίσως η επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπη με αυτές τις καταστάσεις. Μερικά παραδείγματα που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται στη λίστα είναι: επιδημίες, οικονομική δυσπραγία, πυρκαγιά, τρομοκρατική ενέργεια κ.λπ.
2. Ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης. Παρέχει στην επιχείρηση την ευελιξία αντιμετώπισης απρόβλεπτων σεναρίων. Είναι σημαντικό γιατί τα σενάρια συχνά μοιάζουν με τις πραγματικές καταστάσεις. Τα πρότυπα αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν την επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε, την ανταπόκριση της πυροσβεστικής και της αστυνομίας, την εκκένωση του κτιρίου κ.λπ.

3. Σύνδεση των σεναρίων με τα πρότυπα αντιμετώπισης. Αυτό είναι το κύριο στοιχείο του πλάνου διαχείρισης, που συνδέει το κάθε σενάριο κρίσης με το αντίστοιχο πρότυπο αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιηθεί.
4. Επιλογή της ομάδας διαχείρισης. Ο διευθυντής της επιχείρησης πρέπει να έχει ορίσει τόσο τον αντικαταστάτη του, όσο και την ομάδα διαχείρισης των κρίσεων. Αν δεν γίνει αυτό, ενδεχομένως η επιχείρηση κάτω από συνθήκες πίεσης να δράσει ασυνάρτητα.
5. Έγκαιρη ενεργοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών (πρωτόκολλο). Εφαρμόζοντας το πρωτόκολλο, δίδεται έγκαιρα σήμα για την ενεργοποίηση προτύπων για τη διαχείριση της κρίσης. Οι διαδικασίες πρέπει να έχουν οριστεί σαφώς, ώστε με την εμφάνιση της κρίσης να κηρύξουν άμεσα τον οργανισμό σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης. Αντίστοιχα, με το πέρας της κρίσης δίδεται σήμα για την κανονική λειτουργία του.
6. Ο χώρος της ομάδας διαχείρισης. Αποτελεί «το αρχηγείο» της διαχείρισης της κρίσης. Ουσιαστικά, πρόκειται για την τοποθεσία που στεγάζεται η ομάδα διαχείρισης και από εκεί έρχεται σε επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε. και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους.
7. Κατάλληλα, σαφώς ορισμένα κανάλια επικοινωνίας. Η επικοινωνία, είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά του οργανισμού, αποτελεί έναν πολύ σημαντικό συντελεστή.
8. Αποθέματα πόρων. Είναι αναγκαία σε περίπτωση ανάγκης, όπως για παράδειγμα τα αποθέματα νερού, τροφής, φαρμάκων, ενέργειας κ.λπ.
9. Συχνές ασκήσεις προσομοίωσης. Βοηθούν στην αξιολόγηση των σχεδίων στην πράξη. Θα πρέπει να διεξάγονται συχνά, αλλά απροειδοποίητα ώστε να ελέγχεται η ταχύτητα αντίδρασης στα κρίσιμα γεγονότα.
10. Επιστημονικές αξιολογήσεις με το πέρας της κρίσης. Μετά από κάθε κρίση πρέπει να αξιολογείται η αντίδραση της επιχείρησης, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και να εξελίσσονται οι διαδικασίες που βοήθησαν την επιχείρηση. (Watkins, 2001)

4.5.2 Εργαλείο αξιολόγησης- πίνακας σχεδίου διαχείρισης της κρίσης

Τα στελέχη χρησιμοποιούν τον παρακάτω πίνακα τόσο για τη δημιουργία του πλάνου διαχείρισης της κρίσης, όσο και για την αξιολόγησή του, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε μία κρίση. (Watkins, 2001)

Πίνακας 3: Εργαλείο αξιολόγησης καταλληλότητας του πλάνου διαχείρισης κρίσης

Ερώτηση	Εκτίμηση	Διορθωτικές κινήσεις
Σχέδιο για την κρίση		
1. Διαθέτουμε ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο ενδεχόμενων σεναρίων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
2. Διαθέτουμε ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
3. Υπάρχει εξακριβωμένη σύνδεση των προτύπων-σεναρίων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
4. Διαθέτουμε προειδοποιητικά σήματα για την ενεργοποίηση της διαχείρισης κρίσεων στον οργανισμό, αλλά και για την επιστροφή στην κανονική λειτουργία;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
Οργάνωση για την κρίση		
5. Διαθέτουμε μια ολοκληρωμένη ομάδα διαχείρισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
6. Διαθέτουμε το χώρο για την ομάδα διαχείρισης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
7. Διαθέτουμε τα σωστά κανάλια επικοινωνίας;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
8. Διαθέτουμε τα απαιτούμενα αποθέματα πόρων;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
Οργανωτική μάθηση		
9. Διεξάγουμε συχνές ασκήσεις προσομοίωσης;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
10. Αξιολογούμε επιστημονικά την διαχείριση της κρίσης μόλις αυτή λήξει;	----- ----- ----- ----- αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	

Πηγή: Watkins, 2001

Μετά την ανάλυση της διαχείρισης κινδύνου και της διαχείρισης κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο λειτουργίες του management που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης.

Αναλύοντας τους τύπους κινδύνων και κρίσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Η διαφορά είναι ότι ο κίνδυνος δεν υπάρχει στην πραγματικότητα, δεν είναι απτός. Αντίθετα η κρίση υφίσταται τώρα, στο παρόν, και αυτό φαίνεται από τα μηνύματα που εκπέμπονται. Έτσι, στην περίπτωση πυρκαγιάς τα μηνύματα μπορεί να είναι ο καπνός ή η μυρωδιά καμένου. Τότε ο κίνδυνος που υπήρχε έχει μετατραπεί σε κρίση, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί το γρηγορότερο δυνατό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός 2006, «Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη» Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Pearson, C. and Clair, J.A. 1998, Reframing Crisis Management, The Academy of Management Review, volume 23, issue1

Βιβλία

Augustine, Norman R. 1995, Managing the Crisis You Tried to Prevent, Harvard Business School Press, Boston

Brehmer, B. 1995, Feedback delays in dynamic decision making. In P. A. Frensch & J. Funke (Eds.), Complex problem solving: The European Perspective, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 103-130

Caponigro, J.R. 2000, The Crisis Counsellor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis, Contemporary Books, Chicago

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Henderson, J. C. 2007, Tourism crises. Causes, consequences& management, Elsevier, Oxford

Kleinert, H. 1993, Kommunikationspolitik in Tourismus- Management, G. Haedrich et al.de Gruyter, Berlin, pp. 287-300

Laws E., Prideaux B., Chon K. 2007, Crisis management in tourism, Cabi, London

Watkins, Michael D. 2001, Assessing Your Organization's Crisis Response Plans, Harvard Business School

Ηλεκτρονικές πηγές

www.crisismanagementdisasterrecovery.com (London Chamber of commerce and industry)

http://en.wikipedia.org/wiki/Problem_solving (Wikipedia)

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Eastern_Air_Lines_Flight_401 (Wikipedia)

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/United_Airlines_Flight_173 (Wikipedia)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

5.1 Το κλειδί είναι η επικοινωνία¹²

Η επικοινωνία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο της διαχείρισης κρίσεων. Σε περιόδους κρίσης οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον κλονίζονται αν δεν υπάρχει η κατάλληλη υπενθύμιση των ιδανικών και των αξιών του οργανισμού. Σε έκρυθμες καταστάσεις, είναι απαραίτητη η παρακίνηση του προσωπικού, παρόλο που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Για την επίτευξη χρειάζεται τα στελέχη να δημιουργούν κίνητρα στους εργαζόμενους, οι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι και να επιβραβεύονται οι προσπάθειες.

Οι διαχειριστές του οργανισμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την ανησυχία των stakeholders, οι οποίοι από την ώρα που θα αντιληφθούν την ύπαρξη ενός κινδύνου, ενδέχεται να σπεύσουν να διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους, ανεξαρτήτως αν ο κίνδυνος οδηγήσει σε κρίση ή διαχειριστεί επιτυχώς. Πέραν των stakeholders, με την ανάκυψη μιας κρίσης, τον οργανισμό βάζουν επιπλέον στο μικροσκόπιο τόσο τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), όσο και η κυβέρνηση για οργανισμούς γενικότερου ενδιαφέροντος. Οι διαχειριστές επομένως καλούνται να παρακολουθούν τα συστήματα και τις λειτουργίες που επηρεάζονται από το κρίσιμο γεγονός, να κάνουν πολύ προσεκτικές κινήσεις και να έχουν άψογη ανατροφοδότηση. Η διαχείριση της κρίσης εξαρτάται από την ανταλλαγή των πληροφοριών και από την ικανότητα των υπευθύνων να αξιοποιούν τις συγκεντρωμένες πληροφορίες, για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με τη δράση.

Για τον υπολογισμό των επιπτώσεων της κρίσης, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που έζησαν την κρίσιμη κατάσταση και μεταξύ των διαχειριστών της κρίσης. Η αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης ενδέχεται να οδηγήσει ακόμη και στην βελτίωση της φήμης της επιχείρησης.

¹²http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_17/12/2006_209231 (Εφημερίδα Καθημερινή, 17-12-2006)

5.2 Η θεωρία της επικοινωνίας και η εφαρμογή στην πράξη

Οι μηχανισμοί της επικοινωνίας περιλαμβάνουν τα οπτικά και ακουστικά μηνύματα, δηλαδή τα συστήματα προειδοποίησης (π.χ. συστήματα συναγερμού), τις ηλεκτρονικές μεταδόσεις των ανθρώπινων επικοινωνιών (τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλεφωνικές κλήσεις) και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Παραδοσιακά η επικοινωνία ορίζεται ως ανταλλαγή κατανοητών μηνυμάτων μεταξύ ενός πομπού και ενός δέκτη. Ο πομπός (άνθρωπος ή μηχανή) στέλνει την πληροφορία στο δέκτη (άνθρωπος ή μηχανή), ο οποίος συλλέγει τις πληροφορίες και τις ερμηνεύει. Οι υπεύθυνοι πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς και έτσι αναζητούν τρόπο να αποφύγουν ή να μειώσουν οποιοδήποτε εμπόδιο, που ενδέχεται να αλλοιώσει την πληροφορία εκατέρωθεν. Σαν εμπόδια θεωρούνται οι παρεμβολές, οι οποίες μπορεί να οφείλονται είτε σε περιβαλλοντικές συνθήκες, είτε στον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. διαφορετική γλώσσα και διαφορετική αντίληψη της σημασίας των λέξεων, διαφορετικά πιστεύω και ψυχολογικές προσεγγίσεις). Εμπόδιο στην επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει και το φυσικό περιβάλλον (π.χ. διακοπή τηλεπικοινωνιακών συστημάτων), αλλά και οι εξωτερικοί θόρυβοι που προκαλούνται στο γειτονικό περιβάλλον (μηχανές, φωνές, συναγερμοί).

Σε έναν οργανισμό σε περίοδο κρίσης, οι διαχειριστές λαμβάνουν μηνύματα που ενδέχεται να μην σχετίζονται με την κρίση με αποτέλεσμα να τον αποπροσανατολισμό τους. Κατά συνέπεια πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να εξαλείψουν τα εμπόδια και να βελτιώσουν τα συστήματα επικοινωνίας και επιπλέον να αναπτύξουν την ικανότητα των συμμετεχόντων να λειτουργούν σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, το οποίο τους αποσπά την προσοχή.

5.3 Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία

Η επικοινωνία διαχωρίζεται σε δύο ειδικότερες μορφές: στην επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία. Τα συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι ο γραπτός λόγος, ο προφορικός λόγος και η ηλεκτρονική μετάδοση. Αναφορικά με την

επίσημη επικοινωνία, εφαρμόζονται επίσημες διαδικασίες, συνηθίζεται ο γραπτός λόγος (γράμματα, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων). Στην ανεπίσημη επικοινωνία προτιμάται ο προφορικός λόγος, από το τηλέφωνο έως τις διαπροσωπικές συναντήσεις, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη αμεσότητα. Και οι δύο μορφές επικοινωνίας είναι απαραίτητες και επιπλέον και οι δύο παρουσιάζουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα.

5.3.1 Επίσημη επικοινωνία

Οι ροές της επικοινωνίας σε κάθε οργανισμό είναι είτε ανοδικές, κινούνται δηλαδή προς τα πάνω (από τους υφιστάμενους προς τους προϊστάμενους), είτε καθοδικές, κινούνται προς τα κάτω (από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους). Αυτές οι ροές ονομάζονται επίσης και κάθετη επικοινωνία.

Το κύριο πρόβλημα της κάθετης επικοινωνίας είναι ότι η ταχύτητα ροής της πληροφορίας εξαρτάται από τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Όσο περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχουν στον οργανισμό, τόσο περισσότερο χρόνο χρειάζεται η ανταλλαγή μηνυμάτων και τόσο πιο πιθανή είναι η παραποίηση του περιεχομένου του μηνύματος. Αναλυτικότερα, ο χρόνος που χρειάζεται η πληροφορία για να φτάσει προς τα πάνω ή προς τα κάτω σε ένα τυπικό κανάλι επικοινωνίας του οργανισμού εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Το μήκος του καναλιού από το σημείο αρχικής μετάδοσης ως το σημείο της τελικής λήψης
- Τον αριθμό των μεταδοτών και αναμεταδοτών μέσα στο κανάλι
- Το βαθμό αναγκαιότητας ανταλλαγής της πληροφορίας
- Το βαθμό σημαντικότητας της πληροφορίας, όπως αυτός κρίνεται από τον αναμεταδότη είτε με υποκειμενικά, είτε με αντικειμενικά κριτήρια

Καθώς ο αριθμός των ατόμων που λαμβάνουν και αναμεταδίδουν το μήνυμα αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και η πιθανότητα αλλοίωσης και φιλτραρίσματος του μηνύματος. Οι άνθρωποι συνοψίζουν τα μηνύματα, επιλέγουν να μεταδώσουν τις πληροφορίες που θεωρούν εκείνοι σημαντικές, εισάγουν τις δικές τους ερμηνείες. Συχνά, η πληροφορία που κινείται καθοδικά είναι εσκεμμένα ελλιπής από τους προϊστάμενους, ώστε να περιορίσουν την ισχύ που μπορεί να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι στον οργανισμό.

Τα μηνύματα φιλτράρονται επειδή οι αναμεταδότες δεν αρέσκονται να μεταβιβάσουν άσχημα νέα και προσπαθούν να ωραιοποιήσουν την πληροφορία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τους αρμόδιους σε μία αισιόδοξη, στην ουσία παραπλανητική εικόνα της κατάστασης. Στην διαχείριση των κρίσεων είναι ασυγχώρητη η αποτυχία διαβίβασης της ακριβούς πληροφορίας, όσο δυσάρεστη, ή αρνητική και αν είναι.

5.3.2 Η ανεπίσημη επικοινωνία

Τα συστήματα της ανεπίσημης επικοινωνίας δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες. Αντιθέτως, προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ των ανθρώπων (από τις οικογένειες και τις φιλικές ομάδες έως τους συναδέλφους μέσα και έξω από έναν οργανισμό). Η ανεπίσημη επικοινωνία καλείται διαφορετικά οριζόντια ή πλάγια, καθώς σε αντίθεση με την επίσημη επικοινωνία- που η ροή των πληροφοριών είναι κάθετη, εδώ η ροή των πληροφοριών είναι πλάγια ή οριζόντια. Το κανάλι επικοινωνίας είναι άμεσο, καθώς το άτομο που χρειάζεται την πληροφορία, επικοινωνεί με το άτομο που την έχει, ή έστω ζητά άδεια από τον άμεσο προϊστάμενο για να δώσει άδεια διάθεσης των πληροφοριών.

Αυτή η μορφή είναι χρήσιμη, καθώς:

- Η ανταλλαγή των πληροφοριών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα (μικρού μήκους κανάλι επικοινωνίας)
- Δεν υπάρχουν αναμεταδότες, επομένως η μετάδοση και η λήψη της πληροφορίας είναι πιθανόν πιο ακριβής
- Οποιοδήποτε λάθος στην ανταλλαγή μηνυμάτων μπορεί εύκολα να ερευνηθεί και να διορθωθεί

Βέβαια τα στελέχη διατηρούν επιφυλάξεις για τα ανεπίσημα συστήματα επικοινωνίας, καθώς βοηθούν στην ανάπτυξη φημολογίας. Σε ειδικές περιπτώσεις, η ανεπίσημη επικοινωνία (προπαγάνδα) χρησιμοποιείται και ως μέσο βολιδοσκόπησης ομάδων, κοινής γνώμης, ψηφοφόρων κ.λπ.

5.4 Φήμες

Οι φήμες αποτελούν μία από τις κυριότερες μεθόδους διάδοσης ψευδών ή αληθινών αρνητικών γεγονότων στο κοινωνικό σύνολο. Εκφράζουν τις σκέψεις και αντιλήψεις μιας κοινωνικής τάξης, η οποία τις ανακυκλώνει ανεξέλεγκτα, αντίθετα με την κοινή αντίληψη που θεωρεί ότι πρόκειται για μία μέθοδο παραπληροφόρησης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης δεν εξετάζεται τόσο η πηγή της φήμης, όσο ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε. Έτσι, η στρατηγική αντιμετώπισής τους στηρίζεται σε ένα συνδυασμό κανόνων επικοινωνίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της φημολογίας. (Ogrizek, 1995, σελ. 5)

Τα στελέχη καλούνται να μειώσουν τα αποτελέσματα των φημών

- Διατηρώντας ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας (οι υφιστάμενοι έχουν πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες).
- Ακούγοντας τη φημολογία που κυκλοφορεί στον οργανισμό και αποκαθιστώντας την με τις σωστές πληροφορίες.

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καταλάβουν ότι μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να προκαλέσει φόβο, άγχος και ανασφάλεια στους εργαζόμενους. Έτσι τα στελέχη, καλούνται να αποκαταστήσουν το αίσθημα ασφάλειας και του υγιούς περιβάλλοντος του οργανισμού βασιζόμενοι στις προσεγγίσεις των συστημάτων επικοινωνίας.

5.5 Στρουθοκαμηλισμός¹³

Η εμφάνιση ενός κρίσιμου γεγονότος δημιουργεί αναταραχές τόσο στο προσωπικό της επιχείρησης, όσο και στους stakeholders, οι οποίοι όπως προαναφέρθηκε, αντιδρούν έντονα. Βραχυπρόθεσμα μπορεί να εφησυχάσουν μόνο στην περίπτωση που αντιληφθούν ότι τα αρμόδια στελέχη είναι ενήμερα για το γεγονός και η κατάσταση είναι υπό έλεγχο.

¹³ www.israelnewsagency.com (Israel news agency)

Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αποκρύψει την κρίση για να αποφύγει αρνητικές αντιδράσεις, διαπράττει μεγάλο λάθος. Ο λεγόμενος στρουθοκαμηλισμός (όταν η στρουθοκάμηλος αντιληφθεί τον κίνδυνο, βάζει το κεφάλι στην άμμο- δεν θέλει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα) εμποδίζει την διαχείριση της κρίσης. Αν η κρίση αποκαλυφθεί, η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία να προετοιμάσει την επικοινωνιακή πολιτική της.

Η απουσία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τις συνθήκες υπό τις οποίες εμφανίστηκε η κρίση, οδηγεί τις περισσότερες φορές στη γενική κατακραυγή της κοινής γνώμης.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Ogrizek, Michel, Guilery, Jean- Michel 1995, Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management, Walter de Gruyter, New York

Ηλεκτρονικές πηγές

www.israelnewsagency.com (Israel news agency)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_17/12/2006_209231

(Εφημερίδα Καθημερινή, 17-12-2006)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

6.1 Διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε)

Όταν εμφανίζεται μια κρίσιμη κατάσταση, τα άτομα που τη διαχειρίζονται επικεντρώνονται στην κρίση και στις επιπτώσεις της κρίσης. Σπάνια δίνεται η πρέπουσα βαρύτητα στη διαχείριση της επικοινωνίας και των πληροφοριών κατά τον σχεδιασμό και την εκπαίδευση για τη διαχείριση της κρίσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός και η εκπαίδευση τείνουν να επικεντρώνονται στη διαχείριση των πόρων και του προσωπικού. Οι διαχειριστές και το προσωπικό των οργανισμών χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση, ως προς τη σχέση τους τόσο με τα άλλα άτομα, όσο και με τα Μ.Μ.Ε.

Ο Regester (1989) αναφέρει ότι «η αποτελεσματική διαχείριση της επικοινωνίας είναι τόσο ζωτική, όσο και η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Σε τελευταία ανάλυση, ανάμεσα στις διάφορες απόψεις σχετικά με την κρίση, βρίσκεται και η άποψη του σημαντικού κοινού, η οποία διαμορφώνεται σύμφωνα με το τι θα ακούσουν, τι θα δουν και τι θα διαβάσουν σχετικά με το κρίσιμο γεγονός».

Οι διαχειριστές των κρίσεων θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στη διαχείριση των Μ.Μ.Ε. Η επιτυχημένη διαχείριση τους μπορεί να οδηγήσει το κοινό, καθώς και τα Μ.Μ.Ε σε μία πιο ήπια κριτική, τόσο αναφορικά με την εμφάνιση των κρίσιμων γεγονότων, όσο και με τον τρόπο διαχείρισής τους από τον οργανισμό. Συχνά τα στελέχη παρουσιάζουν μία προκατάληψη απέναντι στους δημοσιογράφους των Μ.Μ.Ε. Πιστεύουν ότι ανεξαρτήτως της προσπάθειας, αλλά και της ικανότητας τους για τη διαχείριση των Μ.Μ.Ε., το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό (οι αναφορές των δημοσιογράφων ενδεχομένως να μην είναι αντικειμενικές κ.λπ.). Βέβαια, ενώ καμία στρατηγική για τη διαχείριση των Μ.Μ.Ε. δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία, μπορεί ωστόσο να μειώσει τις συγκρούσεις, τις παρερμηνεύσεις και την επακόλουθη εικόνα του οργανισμού. Η σύγκρουση που συχνά παρατηρείται ανάμεσα στους διαχειριστές των κρίσεων και στους δημοσιογράφους οφείλεται στο ότι οι διαχειριστές αισθάνονται ότι όχι μόνο δεν εκτιμώνται οι προσπάθειές τους για την επίλυση της κατάστασης, αλλά αντιθέτως επικρίνονται.

Επιπροσθέτως, οι δημοσιογράφοι συχνά παρουσιάζουν τα γεγονότα διαστρεβλωμένα με σκοπό την αύξηση της τηλεθέασης ή κρατούν την αντικειμενική άποψη τους μακριά από το κοινό, ανάλογα με τα συμφέροντα που μπορεί να εξυπηρετούνται. (Τζον Σουϊντον, πρώην αρχισυντάκτης New York Times)¹⁴

Ακόμη και τα μη εμπορικά Μ.Μ.Ε., λειτουργούν για να κρατήσουν τους χρηματοδότες τους ευτυχισμένους. Τέτοιοι χρηματοδότες μπορεί να είναι οι κυβερνήσεις, οι θρησκευτικοί ή πολιτικοί οργανισμοί ή οι εμπορικές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, τα Μ.Μ.Ε. των οργανισμών έχουν κέρδος και το προσωπικό τους εξασφαλίζει την εργασία του.

(Μαρκεζίνης, 2011, σελ. 25-29, 98-99)

6.2 Η προσέγγιση του κρίσιμου γεγονότος από τα Μ.Μ.Ε

Τα Μ.Μ.Ε. έχουν υιοθετήσει μια νοοτροπία, σύμφωνα με την οποία προσεγγίζουν τα θέματα που έχουν μια ενδιαφέρουσα ιστορία, η οποία να γοητεύει κατά το δυνατόν το ευρύ κοινό. Τέτοιες ιστορίες συνήθως αφορούν σε ανθρώπινες ιστορίες ή συγκρούσεις. Η επιτυχία τους ολοκληρώνεται αν η ιστορία εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα και πιο ανώδυνα, υπό την προϋπόθεση ότι η πληροφορία μπορεί να αποδοθεί σε μία αξιόπιστη πηγή.

Συχνά τις πληροφορίες τις δίνει το ίδιο το κοινό μέσω συνεντεύξεων, με σκοπό να αποδώσει τα γεγονότα που συνέβησαν, σύμφωνα πάντα με την εμπειρία του. Αυτού του είδους οι συνεντεύξεις οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των Μ.Μ.Ε. και των διαχειριστών της κρίσης, καθώς οι μάρτυρες σπάνια μπορούν να δώσουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα των γεγονότων. Ο λόγος είναι ότι μαζί με την εμπειρία τους για την κατάσταση, αναμιγνύονται οι συναισθηματικές αντιδράσεις, η υποκειμενική διάσταση κ.λπ.

Μέρος αυτής της σύγκρουσης οφείλεται στους διαχειριστές της κρίσης, οι οποίοι δεν έχουν δώσει την δέουσα προσοχή, ώστε να συνειδητοποιήσουν τον τρόπο προσέγγισης των κρίσιμων γεγονότων από τα Μ.Μ.Ε.

¹⁴ http://www.capital.gr/messages/showTopic.asp?id=1066371&pg=5998&pid=2162216&orderdir=asc#post_2162216
(Capital.gr, 04/04/2011)

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τα Μ.Μ.Ε. για την επιλογή και τη διαμόρφωση της ιστορίας, είναι επιθυμητό να περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

- Αν η ιστορία είναι έντονη ή δραματική (όσο πιο δραματική ή έντονη, τόσο πιο πιθανή η μετάδοσή της)
- Αν σημαίνει κάτι για το κοινό (όσο πιο κοντά βρίσκεται στα σπίτια τους και στις εμπειρίες τους, τόσο πιο πιθανή είναι η μετάδοσή της¹⁵).
- Αν πρόκειται για απρόβλεπτη ή σπάνια ιστορία
- Αν έχει ήδη μεταδοθεί
- Αν έχει ήδη προσδιοριστεί ως «σημαντικό νέο» από προηγούμενες μεταδόσεις
- Αν θα συνεχίσει να προσδιορίζεται ως σημαντικό νέο
- Αν εμπλέκει ή αναφέρεται σε σημαντικούς ανθρώπους (αναγνωρίσιμους κ.λπ.)
- Αν έχει όλο και περισσότερες αρνητικές συνέπειες (Galtung και Ruge, 1981)

6.3 Συνεισφορά των ΜΜΕ

Τα Μ.Μ.Ε μπορεί να επιδεινώσουν μια κρίσιμη κατάσταση. Οι αναφορές τους μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερη έκταση των επεισοδίων και περισσότερο η παρουσία τους, ειδικά όταν αυτή ενισχύεται από τη λήψη πλάνων με βιντεοκάμερες.

Ωστόσο, τα ΜΜΕ μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ύπαρξη μιας κρίσιμης κατάστασης:

- Προβολή εκπαιδευτικού υλικού, ώστε να αυξήσουν την επίγνωση του κοινού για τους κινδύνους και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει διάφορες κρίσιμες καταστάσεις.
- Προειδοποίηση του κοινού για την απειλή μιας κρίσης
- Ενημέρωση του οργανισμού για τους προβληματισμούς και τα συναισθήματα των ενδιαφερόμενων

¹⁵ Ο Skriver (1990) κατέληξε, κατόπιν ερευνών, ότι για να έχει αξία ένα δραματικό γεγονός, απαιτούνται 39 νεκροί όταν το γεγονός έλαβε χώρα 10000 χιλιόμετρα μακριά, 7 νεκροί για ένα γεγονός 1000 χιλιόμετρα μακριά και μόνο ένας νεκρός για ένα γεγονός που έλαβε χώρα 100 χιλιόμετρα μακριά. (Glaesser, 2006, σελ.19)

- Παροχή πληροφοριών στο κοινό σχετικά με τους διαχειριστές των κρίσεων και σχετικά με την εξέλιξη της κρίσης και της διαχείρισής της (Henderson, 2007, σελ. 42, 58)

6.4 Κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των Μ.Μ.Ε. και των διαχειριστών κρίσεων

Αφού έχουν ήδη αναφερθεί οι παράγοντες που επηρεάζουν την στάση των Μ.Μ.Ε., παρακάτω επισημαίνονται κάποια σημεία, στα οποία εφόσον οι διαχειριστές της κρίσης δώσουν τη δέουσα προσοχή, η σχέση ανάμεσά τους μπορεί να βελτιωθεί.

1. Έλεγχος πρόσβασης των Μ.Μ.Ε.

Όπου είναι εφικτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθορίσουν τρόπους με τους οποίους να μειωθεί η αυθαίρετη εισβολή των Μ.Μ.Ε. Όταν η περιοχή είναι πολύ μεγάλη, ώστε να μπορεί να ελεγχθεί, οι υπεύθυνοι ορίζουν συγκεκριμένους τομείς πρόσβασης για τα Μ.Μ.Ε. Εναλλακτικά, πρέπει να προφυλαχθούν τόσο οι διαχειριστές της κρίσης, όσο και τα θύματα, από την προσοχή των Μ.Μ.Ε, ώστε να προστατευτεί η προσωπική τους ζωή και να τους επιτραπεί να ασχοληθούν με τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Ένας άλλος τρόπος για να ασκήσουν οι υπεύθυνοι έλεγχο, είναι να επιτρέψουν περιορισμένη πρόσβαση σε ορισμένο αριθμό εκπροσώπων των Μ.Μ.Ε.¹⁶, οι οποίοι θα συλλέξουν το οπτικό και ακουστικό υλικό και θα το μοιράσουν σε όλα τα μέλη των Μ.Μ.Ε. Αποτελεσματική διαχείριση των Μ.Μ.Ε. σημαίνει ότι οι διαχειριστές καλούνται να βρουν τα κατάλληλα άτομα είτε από την πλευρά των θυμάτων, είτε από την πλευρά των διαχειριστών της κρίσης, που θα μπορέσουν να δώσουν συνέντευξη στα Μ.Μ.Ε.

(Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ. 237-244)

2. Προσανατολισμός της συνέντευξης από τον συνεντευξιαζόμενο προς τα Μ.Μ.Ε.

Οι συνεντευξιαζόμενοι πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κατευθύνουν τη συνέντευξη σε εκείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να επαναλαμβάνουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο:

¹⁶ Η επιλογή των εκπροσώπων γίνεται από τα ίδια τα μέλη των Μ.Μ.Ε., ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε υπόνοια για μεροληπτική μεταχείριση.

«Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι το..», ή με τη γεφύρωση μιας αδύναμης απάντησης με μια δυνατή απάντηση: «Χρειάζομαι περισσότερες πληροφορίες για να απαντήσω πλήρως σε αυτή την ερώτηση, ωστόσο αυτό που μπορώ να σας πω είναι..».

3. Περιεκτικές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων

Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων θα πρέπει να είναι περιεκτικές, ώστε σε κάποιο πιθανό μοντάζ να μην υπάρχει περιθώριο αλλοίωσης της δήλωσης.

4. Γλώσσα του σώματος και συναισθηματική νοημοσύνη

Όταν οι υπεύθυνοι δίνουν συνέντευξη, φροντίζουν να φαίνονται τίμιοι και ειλικρινείς και αναφέρονται σε συγκεκριμένα γεγονότα και όχι σε υποθέσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τις συναισθηματικές ικανότητες που διαθέτουν και την πρόθεσή τους να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις. Οι διαχειριστές των κρίσεων που δίνουν συνέντευξη θα πρέπει να παρουσιάζουν μία συμπεριφορά ούτε ανταγωνιστική (μάχη), ούτε διφορούμενη (φυγή). Η στάση του σώματος θα πρέπει να είναι κανονική, με ελάχιστες χειρονομίες, να υπάρχει κανονική οπτική επαφή, κανονική έως αργή αναπνοή και μεσαίος σταθερός τόνος φωνής, ώστε να υπάρχει πειθώ. Επιπροσθέτως, πρέπει να μη φαίνονται απόμακροι ή ανεπηρέαστοι από τα γεγονότα (ειδικά αν υπάρχουν πληγωμένοι άνθρωποι ή νεκροί).

(Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ. 237-244; Goleman, 2000, σελ.129)

Έτσι, το ευρύ κοινό μπορεί να απορρίψει τους δημοσιογράφους που είναι εχθρικοί προς τους διαχειριστές που φαίνονται ειλικρινείς και τίμιοι.

5. Παρουσίαση ενός «ανθρώπινου προφίλ»

Υιοθετούν στη συνέντευξη μια προσέγγιση που δείχνει ότι είναι έτοιμοι να βοηθήσουν, ότι βασίζονται στα γεγονότα και αποφεύγουν τις κατηγορίες και συγκρούσεις με τους δημοσιογράφους. Φράσεις του τύπου «κανένα σχόλιο» αποφεύγονται. Μια τέτοια απάντηση δείχνει απόκρυψη πληροφοριών.

6. Αποφυγή εικασιών

Οποιαδήποτε απάντηση σε μία υποθετική ερώτηση είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα. Όταν ζητηθεί από τους διαχειριστές να υποθέσουν εναλλακτικά σενάρια, πρέπει να αρνηθούν να δώσουν μια

υποθετική απάντηση , καθώς δεν πρέπει να ξεχνούν ότι οι εντυπώσεις που δημιουργούνται, αποτυπώνονται στο κοινό.

7. Αποφυγή απόδοσης ευθυνών
Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ενότητας κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, σε συγκρούσεις, ακόμη και σε δικαστικούς αγώνες.
8. Αποφυγή συγκρούσεων με τα Μ.Μ.Ε.
Αυτοί που εμπλέκονται με τους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε., θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι τα μέλη τους ελέγχουν ολοκληρωτικά τις πληροφορίες και τις εντυπώσεις που θα μεταδοθούν στο ευρύ κοινό.
(Glaesser, 2006, σελ. 17-21, 228-229; Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ. 237-244)

6.5 Η επαφή με τα Μ.Μ.Ε κατά τη διάρκεια της κρίσης

Παρακάτω περιγράφονται οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι επαφές που αναπτύσσονται ανάμεσα στους διαχειριστές της κρίσης και το προσωπικό των Μ.Μ.Ε. κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

6.5.1 Απροετοίμαστες συνεντεύξεις

Οι δημοσιογράφοι συνηθίζουν να εμφανίζονται πολύ γρήγορα στην περιοχή που εμφανίστηκε η κρίση και έξω από οποιαδήποτε τοποθεσία που προορίζεται για τη διαχείριση της κρίσης. Έτσι, το προσωπικό του οργανισμού, έρχεται αντιμέτωπο με τους δημοσιογράφους αμέσως μόλις βγει έξω από την περιοχή. Οι δημοσιογράφοι επιδιώκουν τις απροετοίμαστες συνεντεύξεις, καθώς το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι πολύ ρεαλιστικό και άμεσο για το κοινό. Επιπλέον, οι δημοσιογράφοι ενδέχεται να εξασφαλίσουν μια αποκλειστική δήλωση έναντι των υπολοίπων συναδέλφων ή εκπροσώπων.

Οι συνεντεύξεις αυτού του είδους, που γίνονται την ώρα της κρίσης, μπορεί να προκαλέσουν απρόσεκτες απαντήσεις από το προσωπικό του οργανισμού, το οποίο πρέπει να είναι εκπαιδευμένο κατάλληλα για την αντιμετώπιση τέτοιων ερωτήσεων. Αν κάποιος δεν έχει εκπαιδευτεί, τότε θα πρέπει να αρνηθεί να μιλήσει, ή να βρει

εναλλακτικούς δρόμους διαφυγής, ώστε να αποφύγει τις ερωτήσεις. Αν παρόλα αυτά δεν μπορέσει να αποφύγει τις ερωτήσεις των δημοσιογράφων, ο βασικός κανόνας είναι να έχει στο μυαλό του κάποια απλή βοηθητική δήλωση. Αντίστοιχα, όταν προσεγγίζονται οι διαχειριστές της κρίσης, αλλά δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των δημοσιογράφων, τότε ακολουθείται μια διαδικασία τριών σταδίων.

Το *πρώτο στάδιο* περιλαμβάνει μια δήλωση, που δείχνει την προθυμία του διαχειριστή να απαντήσει, αλλά μία ταυτόχρονη ανικανότητα λόγω ελλιπούς επεξεργασίας των γεγονότων (όχι αρκετά στοιχεία, νομικά κωλύματα από τις αρχές κ.λπ.): «Θα ήθελα πραγματικά να συζητήσω μαζί σας ό, τι συνέβη σήμερα. Εντούτοις, σε αυτό το σημείο πρέπει να είμαστε περισσότερο σίγουροι για τα γεγονότα και είμαστε ενήμεροι για τις ενέργειες που απαιτούνται από την πλευρά μας».

Το *δεύτερο στάδιο* επιχειρείται όταν υπάρχουν επαναληπτικές ερωτήσεις για τελικά θέματα, αναφορικά με το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους ανθρώπους που απειλήθηκαν ή που επλήγησαν από την κρίση. «Θα ήθελα να συζητήσω μαζί σας τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτή την κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο όμως προτεραιότητά μας είναι οι άνθρωποι που επλήγησαν από το κρίσιμο γεγονός και οι ενέργειες που θα κάνουμε, ώστε να τους βοηθήσουμε».

Μετά τις επίμονες ερωτήσεις, οι διαχειριστές μπορούν να αναζητήσουν τρόπους για να αποκλείσουν το δημοσιογράφο (να ξεκινήσουν το αυτοκίνητό τους, ή να περάσουν από σημεία εισόδου- εξόδου που ο δημοσιογράφος δεν μπορεί να περάσει) και να περάσουν στο *τρίτο στάδιο* με την παρακάτω δήλωση: «Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα, το οποίο χρειάζεται πολύ περισσότερη προσοχή απ' ό,τι μπορούμε να δώσουμε εδώ».

Αμέσως μετά μπορούν να φανούν ακόμη περισσότερο συνεργάσιμοι με το να μεταθέσουν αυτή την ερώτηση σε ένα διαφορετικό χρόνο και χώρο: «Ίσως μπορείτε να ξαναφέρετε στο προσκήνιο αυτό το θέμα, στην επόμενη ανακοίνωση που θα έχουμε για τα ΜΜΕ».

Τα τρία στάδια της απάντησης είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικά από πιθανές απαντήσεις του τύπου «κανένα σχόλιο» κ.λπ. Οι δημοσιογράφοι ενδέχεται να ερμηνεύσουν την αμηχανία ή τη σιωπή, ως ενοχή ή αδιαφορία.

6.5.2 Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις

Οι προκαθορισμένες συνεντεύξεις συνήθως παραχωρούνται σε δημοσιογράφους που παρουσιάζουν εκπομπές με θεματολογία την επικαιρότητα. Οι δημοσιογράφοι θα προσπαθήσουν να αποκτήσουν αποκλειστικές δηλώσεις, ή τουλάχιστον να πάρουν απαντήσεις που να μοιάζουν αυθόρμητες. Συχνά, οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώνονται από πριν για τις ερωτήσεις και έτσι έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμάσουν τις απαντήσεις τους. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να προετοιμαστούν, ώστε να περάσουν το σωστό μήνυμα προς τους ακροατές. Ο βασικός κανόνας για τις προκαθορισμένες συνεντεύξεις είναι ο συνεντευξιαζόμενος να έχει συλλέξει κάποια συγκεκριμένα και ισχυρά σημεία στα οποία θέλει να εστιάσει, να τα γνωρίζει σε βάθος και να είναι προετοιμασμένος, ώστε να προσανατολίσει τη συνέντευξη σε αυτή την κατεύθυνση¹⁷.

6.5.3 Δελτία τύπου

Τα δελτία τύπου παρουσιάζουν λιγότερο ενδιαφέρον για τους δημοσιογράφους, σε αντίθεση με τους υπεύθυνους του οργανισμού και με τους stakeholders. Από την οπτική γωνία των M.M.E., τα δελτία τύπου έχουν μειωμένη αξία, καθώς παρέχουν δημοσίως την ίδια, τυποποιημένη και περιορισμένη πληροφόρηση.

Τα αποτελεσματικά δελτία τύπου περιλαμβάνουν:

- Σαφή περίληψη σχετικά με το λόγο που γίνεται το δελτίο τύπου και με το τι συνέβη
- Προσέγγιση του θέματος κατά τέτοιο τρόπο που να δείχνει ανθρώπινο ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχει το περιστατικό στους ανθρώπους
- Σύντομη και σαφή περιγραφή των γεγονότων και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης
- Πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο και τα μέσα που μπορούν να έχουν οι ενδιαφερόμενοι περισσότερα στοιχεία και λεπτομέρειες

Τα δελτία τύπου έχουν περισσότερο κύρος όταν παρέχουν πληροφορίες για το ιστορικό του οργανισμού πριν την κρίση, όπως για παράδειγμα την οργανωτική δομή, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά κ.λπ. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να

¹⁷ Εκτενώς αναφέρθηκε στην παράγραφο 6.4

υποστηρίζονται από διαγράμματα και φωτογραφίες. Η συλλογή, επεξεργασία αυτού του υλικού και παρουσίαση σε ένα πακέτο, θα πρέπει να έχει γίνει πριν την εμφάνιση της κρίσης, κατά την περίοδο της κανονικής λειτουργίας του οργανισμού, στο πλαίσιο του πλάνου διαχείρισης της κρίσης, σαν μέρος του σχεδίου ανάκαμψης του οργανισμού μετά την κρίση.

6.5.4 Συνεντεύξεις τύπου

Παρόλο που οι συνεντεύξεις τύπου αποτελούν μια σημαντική και ουσιώδη μέθοδο πληροφόρησης, προτεραιότητα για τα Μ.Μ.Ε. συχνά αποτελεί η ζωντανή κάλυψη των κρίσιμων καταστάσεων, που ενδέχεται να συνοδεύεται από κάποια ζωντανή δήλωση στην περιοχή της κρίσης, ακόμη και αν δεν είναι από επίσημο φορέα. Κατά συνέπεια, οι υπεύθυνοι του οργανισμού πρέπει να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό είναι προετοιμασμένο για όλα αυτά τα είδη των συνεντεύξεων. Μια σωστή συνέντευξη τύπου αποτελεί πηγή μιας πρώτης και εν εξελίξει πληροφόρησης, η οποία δεν δίνει ιδιαίτερο πλεονέκτημα σε κάποιο από τα Μ.Μ.Ε. Οι οργανισμοί των Μ.Μ.Ε. θα επιλέξουν το υλικό που χρειάζονται από τη συνέντευξη και θα το διαφοροποιήσουν με τις γνώμες των ειδικών και των μαρτύρων, των θυμάτων ή των θεατών.

Από την οπτική γωνία των οργανισμών, μια συνέντευξη τύπου δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους να «υπερασπιστούν» την πλευρά τους. Πιο συγκεκριμένα, τους δίνεται βήμα για

- να περιγράψουν συνοπτικά το χρονικό της κρίσης
- να περιγράψουν τη μεθοδολογία διαχείρισης της κρίσης
- να ερμηνεύσουν τις συνέπειες της κρίσιμης κατάστασης και τον αντίκτυπο στο μέλλον
- να φανούν ως άνθρωποι με αισθήματα, οι οποίοι επηρεάστηκαν δυσμενώς από την κρίσιμη κατάσταση

Οι διαχειριστές των κρίσεων δεν μπορούν να ελέγξουν τις ανεπίσημες πληροφορίες, που προέρχονται από πρώην υπαλλήλους, από τους θεατές και τα θύματα κ.λπ. Κατά συνέπεια, οι συνεντεύξεις τύπου πρέπει να δημιουργούν έναν όγκο πληροφοριών, ώστε να μειώνουν τον αντίκτυπο από οποιαδήποτε μη επίσημη κάλυψη. (Glaesser, 2006, σελ. 168-171, 227; Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός, 2006, σελ.183-202)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Goleman, Daniel 2000, «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός 2006, «Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη» Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Μαρκεζίνης, Βασίλειος 2011, «Η Ελλάδα των κρίσεων. Ένα προσωπικό δοκίμιο» Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Βιβλία

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Henderson, J. C. 2007, Tourism crises. Causes, consequences& management, Elsevier, Oxford

Ηλεκτρονικές πηγές

http://www.capital.gr/messages/showTopic.asp?id=1066371&pg=5998&pid=2162216&orderdir=asc#post_2162216 (Capital.gr, 04/04/2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Η εικόνα του οργανισμού

7.1 Διαχείριση της εικόνας

Η διαχείριση της εικόνας είναι μια σειρά ενεργειών που αποσκοπούν στην απόδοση της αντιπροσωπευτικής εικόνας του κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Green (1992), η διαχείριση της εικόνας είναι «η προσεκτική δόμηση αυτών των ικανοτήτων και των τεχνικών, που χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν την υπόληψη μιας εταιρείας».

Οι διαχειριστές των κρίσεων αντιλαμβάνονται τη διαχείριση της εικόνας ως τη μεθοδολογία, με την οποία διαπλάθεται η αντίληψη για την κρίση και την αντιμετώπιση της κρίσης των ανθρώπων που βρίσκονται εκτός ή εντός του κρίσιμου περιβάλλοντος.

Στην κανονική λειτουργία του οργανισμού, η διαχείριση της εικόνας επιτυγχάνεται είτε με την προβολή του κοινωνικού προφίλ του οργανισμού και την ενίσχυση της ενότητας στο εσωτερικό του οργανισμού, είτε με δημόσιες σχέσεις εκτός του οργανισμού. Οι δημόσιες σχέσεις καλύπτουν οποιαδήποτε δραστηριότητα επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού (διαφημιστικές καμπάνιες, διαπραγματεύσεις για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες γενικώς και τη διαχείριση παραπόνων). Κατά την εμφάνιση ενός κρίσιμου γεγονότος, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερος τον τρόπο που διαχειρίζεται η εικόνα του οργανισμού και αν αποδίδεται αντικειμενικά προς το ευρύ κοινό, καθώς η επιρροή των M.M.E. είναι τέτοια που μπορεί να αποπροσανατολίσει το κοινό. Η διαχείριση της εικόνας είναι επιτυχημένη, όταν οι υπεύθυνοι πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

1. Διατήρηση της εικόνας και των ενεργειών που έκανε ο οργανισμός πριν την εμφάνιση της κρίσης

Η εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης στον οργανισμό δεν μπορεί να δικαιολογήσει την ξαφνική μετατροπή του από μία κακή εικόνα σε ένα γεμάτο ενδιαφέρον και κοινωνικό προφίλ. Μια τέτοια αλλαγή υποψιάζει το κοινό ότι δεν είναι ειλικρινής και προκαλεί τη δυσαρέσκειά του. Οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει κατά την περίοδο κανονικής λειτουργίας του οργανισμού να αφουγκραστούν το κοινό και αν η εικόνα που έχει σχηματίσει είναι αρνητική,

να προσπαθήσουν για τη βελτίωσή της. Η ενθάρρυνση του κοινού για την ύπαρξη μιας θετικής εικόνας πριν την κρίση, είναι πιθανό να επιφέρει μια θετική εικόνα και κατά τη διάρκεια της κρίσης.

2. Προβολή της ειλικρινούς εικόνας και των ενεργειών του οργανισμού
Οποιοσδήποτε οργανισμός δεν παρουσιάζεται συνεπής κατά τη διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, είναι πιθανό να κατηγορηθεί για δόλια συμπεριφορά. Η εικόνα ενός οργανισμού και οι ενέργειες του πρέπει να συνάδουν πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αν παραδείγματος χάριν, ένας οργανισμός έχει μια θετική εικόνα, αλλά τα στελέχη του υπό συνθήκες πίεσης λόγω της κρίσιμης κατάστασης, συμπεριφέρονται αμυντικά και περιφρονητικά προς τον οργανισμό, τότε η εικόνα αλλοιώνεται. Όταν οι διαχειριστές της κρίσης αναφέρουν ότι παίρνουν συγκεκριμένα μέτρα, ενώ η πραγματικότητα υποδηλώνει στασιμότητα, τότε η αρνητική εικόνα αναπτύσσεται πολύ γρήγορα.
3. Εστίαση της προσοχής του οργανισμού στο κρίσιμο εξωτερικό περιβάλλον
Η εικόνα του οργανισμού μπορεί να επιδεινωθεί, όταν οι διαχειριστές της κρίσης επικεντρώνονται στα προβλήματα που υπάρχουν εντός του οργανισμού. Προτεραιότητα θα πρέπει να αποτελεί αποκλειστικά η προστασία των ανθρώπων που έχουν πληγεί από την κρίση. Η αποτελεσματική διαχείριση της εικόνας προνοεί, ώστε να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες μείωσης ή αποκατάστασης του πλήγματος σε αυτά τα άτομα. Σε οτιδήποτε άλλο δοθεί έμφαση, για παράδειγμα στη διασφάλιση της εικόνας του οργανισμού, ή στην αποκατάσταση υλικών ζημιών θα δημιουργήσει μια άσχημη δημόσια εικόνα.
4. Διατήρηση της παρούσας εικόνας και μετά το πέρας της κρίσης
Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε δέσμευση από την πλευρά του οργανισμού για συγκεκριμένες ενέργειες και οποιαδήποτε στάση έχει δημοσιοποιήσει ότι θα κρατήσει στο μέλλον, ακόμη και κατά τη διάρκεια μιας νέας πιθανής κρίσης, θα πρέπει να τηρηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση διακυβεύεται η εικόνα του οργανισμού τόσο στο κοινό, όσο και στους μετόχους. (Henderson, 2007, σελ. 62- 63; Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 117-119)

7.2 Μεθοδολογία για την ενίσχυση της εικόνας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθούν οι διαχειριστές, προκειμένου να ενδυναμώσουν την εικόνα που προσπαθούν να δημιουργήσουν, προσανατολίζοντας το κοινό στα δυνατά σημεία, αντί στις αδυναμίες του οργανισμού.

1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Αυτό το βήμα δεν είναι τόσο εύκολο. Συχνά οι διαχειριστές προσδιορίζουν φτωχά το εκάστοτε θέμα ή πρόβλημα, καθώς δεν έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές για τον οργανισμό. Οι διαχειριστές χρειάζεται να αναλύσουν προσεκτικά την κατάσταση, για να μπορέσουν να προσδιορίσουν το πρόβλημα. Βοηθητικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι προσεγγίσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου και της διαχείρισης της κρίσης.

2. Λύση του προβλήματος

Εφόσον προσδιορίστηκε το πρόβλημα, ακολουθεί η εύρεση της καταλληλότερης λύσης ή πρότασης. Η κάθε πρόταση αξιολογείται ανάλογα με το που αποσκοπεί:

- Στην απαλλαγή από το πρόβλημα
- Στο σχεδιασμό της κατάστασης από την αρχή, ώστε να εξαφανιστεί το πρόβλημα
- Στην αντιμετώπιση του προβλήματος
- Στη λύση του προβλήματος

Και οι τέσσερις προσεγγίσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ή και σε οποιονδήποτε συνδυασμό. Το κλειδί πάντως για την ενίσχυση της θετικής εικόνας είναι ότι το κοινό και οι stakeholders, θα εκτιμήσουν την προσπάθεια και όχι μόνο το αποτέλεσμα.

3. Αντιστροφή της έκρυθμης κατάστασης και αναδιαμόρφωση του αποτελέσματος

Οι υπεύθυνοι καλούνται να αξιοποιήσουν τις συνέπειες και το κλίμα που δημιουργεί η κρίση. Με την χάραξη κατάλληλων στρατηγικών του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ, οι διαχειριστές μετατρέπουν την αδυναμία σε δύναμη και την απειλή σε ευκαιρία και κατόπιν το προβάλλουν στο κοινό. Έτσι, μπορούν να αντιστρέψουν την έκρυθμη κατάσταση σε μία πλήρως ελεγχόμενη που υποστηρίζεται από έναν οργανισμό υπεύθυνο με ανθρώπινο πρόσωπο και

επανδρωμένο από ικανούς έμπειρους επιστήμονες και τεχνοκράτες που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν όπου χρειάζεται.

4. Έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης και στη λύση
Όπως ακριβώς συμβαίνει με την αναδιαμόρφωση του αποτελέσματος, οι υπεύθυνοι καλούνται να δώσουν έμφαση στα θετικά στοιχεία της κατάστασης. Έτσι λοιπόν, πρέπει να κατευθύνουν την προσοχή στις θετικές πλευρές- τι δεν καταστράφηκε ή δεν χάθηκε, τι μπορεί να γίνει- ώστε να μειωθούν οι συνέπειες της κρίσης βραχυπρόθεσμα, ή μακροπρόθεσμα.
5. Πληροφόρηση των μετόχων
Οι ξεκάθαρες και έγκαιρες πληροφορίες μπορούν να εξισορροπήσουν τις φήμες, τις εικασίες και τους φόβους του κοινού και των stakeholders. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, ειλικρινείς και να εκφράζονται με απλές, άμεσες δηλώσεις.¹⁸ Όταν είναι εφικτό, πρέπει να χρησιμοποιείται η ατομική ή προσωπική επικοινωνία, καθώς αυτοί στους οποίους παρέχεται μια τέτοια επικοινωνία, αισθάνονται σημαντικοί για τον οργανισμό.
(Henderson, 2007, σελ. 62- 63, 94-95)

7.3 Η σημασία της διαχείρισης της εικόνας- Η ανάγκη για τη διαχείριση της εικόνας

Η ανάγκη για την διαχείριση της εικόνας γίνεται αντιληπτή σε όλες τις κρίσιμες καταστάσεις. Τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση της εικόνας αναλαμβάνουν ένα δύσκολο κομμάτι, καθώς εμπλέκονται σε πολύ έντονες καταστάσεις- φυσικές καταστροφές, μεγάλα ατυχήματα ή δυστυχήματα, καταστροφή περιουσιών κ.λπ. Η διαχείριση της εικόνας γίνεται ακόμη πιο σημαντική, όταν η φύση της κρίσης είναι λιγότερο υλική, ή όταν λόγω της κρίσης αμφισβητείται η λειτουργική ακεραιότητα του οργανισμού.

Συχνά οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πιέσεις εξαιτίας του μεγέθους τους. Το κοινό συνηθίζει να ταυτίζει τους μεγάλους οργανισμούς με την έλλειψη κοινωνικού ενδιαφέροντος. Τέτοιου είδους οργανισμοί απεικονίζονται ως απόμακροι, καταστροφικοί και προσανατολισμένοι στο κέρδος. Αντιθέτως, οι μικροί οργανισμοί

¹⁸Εκτενώς αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 5

δίνουν στο κοινό την αίσθηση της δημιουργικότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της αμεσότητας.

Η διαχείριση της εικόνας καλύπτει υλικές πλευρές και καταστάσεις που είναι λιγότερο απτές.

Η προσβολή της εικόνας ενός οργανισμού, συνήθως προέρχεται από τρεις πηγές: από τις ενέργειες των stakeholders, από μέλη που συμμετέχουν στην εχθρική εξαγορά της εταιρείας και από δημοσιογράφους, οι οποίοι ερευνούν ένα συγκεκριμένο οργανισμό ή μια ομάδα. (Laws, Prideaux, Chon, 2007, σελ. 115-121)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός 2006, «Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη» Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Ξενόγλωσση

Βιβλία

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Henderson, J. C. 2007, Tourism crises. Causes, consequences & management, Elsevier, Oxford

Laws E., Prideaux B., Chon K. 2007, Crisis management in tourism, Cabi, London

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Η κρίση στη ναυτιλιακή βιομηχανία

8.1 Αίτια που οδηγούν τη ναυτιλία σε κρίση

Ο κλάδος της ναυτιλίας ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες βιομηχανίες, λόγω ορισμένων ιδιομορφιών. Η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει πολύ υψηλό επίπεδο κινδύνου και αυτό κατά βάση οφείλεται στο γεγονός ότι περισσότερο χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου. Η δέσμευση πολύ μεγαλύτερων κεφαλαίων κάνει τις επιχειρήσεις στη ναυτιλία πιο ευάλωτες στις κρίσιμες καταστάσεις, καθώς οι επιπτώσεις της κρίσης θα είναι μεγαλύτερων διαστάσεων συγκριτικά με την υπόλοιπη αγορά.

Το κύριο αίτιο που μπορεί να οδηγήσει μια ναυτιλιακή εταιρεία σε κρίσιμες καταστάσεις, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας¹⁹.

Λόγω του υψηλού επιπέδου κινδύνου του κλάδου και του αστάθμητου ανθρώπινου παράγοντα, η διαχείριση κρίσεων στη ναυτιλία αποκτά σημαίνοντα ρόλο.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά αίτια που οδηγούν τη ναυτιλιακή βιομηχανία σε κρίση²⁰:

Πίνακας 4: Αιτίες- αριθμητικά- που οδήγησαν τη ναυτιλία σε κρίση

Θέματα	Αιτίες	Πλήθος (n) αιτιών
Θέματα αναγνώρισης της κατάστασης	Αντίληψη της κατάστασης	15
	Γνώση, ικανότητες	13
	Δέσμευση στα καθήκοντα	2
	Σύνολο	30
Θέματα διοίκησης	Κούραση ²¹	3

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/American_Bureau_of_Shipping (Wikipedia)

www.nee.gr (Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος)

²⁰ www.eagle.org (American Bureau of Shipping, 2005)

	Προβληματική επικοινωνία	4
	Κακή διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού	5
	Γενικές διαδικασίες	5
	Εσφαλμένη επάνδρωση του πλοίου	2
	Επιχειρησιακή διοίκηση	3
	Λάθη κατά τη διάρκεια βαρδιών	5
	Σύνολο	27
Θέματα κινδύνων	Ανοχή κινδύνων	5
	Σφάλμα ναυσιπλοΐας	3
	Ευαρέσκια (είμαστε τέλειοι)	3
	Μη ασφαλής μεταχείριση επικίνδυνων ουσιών	1
	Παράληψη καθηκόντων	16
	Αστοχίες σε ελέγχους	5
	Σύνολο	33
Ανθρώπινο σφάλμα σε θέματα συντήρησης	Ανθρώπινο σφάλμα κατά τη συντήρηση	3
	Σύνολο	3
Λάθη που δεν οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα	Ναυσιπλοΐα που δεν υπήρχε σε χάρτες	1
	Αστοχία υλικών	6
	Καιρικές συνθήκες	4

²¹ Η κούραση έχει ενοχοποιηθεί για ναυτικά ατυχήματα, ιδιαίτερως για συγκρούσεις. Σημειώνεται πως οι περισσότερες συγκρούσεις πραγματοποιούνται στο διάστημα μεταξύ 04:00 και 08:00.

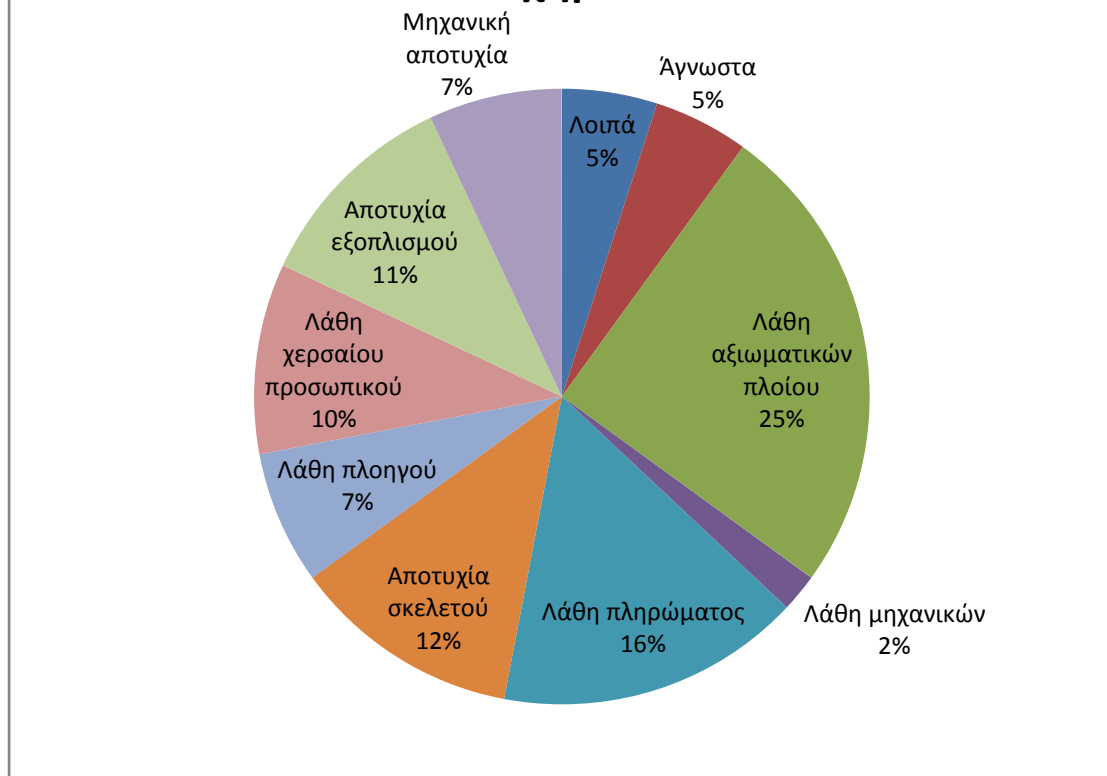
	Άγνωστες αιτίες	5
	Σύνολο	16
	Σύνολο αιτιών που αναγνωρίστηκαν	109
	Αιτίες που δεν οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα	16
	Ποσοστό αιτιών που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα	85%

Πηγή: American Bureau of Shipping²² και Αλεξόπουλος, 2004- 2005

Υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ώστε να ευθύνεται κατά τόσο μεγάλο ποσοστό για τα ναυτικά ατυχήματα.

²² www.eagle.org (American Bureau of Shipping)

Ο ανθρώπινος παράγοντας στα ναυτικά ατυχήματα



Διάγραμμα 4: Ο ανθρώπινος παράγοντας στα ναυτικά ατυχήματα

Πηγή: UK Protection and Indemnity Club, 1992²³

8.2 Κόστος των ατυχημάτων

Η άμεση συνέπεια ενός ατυχήματος είναι η πρόκληση ζημιάς ή κόστος, το οποίο σε μεγάλο ποσοστό το επωμίζεται η εταιρεία που υπέστη το ατύχημα και λέγεται ιδιωτικό κόστος (private cost). Το ιδιωτικό κόστος εμπεριέχει τις άμεσα υπολογίσιμες δαπάνες, που επιβαρύνουν τον οργανισμό λόγω του ατυχήματος. Επιπλέον όμως, περιλαμβάνεται το κόστος που αφορά στη φήμη της εταιρείας και στις συνέπειες που προκύπτουν από την ενδεχόμενη άρση εμπιστοσύνης της αγοράς στις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός και είναι δυνατόν να υπολογιστεί κατά προσέγγιση.

Εκτός από το ιδιωτικό, υπάρχει και το κοινωνικό κόστος που δεν μπορεί να υπολογιστεί λογιστικά, ή που είναι αφανές, όπως η απώλεια ζωής και τα διαφυγόντα

²³ http://www.ukpandi.com/fileadmin/uploads/uk-pi/LP%20Documents/Large_Claims_Analysis/Major%20Claims%201992.pdf
(UK P&I Club)

κέρδη προς άλλους κλάδους παραγωγής αντίστοιχα. Παράδειγμα αποτελεί το ναυάγιο του κρουαζιερόπλοιου Sea Diamond, όπου το κόστος από τη μείωση του τουρισμού λόγω της θαλάσσιας ρύπανσης καθώς επίσης και της αρνητικής εικόνας κυρίως από τα ΜΜΕ είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογιστεί. (Γκιζιάκης και Γουλιέλμος, 1997, σελ. 44-48, 311-323)

8.3 Διεθνείς οργανισμοί στο χώρο της ναυτιλίας

Ένας από τους βασικότερους στόχους της ναυτιλίας ήταν ανέκαθεν η βελτίωση της ασφάλειας, η οποία άλλωστε ήταν και η αιτία ίδρυσης από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (ΙΜΟ), με κύρια δραστηριότητα την προετοιμασία Κωδίκων, Κανονισμών και Συμβάσεων. Ο κύριος σκοπός του ΙΜΟ είναι η μείωση των ατυχημάτων και επιπλέον η ενθάρρυνση της υιοθέτησης υψηλότερων προτύπων αναφορικά με την ασφάλεια και την αποδοτικότητα της ναυσιπλοΐας²⁴.

Ο Διεθνής Ναυτιλιακός οργανισμός αναγνωρίζοντας ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την αποφυγή ναυτικών ατυχημάτων και την πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης, είναι η σχεδίαση, η κατασκευή ο εξοπλισμός και η ορθολογική συντήρηση των ποίων, καθώς επίσης και η διακίνηση των ποίων από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό σύμφωνα με τις ισχύουσες διεθνείς συμβάσεις και κανονισμούς περί ασφάλειας και προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος, υιοθέτησε τον «Διεθνή Κώδικα Διαχείρισης για την Ασφαλή λειτουργία των ποίων και την Προστασία του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος»²⁵ (International Safety Management Code ή I.S.M. Code)

²⁴ <http://www.martrans.org> (Laboratory for maritime transport)

²⁵ <http://www.yen.gr/media/28505/1428ISM1695.pdf> (Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης των πλοίων- I.S.M. Code)

Απαιτήσεις του I.S.M. κώδικα

Κάθε οργανισμός υποχρεούται να τηρεί ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας, το οποίο θα ικανοποιεί τις ακόλουθες απαιτήσεις:

1. Την πολιτική σχετικά με την ασφάλεια του περιβάλλοντος
2. Τις οδηγίες και διαδικασίες για τη διασφάλιση της λειτουργίας των πλοίων και της προστασίας του περιβάλλοντος, σύμφωνα με τη σχετική διεθνή νομοθεσία
3. Τις καθορισμένες αρμοδιότητες και τους τρόπους επικοινωνίας του προσωπικού του πλοίου, του προσωπικού της ξηράς, αλλά και της μεταξύ τους επικοινωνίας
4. Τις διαδικασίες αναφοράς ατυχημάτων και μη συμμορφώσεων με τις διατάξεις του κώδικα
5. Τις διαδικασίες προετοιμασίας και αντίδρασης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης
6. Τις διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων

Η εφαρμογή του I.S.M. Code μέχρι σήμερα έχει δείξει ότι ο πλοίαρχος πιέζεται από τη μια για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ασφαλείας και από την άλλη για την επίτευξη υψηλής οικονομικής αποδοτικότητας.²⁶

²⁶ www.ismcode.net (International management safety code)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Αριστοτέλης, Β., Αλεξόπουλος 2004– 2005, Διεθνές Θαλάσσιο Περιβαλλοντικό Δίκαιο, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Θαλασσίων Επιστημών

Γκιζιάκης, Κ. Β. και Α. Μ. Γουλιέλμος 1997, «Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Ηλεκτρονικές πηγές

www.eagle.org (American Bureau of Shipping, 2005)

http://en.wikipedia.org/wiki/American_Bureau_of_Shipping (Wikipedia)

www.ismcode.net (International management safety code)

<http://www.martrans.org> (Laboratory for maritime transport)

www.nee.gr (Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος)

<http://www.ukpandi.com/fileadmin/uploads/uk->

[pi/LP%20Documents/Large_Claims_Analysis/Major%20Claims%201992.pdf](http://www.ukpandi.com/fileadmin/uploads/uk-LP%20Documents/Large_Claims_Analysis/Major%20Claims%201992.pdf)

(UK P& I Club)

<http://www.yen.gr/media/28505/1428ISM1695.pdf> (Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης των πλοίων- I.S.M. Code)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Case study

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «Sea Diamond»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Πίνακας 5: Ιστορικό γεγονότων «Sea Diamond» ²⁷

Όνομα	1986- 2006: Birka Princess 2006- 2007: «Sea Diamond»
Ιδιοκτήτης	1986- 2006: Birka Line 2006- 2007: Louis Public Co
Λιμένας Μηολόγησης	1986- 2006: Mariehamn, Νησιά Åland 2006: Valetta, Μάλτα 2006- 2007: Πειραιάς, Ελλάδα
Κατασκευαστής	Ναυπηγείο Vuosaari, Φινλανδία
Κόστος Ναυπήγησης	58,9 εκατ. Ευρώ
Ναυπήγηση	29 Οκτωβρίου 1985
Κόστος αγοράς (2006)	29,4 εκατ. Ευρώ
Προσάραξε και βυθίστηκε	5 Απριλίου 2007
Τύπος	Κρουαζιερόπλοιο
Χωρητικότητα	1537 επιβάτες 1537 κλίνες επιβατών
Κρουαζιέρα	7ήμερη Πειραιάς- Μύκονος- Κουσάντασι- Πάτμος- Ρόδος- Ηράκλειο- Σαντορίνη- Πειραιάς
Ναυάγιο	1156 επιβαίνοντες 391 μέλη του πληρώματος
Θύματα	2 Γάλλοι αγνοούμενοι

²⁷ www.en.wikipedia.org/wiki/MS_Sea_Diamond (Wikipedia)

Αίτιο ναυαγίου	Λανθασμένη χαρτογράφηση
Αποζημίωση ασφάλειας για το πλοίο	50 εκατ. Ευρώ
Πρόσπιμο στην Louis Public Co	8, 208 εκατ. Ευρώ
Αντικατάσταση του «Sea Diamond»	M/S Cristal
Πειθαρχική Διαδικασία	Αθώος ο πλοίαρχος και άλλα φυσικά πρόσωπα
ΑΣΝΑ	Το ναυάγιο είναι αποτέλεσμα συνειδητής επιλογής ή σοβαρών παραλείψεων
ΕΛΚΕΘΕ	Τοποθέτηση πλωτών φραγμάτων, παρακολούθηση και συντήρηση
ΥΘΑΝΑΛ	Αδύνατη η ανέλκυση του ναυαγίου λόγω κόστους
ΕΜΠ& ΔΛΤΘ	Απάντηση πετρελαιοειδών από τους χώρους του ναυαγίου
Συμβούλιο της Επικρατείας	Εντός 3 μηνών τα ναυάγια να ανελκύονται από την πλοιοκτήτρια εταιρεία
Louis Public Co	Δεν υποχρεούται για την ανέλκυση εφόσον δεν αποδεικνύεται να αποτελεί κίνδυνο για τη ναυσιπλοΐα
Πολυτεχνείο Κρήτης	Ενεργή τοξική βόμβα το κουφάρι του
ΕΛΚΕΘΕ	Αμελητέες οι επιπτώσεις στο θαλάσσιο οικοσύστημα
Ποινική διαδικασία	Εν εξελίξει στα Δικαστήρια της Νάξου

Σύντομο ιστορικό του ναυαγίου

Το υπό ελληνική σημαία κρουαζιερόπλοιο «Sea Diamond» της κυπριακής εταιρίας «Louis Hellenic Cruises» πήρε επικίνδυνη κλίση μετά από πρόσκρουση σε μη χαρτογραφημένο ύφαλο και τελικώς βυθίστηκε τα ξημερώματα της Μ. Παρασκευής στις 5 Απριλίου 2007 κοντά στο λιμάνι των Φυρών. Στο πλοίο επέβαιναν 1.156 άτομα - οι περισσότεροι Γερμανοί και Αμερικανοί. Όλοι τους αποβιβάζονται με ασφάλεια, εκτός από δύο Γάλλους επιβάτες που αγνοούνται.

Πρόκειται για τον 45χρονο Ζαν Κριστόφ Αλέν και την 16χρονη κόρη του, Νάαντ. Η Γαλλίδα γνωστοποίησε την εξαφάνιση των οικείων της αφότου είχε ολοκληρωθεί η εκκένωση του κρουαζιερόπλοιου και οι πληροφορίες δίστανται για το πότε ακριβώς ενημέρωσε σχετικά τις αρχές. Περίπου 24 ώρες μετά το ατύχημα, η πλοιοκτήτρια εταιρία Louis Hellenic Cruises διαβεβαίωσε ότι μετά από διασταύρωση των στοιχείων των επιβατών, «πέραν των δυο δηλωθέντων αγνοουμένων οι υπόλοιποι επιβάτες και το πλήρωμα είναι ασφαλείς». Η εταιρία γνωστοποίησε επίσης στο Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας τον ακριβή αριθμό επιβαινόντων στο «Sea Diamond»: Πρόκειται για 1.156 επιβάτες και 391 μέλη του πληρώματος.

Μετά την πρόσκρουση στον ύφαλο ο πλοίαρχος διέταξε την εγκατάλειψη του σκάφους και ρίχθηκαν στη θάλασσα σωστικά μέσα, ενώ το πλοίο βυθίστηκε τελικά στις 06:00 τα ξημερώματα της Μ. Παρασκευής.

Στην περιοχή έσπευσε μεγάλος αριθμός μικρών λέμβων από τη Σαντορίνη, καθώς και τα κρουαζιερόπλοια Ocean Magestic και Aegean 2. Απογειώθηκαν τέσσερα ελικόπτερα έρευνας και διάσωσης, δύο super puma του Λιμενικού Σώματος, καθώς δύο ελικόπτερα και ένα μεταγωγικό αεροσκάφος C-130 της Πολεμικής Αεροπορίας. Οι λέμβοι από τη Σαντορίνη και ένα φέρι μποτ μετέφεραν στην ακτή 650 επιβάτες, ενώ η επιχείρηση διάσωσης και ασφαλούς μεταφοράς των υπολοίπων επιβατών του κρουαζιερόπλοιου ολοκληρώθηκε λίγο μετά τις 19:00 το απόγευμα.

Ο πλοίαρχος, σύμφωνα με την αρχική του κατάθεση, ανέλαβε την ευθύνη του ναυαγίου λόγω λανθασμένου χειρισμού. Ποινική δίωξη για πρόκληση ναυαγίου εξ αμελείας, πρόκληση θαλάσσιας ρύπανσης εξ αμελείας και μη τήρηση διεθνών κανονισμών αποφυγής σύγκρουσης, άσκησε ο εισαγγελέας Νάξου στον πλοίαρχο του ελληνικού κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond». Επίσης, ο εισαγγελέας λόγω των δύο αγνοουμένων Γάλλων υπηκόων παραπέμπει τον πλοίαρχο στον ανακριτή.

Τελικά, το ναυάγιο αποδίδεται σε λανθασμένη χαρτογράφηση.

Ο Όμιλος Louis Hellenic Cruises και ο Κωστάκης Λοΐζου²⁸

Ο όμιλος Louis είναι του Κύπριου επιχειρηματία Κωστάκη Λοΐζου και κατέχει σήμερα περίπου 19 ξενοδοχεία και 11 κρουαζιερόπλοια, ενώ δύο από τα πλοία του ομίλου είναι σήμερα ναυλωμένα στην εταιρεία Thomson Cruises που ανήκει στην TUI, τον μεγαλύτερο οργανωτή ταξιδιών στον κόσμο.

Με συνεχείς αγορές ξενοδοχείων στην Ελλάδα και μεταχειρισμένων, μεγάλης ηλικίας κρουαζιερόπλοιων, κατάφερε να κυριαρχήσει στον κλάδο του μαζικού φθηνού τουρισμού της Μεσογείου και να θεωρείται μια από τις σημαντικές εταιρείες κρουαζιερόπλοιων διεθνώς.

Επενδύοντας στη δημιουργία στενών δεσμών με κορυφαίους πολιτικούς και την Εκκλησία σε Ελλάδα και Κύπρο, ο κ. Λοΐζου εξασφάλισε ευνοϊκές νομοθετικές ρυθμίσεις, να αποκτήσει ακίνητα και να συνεργαστεί με το Δημόσιο.

Το Χρηματιστήριο και η Louis Cruises

Η γιγάντωση του ομίλου Louis πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά μετά την «άνοιξη» του κυπριακού χρηματιστηρίου (Χ.Α.Κ.) το 1999. Τότε, σύμφωνα με χρηματιστηριακούς αναλυτές, η μετοχή της εταιρείας αποτέλεσε μία από τις μεγαλύτερες κυπριακές, όπως λέγεται, «φούσκες» εκείνης της περιόδου.

Καθοριστική για την επιχειρηματική του ανάπτυξη ήταν η επιλογή του να επενδύσει στην Ελλάδα μεγάλο μέρος των χρημάτων που αποκόμισε από το ΧΑΚ. Είναι χαρακτηριστικό ότι την περίοδο 1999 και 2000 η εταιρεία του απέκτησε διαδοχικά οκτώ νέα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, τέσσερα στη Ζάκυνθο, δύο στην Κέρκυρα, ένα στη Μύκονο κι ένα στην Κω.

²⁸http://archive.enet.gr/online/online_text/c=112,dt=15.04.2007,id=13212372 (Ελευθεροτυπία, 15/04/2007)

<http://www.louisgroup.com/index.html?id=173&subid=159&lg=gr> (Louis group)

Ταυτόχρονα, έγινε και η «είσοδος» του Κ. Λοΐζου στην ελληνική αγορά κρουαζιέρας, εκεί όπου κυριαρχούσε, μέχρι τότε, η εταιρεία Royal Olympic Cruises, ROC η οποία είχε προκύψει από τη συνένωση της «Ηπειρωτικής» και της Sun Lines.

Στα τέλη του 1999 η ROC είχε βρεθεί στα πρόθυρα οικονομικής κατάρρευσης. Τότε, ο Κ. Λοΐζου απέκτησε το 36% της Royal Olympic Cruise Lines και επακολούθησε μία διετία ανόδου της ROC, αλλά η κατάρρευση των δίδυμων πύργων την 11η Σεπτεμβρίου οδήγησε την εταιρεία εκ νέου σε απόγνωση, η οποία έχασε το σύνολο της αμερικανικής πελατείας, στο οποίο βασιζόταν.

Διαπραγματεύσεις με το ελληνικό κράτος

Μετά την πτώχευση της ROC, η ελληνική αγορά κρουαζιέρας είχε διαλυθεί και καμία εταιρεία δεν προσέφερε κρουαζιέρες αναχωρώντας από τον Πειραιά. Αυτή ακριβώς την ευκαιρία, θέλησε να εκμεταλλευθεί ο Κ. Λοΐζου ιδρύοντας την αποκλειστικά δική του εταιρεία κρουαζιερόπλοιων στην Ελλάδα με την επωνυμία Louis Hellenic Cruises.

Για την ύψωση ελληνικής σημαίας στα πλοία του:

- ✓ ανέλαβε να πληρώνει τις ασφαλιστικές εισφορές που έπρεπε να καταβάλει στο Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (NAT) για τους έλληνες ναυτικούς που δεσμεύτηκε να απασχολεί στα πλοία
- ✓ κράτησε μακριά τους ισχυρούς ξένους ανταγωνιστές του, μην επιτρέποντας να ξεκινούν κρουαζιέρες από τον Πειραιά πλοία με σημαίες πλην της ελληνικής.

Η σημαία του πλοίου

Η ύψωση της ελληνικής σημαίας έγινε «για να αναγεννηθεί η ελληνική κρουαζιέρα», ώστε να απασχοληθούν έλληνες ναυτικοί όπως δήλωσε το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.

Ναυτιλιακά στελέχη, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι ο Κ. Λοΐζου ήταν ούτως ή άλλως αναγκασμένος να υψώσει ελληνική σημαία αν ήθελε να ξεκινάει κρουαζιέρες από τον Πειραιά, αφού τα υπό κυπριακή σημαία πλοία του δεν θα μπορούσαν να προσεγγίζουν σε τουρκικά λιμάνια όπως της Κωνσταντινούπολης ή του Κουσάντασι

(η Τουρκία δεν επιτρέπει στα κυπριακά πλοία να δένουν στα λιμάνια της), τα οποία αποτελούν βασικά λιμάνια για μια κρουαζιέρα στην περιοχή.

Σ' αυτό το «προστατευμένο περιβάλλον» αναπτύχθηκε η Louis Hellenic Cruises, η οποία μεγάλωσε αγοράζοντας κυρίως μεταχειρισμένα πλοία μεγάλης ηλικίας που μετασκεύαζε στο ξενοδοχειακό τους τμήμα ώστε να εμφανίζονται ως πολυτελή. Είναι χαρακτηριστικό ότι το βυθισμένο «Sea Diamond» αποτελούσε τη «ναυαρχίδα» της εταιρείας, αν και ήταν ήδη 21 ετών.

Το χρονικό του ναυαγίου²⁹- γεγονότα

Στην περιοχή επικρατούν καλές καιρικές συνθήκες (άνεμοι 3-4 Μποφόρ) και η θάλασσα είναι ήρεμη.

Το πλοίο βρίσκεται περίπου εκατό μέτρα μακριά από την ακτή, εντός του λιμανιού της Σαντορίνης. Γύρω του πλέον πλωτά του Λιμενικού Σώματος και το Blue Star που επέστρεψε στο λιμάνι και παραμένει δίπλα στο κρουαζιερόπλοιο, καθώς και σκάφη της περιοχής που συνδράμουν στην επιχείρηση μεταφοράς των επιβατών. Την επιχείρηση επιβλέπει και ελικόπτερο Super Puma.

Στην περιοχή σπεύδουν δύο φρεγάτες και δύο πυραυλάκατοι του Πολεμικού Ναυτικού.

Οι επιβάτες του κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond» βγήκαν στη στεριά χωρίς να υπάρξει κανένας τραυματισμός.

Το κρουαζιερόπλοιο «Sea Diamond» οδηγήθηκε στον χώρο του «ενταφιασμού» του, σε σημείο που δεν εμποδίζει την πλεύση άλλων κρουαζιερόπλοιων ή πλοίων της γραμμής που φθάνουν ή περιηγούνται γύρω από τη Σαντορίνη .

Έγιναν όλες οι δέουσες ενέργειες για να βρεθεί ο σύζυγός και η κόρη της Γαλλίδας τουρίστριας που αγνοούνταν με την διάθεση όλων των μέσων από το ελληνικό κράτος και με την βοήθεια των παρατηρήσεων του τηλεκατευθυνόμενου υποβρυχίου «Max Rover ROV».

Το Λιμενικό Σώμα βρέθηκε δίπλα στο «Sea Diamond» παρέχοντας όλες τις αναγκαίες οδηγίες προς όλους .

²⁹ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_100052_06/04/2007_222362 (Καθημερινή, 06/04/2007)
http://www.apodimos.com/arthra/07/Apr/SEA_DIAMOND_ENA_NAYAGISMENO_PLOIO_DEN_MPOREI_NA_NAYAGISH_ENA_NHSI/index.htm (Απόδημος)

Οι Δημοτικές αρχές και ο τουριστικός χώρος βρέθηκε αρωγός για την φιλοξενία των επιβατών του «Sea Diamond».

Δηλώσεις πολιτικής ηγεσίας και αντιδράσεις μετά το ναυάγιο

Το κρουαζιερόπλοιο «Sea Diamond» προσέκρουσε και τελικά βυθίστηκε στο παλιό λιμάνι του νησιού.

Άξιο λόγου είναι το γεγονός ότι άμεσα παρατηρήθηκαν έντονες κυβερνητικές αντιδράσεις. Σχεδόν τις περισσότερες φορές που πραγματοποιείται ένα ξαφνικό και μεγάλο ατύχημα, προηγείται μια γραπτή ανακοίνωση και έπεται μια μετριοπαθής δήλωση, μέχρις ότου να ξεκαθαρίσουν τα αίτια και οι υπαίτιοι.

Ακόμα πιο μετριοπαθή στάση θα περίμενε κανείς στην περίπτωση του «Sea Diamond», όπου υπήρχαν εκείνη τη στιγμή δύο αγνοούμενοι και μια τεράστια οικολογική καταστροφή. Αντιθέτως, η αντίδραση του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, ήταν καταπέλτης για τον όμιλο Louis, με τις παρακάτω δηλώσεις:

«Οποσδήποτε υπάρχει και ανθρώπινο λάθος»³⁰, «ο κρατικός μηχανισμός ανταποκρίθηκε άριστα για τη διάσωση των επιβατών του κρουαζιερόπλοιο». Το θέμα που βάζει το Υπουργείο σε πρώτη προτεραιότητα είναι η προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και η ανεύρεση των δύο αγνοούμενων Γάλλων επιβατών του κρουαζιερόπλοιο.

Σημαντικό επίσης στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το Υπουργείο Ναυτιλίας προχώρησε το 2008, σε «πάγωμα» των περιουσιακών στοιχείων της Louis για να πιέσει την πλοιοκτήτρια εταιρεία να ανελκύσει το κρουαζιερόπλοιο από το βυθό της Σαντορίνης³¹. Η εταιρεία δεν είχε προβεί σε αυτή την κίνηση γιατί υποστήριζε ότι δεν ήταν υπαίτια του ναυαγίου και ακόμα η υπόθεση εκκρεμούσε, καθώς εκείνη την περίοδο πραγματοποιούταν έλεγχος της υποθαλάσσιας περιοχής, ώστε να ελεγχθεί το ακριβές βάθος της περιοχής του ναυαγίου.

³⁰ <http://news.in.gr/greece/article/?aid=793584> (in.gr, 11/04/2007)

³¹ <http://www.skai.gr/news/greece/article/73499/Παγώνουν-τα-περιουσιακά-στοιχεία-της-Louis/> (ΣΚΑΪ, 12/02/2008)

Η αντίδραση της εταιρείας αμέσως μετά το ναυάγιο

Ο εκπρόσωπος της εταιρείας κ. Γιώργος Κουμπενάς, σε επίσημη δήλωση του ανέφερε ότι η εταιρεία αποδίδει το ναυάγιο σε ανθρώπινο λάθος.

Όπως επεξηγεί στη συνέχεια, για λόγους «ναυτοσύνης», δηλαδή σωστής ναυτικής συνείδησης, κάθε ναυτικός πρέπει να αποδέχεται υπαιτιότητα του ναυαγίου καθώς τα πλοία καθοδηγούνται από τους ίδιους και σπάνια ακολουθούν τις προδιαγεγραμμένες πορείες του χάρτη τους. Στην προκειμένη περίπτωση υπήρχε απόκλιση από την πορεία, αυτό όμως συνέβη κατόπιν ελέγχου του χάρτη. Αναφέρει δε ότι η εταιρεία θα ξεκινήσει άμεσα ελέγχους του υποθαλάσσιου χώρου, καθώς υπάρχει υποψία λανθασμένης χαρτογράφησης της περιοχής. Μέχρι όμως να βγουν τα τελικά πορίσματα, η εταιρεία υποχρεούται να αναλάβει την ευθύνη.

Η κατάθεση του πλοιάρχου³²

Την επόμενη του ναυαγίου, ο πλοίαρχος του «Sea Diamond», ο Ιωάννης Μαρίνος, έδωσε ως μάρτυρας την πρώτη του κατάθεση στο Λιμεναρχείο Θήρας για την πρόσκρουση, την εγκατάλειψη και τη ρυμούλκηση του κρουαζιερόπλοιου. Στην κατάθεση αυτή και σε όλες τις καταθέσεις μέχρι και πέντε μήνες μετά το ναυάγιο ο πλοίαρχος αναφέρει ως αίτιο της πρόσκρουσης τα θαλάσσια ρεύματα. «Ξαφνικά, αντιλήφθηκα ένα ισχυρό ρεύμα από τα αριστερά που έσπρωξε το πλοίο δεξιά, με αποτέλεσμα να πέσει στα αβαθή», καταθέτει στις 23 Απριλίου 2007 στην προανάκριση ο πλοίαρχος. Αναφέρει αναλυτικά όλες τις ενέργειες που έκανε, οι οποίες ήταν και οι κατάλληλες, τονίζοντας ότι υπήρχε άριστος συντονισμός μεταξύ του πληρώματος. Επίσης, στην κατάθεσή του φαίνονται και όλες οι προσπάθειες που έγιναν έτσι ώστε να αποφευχθεί το ναυάγιο, αλλά και να μην υπάρξει κανένας τραυματισμός επιβαίνοντα.

Σημαντικό της κατάθεσής του είναι το σημείο εκείνο όπου αναφέρει πως ο ίδιος είχε επιλέξει άλλη τοποθεσία προσάραξης του πλοίου στα αβαθή, έτσι ώστε να αποφευχθούν τα ενδεχόμενα ολοκληρωτικής βύθισής του και φυσικά περαιτέρω περιβαλλοντικής μόλυνσης. *Παράρτημα 1*

³² <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=105372> (Εθνος, 23/4/2007),

http://www.apodimos.com/arhra/07/Apr/SEA_DIAMOND_ENA_NAYAGISMENO_PLOIO_DEN_MPOREI_NA_NAYA_GISH_ENA_NHSI/index.htm (Απόδημος)

Ακολούθησαν μια σειρά από διευκρινίστηκες ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει ότι:

- ✓ Διασώθηκαν το ημερολόγιο γέφυρας και το πρόχειρο ημερολόγιο γέφυρας.
- ✓ Το πλοίο έχε κάνει επιθεώρηση περίπου ένα μήνα πριν, από την επιθεώρηση εμπορικών πλοίων.
- ✓ Το πλοίο το παρακολουθούσε ο νορβηγικός νηογνώμονας και ήταν εφοδιασμένο με πιστοποιητικό κλάσης.
- ✓ Ήταν ασφαλισμένο.
- ✓ Την ώρα του ατυχήματος υπήρχαν ραντάρ σε χρήση.
- ✓ Τα ναυτιλιακά όργανα σε χρήση ήταν το ραντάρ, το GPS, ο ηλεκτρονικός χάρτης, πυξίδες, πηδάλια.
- ✓ Υπήρχε βυθόμετρο σε λειτουργία και λειτουργούσε κανονικά.
- ✓ Οι χάρτες σε χρήση ήταν ο αριθμός 423 και 423/8 οι οποίοι δεν διασώθηκαν.

Από τις αρχές του Νοεμβρίου 2007 ο πλοίαρχος και οι πλοιοκτήτες αλλάζουν την υπερασπιστική τακτική.³³ Προκρίνουν πλέον ως αίτιο της πρόσκρουσης τη λανθασμένη χαρτογράφηση της περιοχής, επικαλούμενοι νεότερες μετρήσεις μιας ιδιωτικής χαρτογραφικής εταιρείας, αποσκοπώντας με αυτόν τον τρόπο την μετακύλιση των εξόδων στο ελληνικό δημόσιο. Από τη δικογραφία προκύπτει ότι κανείς στη γέφυρα δεν είχε συμβουλευτεί τον επίμαχο χάρτη.

Οι προσπάθειες των λεμβούχων της Σαντορίνης για τη διάσωση των επιβατών³⁴ *Παράρτημα 2*

Ο πρόεδρος της Ένωσης Λεμβούχων - ναυπηγός κ. Γ. Κανακάρης, έκανε δηλώσεις για όσα συνέβησαν από τη στιγμή της πρόσκρουσης του «Sea Diamond» έως ότου το πλοίο βυθίστηκε στα νερά της Καλντέρας. Αναφέρει με μεγάλη ακρίβεια όλα όσα είδε και ουσιαστικά υποστηρίζει τον πλοίαρχο, καθώς από την κατάθεσή του προκύπτει πως ο ίδιος έκανε όλες τις δέουσες ενέργειες και ότι η τελική κατάληξη του πλοίου στο σημείο του ναυαγίου του ήταν αποκλειστικά και μόνο αποτέλεσμα καιρικών συνθηκών.

³³ http://news.kathimerini.gr/4dcqi/w_articles_ell_2_24/04/2007_224493 (Καθημερινή, 24/04/2007)

³⁴ http://news.kathimerini.gr/4dcqi/w_articles_ell_100052_06/04/2007_222362 (Καθημερινή, 06/04/2007)

Τονίζει ότι δεν θα μπορούσε να υπάρξει διαφορετική έκβαση, διότι το πλοίο λόγω του ρήγματος ήταν ήδη ακυβέρνητο και πως ήταν απλά θέμα χρόνου η βύθισή του, παρόλα αυτά, η διάσωση των επιβατών έγινε με τον καλύτερο και πιο συντονισμένο τρόπο.

Η Γαλλίδα επιβάτιδα του «Sea Diamond»

Αναφορικά με την απώλεια των δύο Γάλλων, σημειώνεται ότι η «πρώτη πληροφορία έφθασε στις 8 το βράδυ και αμέσως μετά ο πλοίαρχος με τρία άλλα άτομα προσπάθησαν να κατέβουν στο κατάστρωμα Νο 2 αλλά δεν τα κατάφεραν γιατί είχε γεμίσει με νερά».

Το ζευγάρι των Γάλλων και η κόρη τους που βρίσκονταν στην καμπίνα που γέμισε με νερά σάστισαν και παρέμειναν εκεί, σύμφωνα με έγκυρες πληροφορίες, για αρκετή ώρα.

Στην κατάθεσή της αρχικά η Γαλλίδα υποστήριξε πως βρίσκονταν στο 8ο κατάστρωμα, η ίδια, ο σύζυγός της και η κόρη της, ενώ ο γιος τους είχε κατέβει στην καμπίνα τους. Κάποια στιγμή, όπως η ίδια κατέθεσε, κατέβηκαν και οι άλλοι τρεις, προκειμένου να πάρουν μπουφάν και ζακέτες και να ξαν ανέβουν επάνω. Όταν κατέβηκαν κάτω, ο γιος τους είχε ήδη φύγει και το ζευγάρι αντιλήφθηκε νοτισμένη τη μοκέτα και τηλεφώνησε στη ρεσεψιόν, χωρίς να πάρει όμως απάντηση. Ο Γάλλος και η σύζυγός του πίστευαν πως ίσως τα νερά προέρχονταν από την παρακείμενη σάουνα. Το νερό, στην αρχή, έφτανε στους 5 πόντους, μετά στους 10 και στη συνέχεια στους 20-30 πόντους, αλλά οι Γάλλοι σάστισαν και ανέβασαν μόνο τα πράγματά τους από το κάτω κρεβάτι στο επάνω, για να μη βραχούν. Όταν το ζευγάρι πήγε να ανοίξει την πόρτα, χρειάστηκε τεράστια προσπάθεια για να το κάνει και από τον διάδρομο μπήκαν μέσα και άλλα νερά. Η γυναίκα βγήκε κάνοντας βουτιά στα νερά και η ορμή τους την πήγε κοντά σε σκάλα, που την ανέβασε τελικά επάνω. Η μητέρα ήθελε, προφανώς, να βρει τον γιο της. Ο πατέρας και η κόρη, αν και πίστευε πως θα την ακολουθούσαν, δεν ανέβηκαν επάνω ποτέ. Καθοριστικός χρόνος για τον χαμό των δύο Γάλλων ήταν ο χρόνος σαστίσματος, άγνοιας του πραγματικού κινδύνου αλλά και το σοκ που υπέστησαν και δεν έφυγαν αμέσως από την καμπίνα τους. Η Γαλλίδα πάντως, μίλησε από την πρώτη στιγμή στον υπεύθυνο του γκρουπ για τον άνδρα της και την κόρη τους.

Για τον Γάλλο και την κόρη του εξετάζεται η πιθανότητα να εγκλωβίστηκαν εντός ή εκτός καμπίνας μέσα στα νερά, χωρίς να αποκλείεται και οποιαδήποτε άλλη εκδοχή. Επιπροσθέτως, η γυναίκα έφτασε στην Αθήνα και την αμέσως επόμενη μέρα έφυγε για τη χώρα της³⁵.

Το ναυαγισμένο «Sea Diamond»³⁶

Μετά την αποβίβαση των επιβατών και ενώ το πλοίο θα μπορούσε να οδηγηθεί στα αβαθή και να σωθεί, εγκαταλείφθηκε και αφέθηκε να βυθιστεί σε απόσταση 100 μέτρων από την ακτή.

Η διοικητική ευθύνη για το χειρισμό της υπόθεσης αποδόθηκε από την πρώτη στιγμή στο Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Σαντορίνης.

Η οργάνωση «Δράση Για Τη Σαντορίνη» με επιστολές στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για το περιβάλλον, στο Επιμελητήριο περιβάλλοντος και στο Συνήγορο για το περιβάλλον, ενεργοποίησε τις κρατικές υπηρεσίες. Η επιτροπή μετά από επιστημονική έρευνα χαρακτηρίστηκε το ναυάγιο ως ρυπογόνο απόβλητο και ακολουθώντας το Ευρωπαϊκό δίκαιο, κάλεσε τις ελληνικές αρχές να επέμβουν άμεσα.

Παραμένει όμως ακόμα εγκαταλειμμένο στο βυθό δίπλα στο λιμάνι Αθηνιάς, σε βάθος περίπου 130 μέτρων. Στις δεξαμενές υπάρχουν τόνοι πετρέλαιο και στα υλικά κατασκευής και εξοπλισμού υπάρχουν μεγάλες ποσότητες τοξικών ουσιών, επικίνδυνων για το θαλάσσιο περιβάλλον και την υγεία του ανθρώπου.

³⁵ http://lemontree.typepad.com/a_lemon_tree_of_our_own/2007/04/sea_diamond_the.html (A lemon tree of our own, 30/04/2007)

³⁶ http://actionforsantorini.blogspot.com/2008/04/blog-post_11.html (Δράση για τη Σαντορίνη, 11/04/ 2008)

Η θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το περιβάλλον³⁷

Justin Stares

«Οι ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ έχουν απειλήσει να χαρακτηρίσουν το «Sea Diamond» ως απόβλητο εάν δεν γίνει η ανέλκυση του ναυαγίου, εκθέτοντας την Ελλάδα στην πιθανότητα υποβολής προστίμων, σύμφωνα με τον περιβαλλοντικό νόμο της Ευρωπαϊκής Ένωσης».

Σταύρος Δήμας, Επίτροπος της Ε. Ε. για το περιβάλλον

«Η νομοθεσία της Ε. Ε. υποχρεώνει τις κυβερνήσεις να διαχειρίζονται τα απόβλητα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην βλάπτουν το περιβάλλον και την υγεία του ανθρώπου».

«Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο ήδη έχει αποφασίσει ότι αν μία κυβέρνηση δεν αντιμετωπίζει την ρύπανση, είναι ενάντια στο νόμο».

«Ο μεγαλύτερος κίνδυνος φαίνεται να προέρχεται από την πιθανή επιβάρυνση του περιβάλλοντος εάν οι ουσίες που περιλαμβάνονται στο σκάφος δεν αντλούνται έξω ή εάν το σκάφος δεν ανελκυστεί».

«Σε αυτήν την περίπτωση, το σκάφος θα μπορούσε να θεωρηθεί απόβλητο και η παραβίαση της οδηγίας 2006/12/CE σχετικά με τα απόβλητα θα μπορούσε να είναι δυνατή».

Όμως, παρά τις σαφείς οδηγίες από την Ευρωπαϊκή Ένωση, οι αρμόδιοι κυβερνητικοί παράγοντες, ακολούθησαν χρονοβόρες διαδικασίες για τον τρόπο αντιμετώπισης του τοξικού κινδύνου και ενώ ήταν αυτονόητο, συζητούσαν την αναγκαιότητα ή όχι της ανέλκυσης.

Παράλληλα, προχώρησαν σε αλληπάλληλες διαπραγματεύσεις με την εταιρία «Louis Hellenic Cruises» και τον ασφαλιστικό της οργανισμό για να αναλάβει το κόστος των εργασιών για την απάντληση και ανέλκυση σύμφωνα με μελέτες που είχαν υποβληθεί από εταιρίες, μετά από διεθνή πρόσκληση ενδιαφέροντος.

³⁷ http://actionforsantorini.blogspot.com/2008_05_01_archive.html (Άρθρο από την Lloyd's List / News, Justin Stares/ Βρυξέλλες, 28/05/ 2008)

Η εταιρεία εκείνη την περίοδο είχε δηλώσει ότι δεν θα αναλάβει κανένα κόστος παρά μόνο αυτό της αποζημίωσης των επιβατών, μέχρι να βγουν τα επίσημα πορίσματα και να αποδειχθούν οι υπαίτιοι του ναυαγίου.

Η ανάλυση των στοιχείων του ναυαγίου

α) Το Αρχικό Πόρισμα³⁸

Το ΑΣΝΑ είναι Ανακριτικό Συμβούλιο, το οποίο ούτε δικάζει, ούτε καταδικάζει. Απλώς, διερευνά τα αίτια ενός ατυχήματος και τις τυχόν ευθύνες. Το δε πόρισμά του δεν δεσμεύει το Δικαστήριο, αλλά -εκ του νόμου- εκτιμάται ελεύθερα από αυτό.

Σε αμέλεια αποδίδεται το ατύχημα και η βύθιση του «Sea Diamond» που έγινε στη Σαντορίνη, σύμφωνα με έκθεση του Ανακριτικού Συμβουλίου Ναυτικών Ατυχημάτων (ΑΣΝΑ), χωρίς όμως να αποκλείει το ενδεχόμενο δόλου.

Σύμφωνα με το πόρισμα επιρρίπτονται ευθύνες στον πλοίαρχο, στον Α΄ μηχανικό και σε τρεις υπεύθυνους της διαχειρίστριας εταιρείας.

Το ΑΣΝΑ αναφέρει στο πόρισμα του ότι διαπιστώθηκαν λάθη και σοβαρές παραλείψεις που μπορεί να οφείλονται σε συνειδητή επιλογή. Το πλοίο είχε λάθος πορεία, δεν λειτουργούσε το βυθόμετρο- σε αντίθεση με την κατάθεση του πλοίαρχου και παρόλο που είχε μαύρο κουτί τα δεδομένα που καταγράφηκαν ήταν ελλιπή.

Όπως τονίζεται σε άλλο σημείο της έκθεσης, το κρουαζιερόπλοιο προσέγγισε το λιμάνι της Σαντορίνης πλέοντας πολύ κοντά σε βραχώδη περιοχή με σοβαρούς κινδύνους για την ασφάλεια του. Αρμόδια πηγή του ΑΣΝΑ αναφέρει ότι «η χαρτογράφηση δεν ήταν λανθασμένη, απλώς ήταν πυκνότερη στις περιοχές που προσεγγίζουν τα πλοία (περιοχές πλεύσης και λιμένες) με αλληπάλληλες γραμμές και αραιότερες στις υπόλοιπες ακτογραμμές. Το πλοίο περνούσε πολύ κοντά στην ακτή και προσέκρουσε στα αβαθή, περιοχή που δεν είναι πλεύσιμη. Ο πλοίαρχος δεν είχε

³⁸ <http://www.econews.gr/2009/07/16/negligence-accident-sea-diamond/> (Econews, 16/07/2009)

κάνει αποτύπωση πάνω στο χάρτη, προκειμένου να βρει το ακριβές στίγμα του πλοίου, δεν ήξερε που ακριβώς βρισκόταν».³⁹

Σε ανακοίνωση της η εταιρεία Louis Hellenic Cruises αναφέρει ότι το πόρισμα είχε ήδη προαναγγελθεί από διάφορους φορείς και δεν τους προκαλεί καμία έκπληξη, ενώ υποστηρίζει την αρχική της θέση, ότι η πρόσκρουση οφείλεται σε λάθος χαρτογράφηση της θαλάσσιας περιοχής.

Το ΑΣΝΑ, στο πόρισμά του δεν έλαβε καθόλου υπόψη του ούτε την κατάθεση του πλοίαρχου, ούτε τα δεδομένα της καλής κατάστασης του πλοίου, ούτε το γεγονός ότι τη διοικητική ευθύνη για το λάθος χειρισμό της υπόθεσης είχε το Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Σαντορίνης, όπως φάνηκε από την πλειοψηφία των καταθέσεων, αλλά κατηγορήθηκαν επιπλέον ο πλοίαρχος και η πλοιοκτήτρια εταιρία για δόλο και για προμελετημένη βύθιση του πλοίου.

β) Χωρίς βυθόμετρο⁴⁰

Όπως σημειώνεται στην έκθεση, όταν το «Sea Diamond» έφτανε στο λιμάνι της Σαντορίνης έπλεε πολύ κοντά στη βραχώδη ακτή «με σοβαρούς και προφανείς κινδύνους για την ασφάλειά του». Επιπλέον, ο πλοίαρχος επέλεξε να μην ακολουθήσει το σχεδιασμό ταξιδιού που είχε χαράξει ο αξιωματικός ναυσιπλοΐας.

Σύμφωνα με την κατάθεση του Λιμενάρχη Θήρας στον ΑΣΝΑ, «η πορεία που ακολούθησε το «Sea Diamond» πριν την πρόσκρουσή του στον ύφαλο δεν είχε ουδέποτε ακολουθηθεί από κανένα πλοίο». Η έκθεση αναφέρει ότι ο χάρτης που χρησιμοποιούσε ο πλοίαρχος ήταν λανθασμένος.

Ωστόσο, παράλληλα, κατά τον κατάπλου, όπως τονίζεται, δεν λειτουργούσε το βυθόμετρο του πλοίου, το οποίο κατά την προσέγγιση στον ύφαλο θα κατέγραφε το μικρότερο βάθος και άρα ο πλοίαρχος και οι αξιωματικοί της γέφυρας θα μπορούσαν να αντιληφθούν τον επερχόμενο κίνδυνο και ενδεχομένως και να αποφύγουν την πρόσκρουση.

³⁹ <http://nikosvafiadis.files.wordpress.com/2010/03/t236-mia-narkhi-sto-vytho-this-santorinhis1.pdf> (Εφημερίδα «Κ», 08/11/2009)

⁴⁰ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_1_08/07/2009_321413 (Καθημερινή, 08/07/2009)

γ) Ελλιπής καταγραφή δεδομένων πλεύσης⁴¹

Η έκθεση σε συγκεκριμένα σημεία αφήνει μάλιστα σαφείς αιχμές. Όπως αναφέρεται, το πλοίο διέθετε σύστημα καταγραφής δεδομένων ταξιδιού (VDR - μαύρο κουτί). Το VDR αποτελούταν από δύο μονάδες, την κεντρική και την κάψουλα (γνωστή ως μαύρο κουτί).

Όμως, πριν από την εγκατάλειψη του πλοίου κανείς από τους αξιωματικούς δεν ενεργοποίησε τη διαδικασία αντιγραφής δεδομένων από την κεντρική μονάδα του VDR σε DVD παρόλο που είχαν αρκετό χρόνο στη διάθεσή τους και δεδομένου ότι η διαδικασία αντιγραφής διαρκούσε 10- 15 λεπτά. Τα δεδομένα θα βοηθούσαν σημαντικά στη διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην πρόσκρουση του πλοίου, αλλά κυρίως στη διαλεύκανση των κρίσιμων γεγονότων που μεσολάβησαν από την πρόσκρουση μέχρι τη βύθιση του πλοίου. Το γεγονός οφείλεται σε αμέλεια των αξιωματικών της γέφυρας, δηλαδή του πλοιάρχου Ιωάννη Μαρίνου και του υπάρχου Ιωάννη Αντωνίου. Επιπλέον, κανείς δεν πήρε μαζί του την κάψουλα που ήταν υδατοστεγής και ζύγιζε μόλις 20 κιλά και ανασύρθηκε αργότερα από βατραχανθρώπους. Ενώ η κάψουλα είχε τη δυνατότητα να καταγράψει δεδομένα για τις τελευταίες δώδεκα ώρες, δεν λειτούργησε σύμφωνα με τις προδιαγραφές, με αποτέλεσμα τα δεδομένα που καταγράφηκαν να είναι ελλιπή: μόλις 86 λεπτά σε σχέση με τα 720 λεπτά καταγραφής που είναι οι δυνατότητες της συγκεκριμένης συσκευής.

Όπως επισημαίνεται στην έκθεση, το Συμβούλιο συνδυάζοντας το γεγονός της μη καταγραφής και όσων ακολούθησαν μετά την πρόσκρουση «δεν θεωρεί τυχαία τη διακοπή των καταγραφών από την εν λόγω συσκευή».

δ) Ανεπαρκής συντήρηση

Στην έκθεση επισημαίνεται επίσης, ότι η κατάκλιση με νερά όλων των στεγανών διαμερισμάτων του πλοίου, που οδήγησε στη συντόμευση του χρόνου ο οποίος μεσολάβησε έως τη βύθισή του, οφείλεται πιθανότατα «στην ανεπαρκή συντήρηση των διπυθμένων του πλοίου από όπου πρέπει να διήλθαν τα νερά». «Τα γεγονότα απέδειξαν ότι το πλοίο δεν ανταποκρίθηκε όπως θα έπρεπε στην κατάσταση ανάγκης που βρέθηκε».

⁴¹ http://lemontree.typepad.com/a_lemon_tree_of_our_own/2007/04/sea_diamond_the.html (A lemon tree of our own, 30/04/2007)

Οι αντιδράσεις της εταιρείας για το πόρισμα ΑΣΝΑ⁴²

Προαναγγελθέν χαρακτηρίζει το πόρισμα των αρμοδίων υπηρεσιών του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής (ΑΣΝΑ) η πλοιοκτήτρια και η διαχειρίστρια του «Sea Diamond» Louis Hellenic Cruises με ανακοίνωση-απάντησή της ως προς τα στοιχεία του πορίσματος.⁴³ Σύμφωνα με αυτά, το ατύχημα αποδίδεται σε αμέλεια που επιρρίπτεται στους αξιωματικούς αλλά και σε υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρίας ενώ γίνεται παραδεκτό το εσφαλμένο των στοιχείων του χάρτη που χρησιμοποιούσε ο πλοίαρχος του πλοίου.

Στην ανακοίνωση της εταιρίας μεταξύ άλλων σημειώνονται τα ακόλουθα:

«Αναφορικά με το πρόσφατο πόρισμα του υπαγομένου στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής ΑΣΝΑ (Ανώτατου Συμβουλίου Ναυτικών Ατυχημάτων), η πλοιοκτήτρια και η διαχειρίστρια του «Sea Diamond» θα ήθελαν να επισημάνουν ότι το περιεχόμενό του δεν τους προκαλεί καμία έκπληξη, αφού είναι αυτό ακριβώς που τους είχαν “προαναγγείλει” διάφοροι φορείς, η δε υλοποίηση της προειδοποίησης αυτής κατέστη προφανής όταν, για πρώτη φορά στα χρονικά παρόμοιων υποθέσεων, δεν επιτράπη στους δικηγόρους του πλοίαρχου και της πλοιοκτήτριας να παραστούν κατά τη σχετική διαδικασία.

Η πλοιοκτήτρια και η διαχειρίστρια του «Sea Diamond» δεν έχουν καμία απολύτως αμφιβολία ότι η αλήθεια θα λάμψει πλήρως στα δικαστήρια, όπως ακριβώς έχει συμβεί σε παρόμοιες υποθέσεις πρόκλησης ατυχήματος λόγω λανθασμένης χαρτογράφησης στην Ευρώπη και την Αμερική, όπου οι πλοιοκτήτριες και οι πλοίαρχοι δικαιώθηκαν πλήρως». Η εταιρεία αρνείται οποιαδήποτε κατηγορία περί εσκεμμένης βύθισης του πλοίου προς είσπραξη των ασφαλιστρών. Τα 50 εκατομμύρια δολάρια που κατατέθηκαν ως αποζημίωση της ασφαλιστικής εταιρείας για το ναυάγιο τα εισέπραξε ο τραπεζικός οργανισμός που χρηματοδοτούσε το πλοίο.⁴⁴

⁴² <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=4546890> (Έθνος, 09/07/2009)

⁴³ <http://www.marineews.gr/pub/Category.asp?lang=gr&catid=15&contentid=7943> (Marineews, 03/04/2009)

⁴⁴ www.agorapress.gr/el/news.php?n=1636 (e- agora, 21/07/2009)

Έτσι, ενώ ο κύριος Λοΐζου είχε έξι κρουαζιερόπλοια υπό ελληνική σημαία στο Αιγαίο και την Ανατολική Μεσόγειο, το 2008, μετά την ανακοίνωση του πορίσματος του ΑΣΝΑ, ένα χρόνο δηλαδή μετά το ναυάγιο και ενώ όπως ο ίδιος δήλωσε ήταν πολύ δυσαρεστημένος από τις διαφορές και ποικίλες πιέσεις που του ασκούσαν, σταμάτησε για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα (περίπου 8 μήνες) την κίνηση όλων των κρουαζιερόπλοιών του. Αποτέλεσμα ήταν 1.000 έλληνες ναυτικοί να παραμείνουν όλο αυτό το χρονικό διάστημα άνεργοι στην Ακτή Μιαούλη.

Επιπλέον, η εταιρεία σε ένδειξη διαμαρτυρίας, για πρώτη φορά μετά από χρόνια δεν επισκευάζει τα πλοία της στα ελληνικά ναυπηγεία, αλλά στο εξωτερικό.

Έκθεση πραγματογνωμόνων- αθώσεις⁴⁵

Μετά από συνεχείς έρευνες και ενώ το Ελληνικό κράτος με το πόρισμα του ΑΣΝΑ καταλογίζει όλη την ευθύνη στον πλοίαρχο και κατ'επέκταση και στην πλοιοκτήτρια εταιρεία, το πόρισμα των πραγματογνωμόνων για το ναυάγιο τους αθώνει αφού υποστηρίχθηκε ότι ο χάρτης όπου ήταν αποτυπωμένα τα αβαθή ήταν λανθασμένος.

Το πόρισμα που συνέταξαν οι πραγματογνώμονες για το ναυάγιο στη Σαντορίνη, για λογαριασμό του λιμεναρχείου Θήρας και της εισαγγελίας Νάξου, έκτασης 226 σελίδων ουσιαστικά «αθώνει» το πλήρωμα και την πλοιοκτήτρια εταιρεία του «Sea Diamond», καθώς λέει ότι από την πρόσκρουση και μετά, «το πλοίο είχε ελάχιστες πιθανότητες επιβίωσης». Οι πραγματογνώμονες δικαιώνουν τον πλοιοκτήτη, λέγοντας ότι ο χάρτης όπου ήταν αποτυπωμένα τα αβαθή ήταν λανθασμένος και με αυτό τον τρόπο ξεκίνησε η διαδικασία διεκδίκησης αποζημιώσεων της εταιρείας από το Ελληνικό Δημόσιο.

Η έκθεση του εισαγγελέα Νάξου για το ναυάγιο

«Κατά την προσέγγιση στο ναύδετο 3 και μέχρι την χρονική στιγμή της πρόσκρουσης στα αβαθή, οι αντιδράσεις στην έκπτωση του πλοίου και οι χειρισμοί δεν έγιναν υπό καθεστώς ανησυχίας πιθανόν διότι ο πλοίαρχος δεν γνώριζε την ύπαρξη του κινδύνου στο σημείο της πρόσκρουσης, νομίζοντας ότι η πορεία και η θέση του

⁴⁵ <http://nikosvafiadis.files.wordpress.com/2010/03/t236-mia-narkhi-sto-vytho-this-santorinhis1.pdf>
(Εφημερίδα «Κ», 08/11/2009)

πλοίου ήταν ασφαλής (σύμφωνα με το χάρτη) και τα αναγραφόμενα στο σημείο αυτό βάθη κατά τον προαναφερόμενο υπ' αριθμό 423/8 είναι μεταξύ 20, 30 και 35 μέτρων.

Κατά την προσέγγιση στο ναύδετο 3 από έναν ποντοπόρο πλοίαρχο, το πλέον πιθανό ότι το ατύχημα θα αποφεύγονταν διότι λόγω νοοτροπίας και ελλιπούς γνώσης των ιδιομορφιών του λιμανιού θα επέλεγε πορεία στη μέση του διαύλου του Όρμου των Φηρών, δηλαδή κατευθείαν πλεύση προς των ναύδετο 3 από το στίγμα τις 15:41:50 τοπικής.

Για τον ακτοπλό πλοίαρχο επιβατηγού πλοίου με γνώσεις πλοηγού, γνώση του περιβάλλοντος, με πλοίο πολλαπλών ικανοτήτων και μικρού βυθίσματος και με επαναλαμβανόμενους κατάπλους στην ίδια περιοχή και το ίδιο λιμάνι, το σχέδιο κατάπλου και οι χειρισμοί είναι πάντα συνάρτηση της ασφάλειας και της ταχύτητας χειρισμών με πορείες πλησίον της ξηράς να είναι συνηθισμένες.

Η μη σωστή αποτύπωση των αβαθών συνέβαλε στην πρόσκρουση του πλοίου στα αβαθή, αν και ο πλοίαρχος λίγο πριν το συμβάν της πρόσκρουσης συμβουλευτήκε το χάρτη. Όλες τις άλλες προσεγγίσεις με διαφορετικές κατευθύνσεις δεν τις επηρεάζει και για το λόγο αυτό έχουμε χιλιάδες κινήσεις ετησίως μικρών και εξαιρετικά μεγάλων πλοίων στον Όρμο των Φηρών χωρίς να έχει σημειωθεί κανένα ατύχημα στα εν λόγω αβαθή που υπάρχουν στον όρμο των Φηρών και βορείως τα Άκρας Αλωνικής όπου προσέκρουσε το επιβατηγό - κρουαζιερόπλοιο «Sea Diamond».

Για τα συστήματα ασφαλείας του πλοίου που θα μπορούσαν να αποτρέψουν τη σύγκρουση, οι πραγματογνώμονες επισημαίνουν: «Το Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης της εταιρείας και του πλοίου λειτούργησαν με τα προβλεπόμενα των κανονισμών κατά τον πλου και τον κατάπλου του πλοίου, με εξαίρεση τη μη χρήση του βυθομέτρου. Εν τούτοις, η λειτουργία του δεν θα μπορούσε να αποτρέψει το ατύχημα καθ' ότι απλώς θα προειδοποιούσε τον πλοίαρχο όταν το πλοίο θα βρισκόταν ήδη πάνω από τα αβαθή, χωρίς να του παρέχει χρόνο αντίδρασης, αφού η μεταβολή του βάθους κατά την προσέγγιση στο σημείο της πρόσκρουσης δεν είναι σταδιακή, αλλά απότομη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο πομπός του βυθομέτρου βρισκόταν σε απόσταση 27 μέτρων από την πλώρη του πλοίου και ότι σε απόσταση 20 μέτρων από τον ύφαλο το βάθος μεταβάλλεται απότομα από τα 19 μέτρα στα 4,8 μέτρα στο σημείο πρόσκρουσης, προκύπτει ότι όταν το βυθόμετρο θα έδειχνε περίπου 20 μέτρα βάθος, το πρωραίο τμήμα του πλοίου θα είχε ήδη προσκρούσει στον ύφαλο».

Και συνεχίζουν στην έκθεση μιλώντας για την εγκατάλειψη: «Λαμβάνοντας υπόψη τα γεγονότα όπως καταγράφονται, αλλά και το τελικό αποτέλεσμα, είμαστε της άποψης ότι η εγκατάλειψη έγινε με γνώμονα τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια των επιβατών, χωρίς πανικό ή βεβιασμένες ενέργειες, καθότι η κατάσταση του πλοίου ήταν σταθερή και υπό συνεχή παρακολούθηση, όπως προκύπτει από τις καταγραφές του VDR μαύρου κουτιού. Η εγκατάλειψη του πλοίου με τη χρήση των σωστικών μέσων θα μπορούσε να είχε ολοκληρωθεί σε συντομότερο χρονικό διάστημα από αυτό που τελικά ολοκληρώθηκε (περί τις δύο ώρες και 30 λεπτά), όμως μια τέτοια επιχείρηση θα εγκυμονούσε τον σοβαρό κίνδυνο ατυχημάτων».

«Η επιχείρηση, την οποία θεωρούμε επιχείρηση μαζικής εκκένωσης, ολοκληρώθηκε με επιτυχία, (με εξαίρεση την περίπτωση των δύο Γάλλων αγνοούμενων), αφού δεν υπήρξε τραυματισμός η απώλεια ζωής εξ αιτίας της». Αυτή είναι η μοναδική φράση στην οποία αναφέρονται οι δύο Γάλλοι που χάθηκαν στο ναυάγιο του «Sea Diamond».

Οι εξελίξεις μέσα στα τέσσερα χρόνια 2007- 2011

α) Διαμόρφωση συστήματος θαλάσσιας περιβαλλοντικής προστασίας

Στις 18 Μαρτίου του 2010, το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής διαμόρφωσε ένα ολοκληρωμένο σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας της θαλάσσιας περιοχής της Σαντορίνης.

Το σχέδιο θα υλοποιηθεί από την πλοιοκτήτρια εταιρεία Louis Hellenic Cruises, η οποία έχει αναλάβει και τις σχετικές δαπάνες, σε συνεργασία με το Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο Θήρας. Η πρωτοβουλία του ΥΠΕΚΑ εξασφαλίζει ότι η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών συνθηκών στην περιοχή θα γίνεται με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο.⁴⁶

β) Το Συμβούλιο της Επικρατείας για τα ναυάγια⁴⁷

Σύμφωνα με τις επιταγές του Συντάγματος, τα ναυάγια πρέπει μέσα σε τρεις μήνες από τη βύθισή τους να ανελκύονται από την πλοιοκτήτρια εταιρεία και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης της, η ανέλκυση πρέπει να γίνεται από τον αρμόδιο δημόσιο φορέα και η δαπάνη να καταλογίζεται στην ναυτιλιακή εταιρεία, επισημαίνει το Συμβούλιο της Επικρατείας.

Μόνο στις περιπτώσεις που λόγω ειδικών συνθηκών είναι αδύνατη ή ιδιαίτερα δυσχερής η ανέλκυση δύνανται να διατάσσονται άλλα μέτρα (εξουδετέρωση καταστροφής, διάλυση) προσθέτει η δικαστική απόφαση. Στις περιπτώσεις αυτές, απαιτείται ειδική αιτιολόγηση τόσο ως προς την ύπαρξη ειδικών συνθηκών που καθιστούν αδύνατη ή ιδιαίτερος δυσχερή την ανέλκυση, όσο και ως προς την πρόκριση των μέτρων που διατάσσονται.

⁴⁶ <http://www.econews.gr/2010/03/18/news-sea-diamond/> (Econews, 18/03/2010)

⁴⁷ http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathbreak_1_05/06/2011_393626 (Καθημερινή, 05/06/2009)
<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=390003> (Το Βήμα, 15/03/2011)

γ) Η θέση της εταιρείας για την ανέλκυση⁴⁸

Η σύμβαση του Ναϊρόμπι που ισχύει παγκοσμίως για τη ναυτιλία, ορίζει ότι ένα ναυάγιο πρέπει να ανελκύεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως όταν αποτελεί κίνδυνο για τη ναυσιπλοΐα και το περιβάλλον. Με τα μέχρι στιγμής στοιχεία δεν φαίνεται να συντρέχει κάποιος τέτοιος λόγος για το «Sea Diamond». Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι στον ελληνικό βυθό βρίσκονται πέραν των 3.000 ναυαγίων και ποτέ μέχρι σήμερα δεν έχει τεθεί θέμα ανέλκυσής τους.

δ) Η μελέτη του Πολυτεχνείου Κρήτης⁴⁹

Ο επιστημονικός υπεύθυνος της μελέτης του Πολυτεχνείου Κρήτης κ. Γιδαράκος τονίζει ότι η διάβρωση του κουφαριού του κρουαζιερόπλοιου έχει ήδη ξεκινήσει και συνεχίζεται με αμείωτο ρυθμό. Αν δεν γίνει ανέλκυση, η οικολογική καταστροφή θα είναι πρωτοφανής καθώς είναι η πρώτη φορά που βυθίζεται ένα κρουαζιερόπλοιο με τόσα επικίνδυνα υλικά σε ένα μικρό κόλπο με σχετικά ρηχά νερά.

ε) Οι μετρήσεις του ΕΛ.ΚΕ.ΘΕ.⁵⁰

Στον αντίποδα της μελέτης του Πολυτεχνείου Κρήτης, βρίσκονται οι μετρήσεις του Ελληνικού Κέντρου Θαλάσσιων Ερευνών οι οποίες είναι περισσότερο καθησυχαστικές αφού «οι επιπτώσεις από το ναυάγιο στο θαλάσσιο οικοσύστημα της Καλντέρας είναι σε γενικές γραμμές αμελητέες».

στ) Αντιδράσεις φορέων Σαντορίνης⁵¹

Οι οικολογικοί και τοπικοί φορείς, όπως και κάτοικοι της Σαντορίνης προσφεύγουν στο Συμβούλιο της Επικρατείας ζητώντας να ακυρωθεί η άρνηση των κρατικών φορέων να προβούν στις κατά νόμο απαιτούμενες ενέργειες για την άμεση ανέλκυση του ναυαγίου του Κ/Ζ «Sea Diamond», την εξάλειψη κάθε περιβαλλοντικού κινδύνου για το θαλάσσιο και παράκτιο περιβάλλον της περιοχής του ναυαγίου όπως και την

⁴⁸ <http://megapress10.wordpress.com> (Mega press blog)

⁴⁹ <http://megapress10.wordpress.com> (Mega press blog)

⁵⁰ http://actionforsantorini.blogspot.com/2008/04/blog-post_11.html (Δράση για τη Σαντορίνη)
<http://www.skai.gr/news/environment/article/169999/sadorini-den-uparhei-rupansi-apo-to-sea-diamond/>
(ΣΚΑΪ, 20/05/2011)
<http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1838679> (Ναυτεμπορική, 03/07/2010)

⁵¹ <http://www.infoblog.gr/?p=34495> (Infoblog, 11/10/2010)

<http://press-gr.blogspot.com/2009/06/k-sea-diamond.html> (press- gr, 24/06/2009)

αποκατάσταση κάθε περιβαλλοντικής ζημίας που προκλήθηκε από το ναυάγιο και την παρατεταμένη παραμονή του στο βυθό.

ζ) Ποινική διαδικασία δικαστικών αρχών Νάξου- Πειθαρχικό Συμβούλιο Ε.Ν.⁵²

Η υπόθεση διερευνάται σε ποινικό επίπεδο, από τις κατά τόπον αρμόδιες δικαστικές Αρχές της Νάξου και πειθαρχικό, από τα Πειθαρχικά Συμβούλια του Εμπορικού Ναυτικού.

Ωστόσο, η διαδικασία ενώπιον των πειθαρχικών Συμβουλίων του Ε.Ν. έχει ολοκληρωθεί και ο πλοίαρχος του πλοίου απηλλάγη από όλες τις αποδιδόμενες κατηγορίες, οι οποίες -κατά βασική θεματική ενότητα- αφορούσαν στην πλοήγηση του πλοίου μέχρι το σημείο της πρόσκρουσης, στην διαδικασία και την επιλογή του σημείου προσαράξεως του πλοίου, στην αξιοπλοΐα του από πλευράς μεταλλικής κατασκευής και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων κ.λπ.

Η απαλλαγή υπήρξε πλήρης και ειδικώς ως προς το ζήτημα του σημείου πρόσκρουσης έγινε δεκτό ότι αιτία της προσκρούσεως υπήρξε η εσφαλμένη χαρτογράφηση της περιοχής και αποτύπωση της στον επίσημο χάρτη της Υδρογραφικής Υπηρεσίας. Στο πλαίσιο της ίδιας διαδικασίας αθώωθηκαν κι άλλα φυσικά πρόσωπα, τα οποία βαρύνονταν με επιμέρους από τις παραπάνω κατηγορίες και συγκεκριμένα με την αξιοπλοΐα και τις συνθήκες ρυμούλκησης και προσάραξης του πλοίου.

Πλέον, και δεδομένης της ουσιαστικής ταυτότητας των αποδοθεισών κατηγοριών στην πειθαρχική και την ποινική διαδικασία, αναμένονται οι εξελίξεις στην δεύτερη.

η) Η θέση της κυβέρνησης για την αδυναμία ανέλκυσης του πλοίου⁵³ *Παράρτημα 3*

Η κυβέρνηση δεν δύναται να ανελκύσει το ναυάγιο, καθώς δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα. Η ανέλκυση θα στοιχίσει πάνω από 150 εκατομμύρια στον προϋπολογισμό του Υπουργείου και στις αρμοδιότητές του.

Η εταιρεία οφείλει σε συνεργασία με την ασφαλιστική εταιρεία, να πάρει αποφάσεις και να αναλάβουν το κόστος.

⁵² <http://www.shipfriends.gr/forum/topic/1425> (Shipfriends)

⁵³ <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/a08fc2dd-61a9-4a83-b09a-09f4c564609d/es20110523.pdf>
(Συνεδρίαση της Βουλής, 23/05/ 2011)

Ανάλυση των αποτελεσμάτων του case study

Όπως προκύπτει από το συγκεκριμένο case study, οι επιπτώσεις του ναυαγίου είναι τόσο περιβαλλοντικές όσο και οικονομικές, ενώ η διαδικασία εξέτασης της υπαιτιότητας απασχολεί τις αρμόδιες αρχές έως σήμερα.

Στάδια της κρίσης

Στο προδρομικό στάδιο η εταιρεία είχε λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη σωστή λειτουργία του κρουαζιερόπλοιου καθώς αυτό είχε περάσει όλους τους απαραίτητους ελέγχους και πληρούσε, σύμφωνα με τη νομοθεσία, τα δεδομένα ναυσιπλοΐας. Πιο αναλυτικά αναφέρθηκε ότι, το πλοίο έχε κάνει επιθεώρηση περίπου ένα μήνα πριν, από την επιθεώρηση εμπορικών πλοίων, το παρακολουθούσε ο νορβηγικός νηογνώμονας και ήταν εφοδιασμένο με πιστοποιητικό κλάσης, ήταν ασφαλισμένο, την ώρα του ατυχήματος υπήρχαν ραντάρ σε χρήση, τα ναυτιλιακά όργανα σε χρήση ήταν το ραντάρ, το GPS, ο ηλεκτρονικός χάρτης, πυξίδες, πηδάλια, ενώ χρησιμοποιούσε και όλους τους ενδεδειγμένους χάρτες.

Στο στάδιο της οξείας κρίσης η εταιρεία, όπως φαίνεται από την κατάθεση του πλοιάρχου αλλά και από όλες τις καταθέσεις των μαρτύρων έδρασε άμεσα με πλήρη συντονισμό ενεργειών. Οι 1500 επιβάτες του κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond» βγήκαν στη στεριά χωρίς να υπάρξει κανένας τραυματισμός. Το κρουαζιερόπλοιο «Sea Diamond» οδηγήθηκε στον χώρο του «ενταφιασμού» του, σε σημείο που δεν εμποδίζει την πλεύση άλλων κρουαζιερόπλοιων ή πλοίων της γραμμής που φθάνουν ή περιηγούνται γύρω από τη Σαντορίνη και έγιναν όλες οι δέουσες ενέργειες για να βρεθεί ο σύζυγός και η κόρη της Γαλλίδας τουρίστριας που αγνοούνται.

Στο στάδιο των επιπτώσεων διαπιστώθηκε η μεγαλύτερη καθυστέρηση που θα μπορούσε να υπάρξει αφού, τόσο οι κυβερνητικές αρχές όσο και η ίδια η εταιρεία για δύο χρόνια περίπου βρίσκονταν σε συνεχή αντιπαράθεση για το ποια τελικά θα αναλάβει το κόστος της περιβαλλοντικής προστασίας και αφού μπορεί σύμφωνα με τους πραγματογνώμονες το πλοίο να μην μετέφερε σημαντική ποσότητα βλαβερών ουσιών προς το περιβάλλον, ωστόσο είναι γεγονός ότι το ναυαγισμένο πλοίο θα αρχίσει να εκκρίνει ουσίες, λόγω της αποσύνθεσης που θα επέλθει.

Στα τέλη του 2009 και σε ένα από τα λιγοστά δελτία τύπου, η Louis Hellenic Cruises θέλησε να υπενθυμίσει στο ευρύ κοινό τα ακόλουθα:

«Έχει αποδειχθεί με αδιαμφισβήτητα επιστημονικά στοιχεία, ότι το ατύχημα οφείλεται αποκλειστικά στο λανθασμένο χάρτη της Υδρογραφικής Υπηρεσίας, η οποία έχει ήδη εκδώσει σχετική διόρθωση.

Μέχρι στιγμής η εταιρεία έχει δαπανήσει για την απορρύπανση της θαλάσσιας περιοχής της Σαντορίνης και την προστασία του περιβάλλοντος πέραν των 12 εκατομμυρίων Ευρώ, απευθυνόμενη σε μια από τις πλέον αναγνωρισμένες εταιρείες που εξειδικεύεται στην πρόληψη και αντιμετώπιση θαλάσσιας ρύπανσης (Τεχνική Προστασίας Περιβάλλοντος ΑΕ). Οι δαπάνες έχουν υπερβεί κατά πολύ το μέγιστο ποσό των 4,6 εκατομμυρίων Ευρώ που προβλέπει η ελληνική αλλά και η διεθνής νομοθεσία.

Ως αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών της εταιρείας, σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές, έχουν επιτευχθεί πολύ θετικά αποτελέσματα σχετικά με την περισυλλογή των πετρελαιοειδών που διέρρευσαν, την απορρύπανση και τον πλήρη καθαρισμό της περιοχής. Η όλη επιχείρηση υπήρξε η αμεσότερη και πλέον αποτελεσματική στην ιστορία τέτοιων περιστατικών.

Παρά τα όσα έχουν γίνει από πλευράς εταιρείας, υπάρχουν ακόμη μεμονωμένες φωνές που επιχειρούν να επισκιάσουν όλο αυτό το έργο, προβάλλοντας ατεκμηρίωτους ισχυρισμούς περί τοξικής βόμβας και παρουσίας τοξικών υλικών, που η έλλειψη βασιμότητάς τους πιστοποιείται και από τις συνεχείς μετρήσεις του αρμόδιου κρατικού φορέα, του ΕΛΚΕΘΕ, που ξεκάθαρα μιλούν περί αμελητέας επιβάρυνσης του θαλασσιού περιβάλλοντος της Σαντορίνης.

Ως το τελευταίο δείγμα καλής θέλησης και λόγω των στενών και μακροχρόνιων σχέσεων της με το νησί της Σαντορίνης, η πλοιοκτήτρια εταιρεία υπέβαλε στο ΥΕΝΑΝΠ σχέδιο απάντλησης των περιορισμένων ποσοτήτων πετρελαίου που είχαν παραμείνει στο ναυάγιο. Το εν λόγω σχέδιο θα έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη και οριστική απομάκρυνση των δυναμένων να απαντηθούν ποσοτήτων ρυπογόνων ουσιών που έχουν απομείνει στο ναυάγιο»

Το στάδιο της επίλυσης της κρίσης. Ο όμιλος πέρασε κρίση⁵⁴ καθώς, όλα αυτά τα γεγονότα και κυρίως η δυσφήμιση που δέχτηκε η εταιρεία, είχαν πολύ αρνητικές συνέπειες για την ίδια. Για τα ξενοδοχεία του ομίλου, το 2007 και το 2008 αποτέλεσαν δύσκολες χρονιές μετά και το σφράγισμα του Corcyra Beach για μια ολόκληρη σεζόν από το υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, η εταιρεία είναι σχεδόν μόνιμο θέμα αρνητικών αναφορών στα ειδησεογραφικά δίκτυα όλου του πλανήτη⁵⁵ και η μετοχή της στο κυπριακό χρηματιστήριο βρισκόταν σε συνεχή πτώση. Η εταιρεία όμως ανέκαμψε αρκετά γρήγορα και προχώρησε τον Ιούλιο του 2008 στη αγορά ενός νέου υπερσύγχρονου κρουαζιερόπλοιου, του “Louis Majesty”, χωρητικότητας 1.790 επιβατών.

Τι θα έπρεπε να είχε κάνει η εταιρεία

Στο προδρομικό στάδιο της κρίσης, η εταιρεία μπορεί να είχε λάβει όλα τα τεχνικά μέτρα για την αποφυγή κάποιας βλάβης, αλλά δεν είχε μεριμνήσει καθόλου για τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνούσε με τα ΜΜΕ στην περίπτωση μιας κρίσης. Δεν είχε διαμορφώσει ένα crisis- Communication Plan, δεν είχε αντιληφθεί ότι οι δράσεις και οι ενέργειές της μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας από τα μέσα και κυρίως δεν υπήρχε και δεν είχε προετοιμαστεί κάποιος κατάλληλος για να αντιμετωπίσει τα μέσα ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης.

Πρόταση: Είναι καλό για τη σωστή διαχείριση της φήμης της αλλά και περιπτώσεων κρίσης, να υπάρχουν καλές δημόσιες σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε., έτσι ώστε να ενημερώνεται το κοινό για τις δράσεις και τον τρόπο λειτουργίας στο εσωτερικό της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να στέλνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ενημερωτικό υλικό προς τους δημοσιογράφους, έτσι ώστε και οι ίδιοι να έχουν άποψη για την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της. Τέλος, είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε περιπτώσεις κρίσεως να υπάρχει ένα άτομο σωστά εκπαιδευμένο για να μπορέσει να επικοινωνήσει σωστά τα μηνύματα της εταιρείας.

Στο στάδιο της οξείας κρίσης, η εταιρεία έδρασε άμεσα στα πλαίσια προστασίας του κοινού, ωστόσο δεν είχε αναπτύξει το κατάλληλο υλικό αλλά και το κατάλληλο δίκτυο για να επικοινωνήσει τις ενέργειές της, με αποτέλεσμα να πληγεί η φήμη της.

⁵⁴ http://archive.enet.gr/online/online_text/c=112,dt=15.04.2007,id=13212372 (Ελευθεροτυπία, 15/04/2007)

⁵⁵ www.minpress.gr/minpress/scriptpage-bultn.html?id=66159597 (Sun, Daily telegraph, Le Parisien, Irish Times 12/04/2007)

Πρόταση: Θα πρέπει σε τέτοιες περιπτώσεις, να υπάρχει άμεση αντίδραση της εταιρείας με έγκαιρη και επαρκή πληροφόρηση για την αποφυγή αρνητικής δημοσιότητας, αλλά ακόμα και στην περίπτωση που αυτή δεν μπορεί να αποφευχθεί, θα πρέπει να έχει εναλλακτικά σχέδια δράσης έτσι ώστε να προστατευθεί. Επίσης, κατά τη διάρκεια της οξείας κρίσης θα πρέπει να δρα άμεσα απέναντι σε δηλώσεις που την κρίνουν ένοχη, να δίνει επαρκείς δικαιολογίες και αιτιολογίες και τέλος να προχωράει άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες.

Στο στάδιο των επιπτώσεων: Η εταιρεία, περιμένοντας τα τελικά πορίσματα και ακολουθώντας μια στρατηγική αποσιώπησης των ερευνών της έχασε πολύ χρόνο, κατά τον οποίο είχε κατηγορηθεί αρκετά. Παρά όμως το γεγονός αυτό κατάφερε στο τέλος να επικοινωνήσει το ενδιαφέρον της προς τους πολίτες και να δείξει την ανησυχία της για την επίλυση όλων των προβλημάτων.

Πρόταση: Θα έπρεπε να έχει δράσει πιο έγκαιρα και να έχει απωθήσει όλα τα αρνητικά σχόλια του τύπου κατά το διάστημα αυτό.

Στο στάδιο της επίλυσης της κρίσης: Η εταιρεία κατάφερε να επανέλθει γρήγορα. Ωστόσο, αυτό είναι και το στάδιο στο οποίο η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει κατά πόσο χειρίστηκε αποτελεσματικά την επικοινωνία της με τα μέσα και είναι γεγονός ότι καθ' όλη τη διάρκεια του γεγονότος η επικοινωνία της ήταν περιορισμένη και αναποτελεσματική.

Πρόταση: Είναι καλό για την εταιρεία να προχωρήσει στη διαμόρφωση και το σχεδιασμό ενός Communication Plan. Σε αυτό θα πρέπει να ορίζονται κάποια κατάλληλα και εκπαιδευμένα πρόσωπα για να αναλαμβάνουν την ενημέρωση τόσο έξω-επιχειρησιακών παραγόντων, όπως είναι τα ΜΜΕ και οι κρατικοί φορείς, όσο και ένδο-επιχειρησιακών, όπως είναι οι εργαζόμενοι.

Επίσης, σε αυτό θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για την ύπαρξη ενημερωτικού υλικού σε περίπτωση κρίσης με μέτρα αποκατάστασης, οδηγίες και άλλες σημαντικές πληροφορίες ώστε αυτή να μετριαστεί. Τέλος, θα πρέπει στο Communication Plan να περιληφθεί και η δημιουργία αποτελεσματικού μηχανισμού ανατροφοδότησης πληροφοριών από το κοινό, δηλαδή να λειτουργήσει μια γραμμή επικοινωνίας έτσι ώστε να εκφράζονται όλα τα παράπονα.

Διαχείριση της κρίσης

Ελάττωση έναρξης της κρίσης. Όσον αφορά το στάδιο αυτό η εταιρεία, θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο θα μείωνε τις εντάσεις που είχαν ξεσπάσει, προτίμησε να κρατήσει χαμηλούς τόνους με την απόφασή της να μην ανακοινώνει πολλά δελτία τύπου και να μην βγαίνουν εκπρόσωποί της στα κανάλια αλλά και στον τύπο κάνοντας προσωπικές εκτιμήσει και δηλώσεις. Το Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων του Ομίλου αν και δεχόταν συνεχείς κλήσεις και προτάσεις από φορείς να λάβει θέση, τόσο σε δημοσιεύματα όσο και σε δηλώσεις της πολιτικής ηγεσίας, που από την πρώτη στιγμή κατηγορήσε τον πλοίαρχο και την εταιρεία, προτίμησε να περιμένει πρώτα τα επίσημα πορίσματα και μετά να κάνει την οποιαδήποτε ανακοίνωση.

Βέβαια, η στάση της αυτή είχε αρνητικές συνέπειες καθώς ξέσπασε μία τεράστια φημολογία για το ναυάγιο και το σενάριο που επικρατούσε είναι ότι εκούσια το πλοίο βυθίστηκε διότι ήταν ασφαλισμένο για ένα μεγάλο χρηματικό ποσό.

Η ένταση μάλιστα επιδεινώθηκε και από την απόφαση του κ. Λοΐζου να σταματήσει για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα (περίπου 8 μήνες) την κίνηση όλων των κρουαζιερόπλοιών του. Αποτέλεσμα ήταν 1.000 Έλληνες ναυτικοί να παραμείνουν όλο αυτό το χρονικό διάστημα άνεργοι στην Ακτή Μιαούλη.

Ετοιμότητα ανάληψης της υποχρέωσης. Ο εκπρόσωπος της εταιρείας κ. Γιώργος Κουμπενάς, σε επίσημη δήλωση του ανέφερε ότι η εταιρεία αποδίδει το ναυάγιο σε ανθρώπινο λάθος.

Όπως επεξηγεί στη συνέχεια και καθαρά για λόγους «ναυτοσύνης», δηλαδή σωστής ναυτικής συνείδησης, κάθε ναυτικός πρέπει να αποδέχεται υπαιτιότητα του ναυαγίου καθώς τα πλοία καθοδηγούνται από τους ίδιους και σπάνια ακολουθούν τις προδιαγεγραμμένες πορείες του χάρτη τους.

Στην προκειμένη περίπτωση υπήρχε απόκλιση από την πορεία, αυτό όμως συνέβη κατόπιν ελέγχου του χάρτη. Αναφέρει δε ότι η εταιρεία θα ξεκινήσει άμεσα ελέγχους του υποθαλάσσιου χώρου, καθώς υπάρχει υποψία λανθασμένης χαρτογράφησης της περιοχής. Μέχρι όμως να βγουν τα τελικά πορίσματα, η εταιρεία υποχρεούται να αναλάβει την ευθύνη.

Αντιμετώπιση- έλεγχος στη ροή και ακρίβεια των πληροφοριών.

Η εταιρεία φρόντισε από την πρώτη στιγμή να είναι φειδωλή στις δηλώσεις της και να δημοσιεύει δελτία τύπου μόνο αφού είχε λάβει επίσημα αποτελέσματα. Επίσης, αν και διεξήγαγε πολλές έρευνες για τα αίτια και τις συνέπειες του ναυαγίου, δεν παρουσίασε καμία, υποστηρίζοντας ότι θα περιμένει πρώτα το τελικό πόρισμα. Φάνηκε ότι δεν προσπαθεί να κατευθύνει την κοινή γνώμη, αλλά ότι κύριο μέλημα της ήταν η ορθή αξιολόγηση της κατάστασης. Η στάση της βέβαια κατακρίθηκε, και οδήγησε στη δημοσίευση αυθαίρετων συμπερασμάτων.

Υπήρξαν πολλά δημοσιεύματα, τα οποία είτε έρχονταν σε αντίθεση μεταξύ τους, είτε περιελάμβαναν ανακριβή στοιχεία. Έγιναν πολλές ανακοινώσεις από τις Κυβερνητικές Αρχές, οι οποίες κατηγορούσαν την εταιρεία για αμέλεια, αλλά και πολλοί περιβαντολόγοι έσπευσαν να τονίσουν την επικινδυνότητα του ναυαγίου στον περιβάλλοντα χώρο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δήλωση του Προέδρου του ΕΛΚΕΘΕ (Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών), που είναι ο κρατικός επιστημονικός φορέας που έχει ασχοληθεί με την υπόθεση, κυρίου Γιώργου Χρόνη, ο οποίος δήλωσε λίγο μετά το ναυάγιο ότι μακροπρόθεσμα, εάν δεν γίνει ανέλκυση, η όλη κατάσταση θα είναι μη αναστρέψιμη. Βέβαια, στα τέλη του 2009, ο ίδιος φορέας μίλησε περί αμελητέας επιβάρυνσης του θαλασσίου περιβάλλοντος της Σαντορίνης, εάν γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες απάντησης.

Ανάκαμψη- αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της κρίσης. Καθ' όλη τη διάρκεια των γεγονότων δεν υπήρξε υποστήριξη των ερευνητικών αρχών από την εταιρεία, γιατί βρίσκονταν σε οξεία αντιπαράθεση για το θέμα της υπαιτιότητας του ναυαγίου. Αποτέλεσμα της στάσης αυτής είναι η αργοπορία δράσης που είχε άμεση επίπτωση στο φυσικό περιβάλλον.

Όσον αφορά τη σωστή μέριμνα για τις ανάγκες αυτών που έχουν υποστεί συνέπειες από την κρίση η εταιρεία, πριν βγει το τελικό πόρισμα, το οποίο και την αθώωνε, είχε καταβάλλει όλες τις αποζημιώσεις στους επιβαίνοντες, ποσό που τώρα διεκδικεί από το δημόσιο να της καταβληθεί πίσω.

Η συνεργασία της με τις τοπικές αρχές και τα σώματα ασφαλείας ήταν αποτελεσματική. Από την πρώτη στιγμή ήταν προετοιμασμένη για το γεγονός ότι θα υπάρξουν δίκες, καθώς το οικονομικό βάρος του ναυαγίου ήταν ιδιαίτερα σημαντικό. Γι' αυτό το λόγο αυτό, προέβη σε έρευνες σχετικά με την ποιότητα χαρτογράφησης του υποθαλάσσιου χώρου, ώστε να εξασφαλίσει την αθώωσή της.

Με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, σε όλη τη διάρκεια της υπόθεσης, δεν είχε καλές σχέσεις, απέφευγε ανακοινώσεις και δημοσιοποίηση δεδομένων πριν βγουν τα τελικά επίσημα πορίσματα. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στο κοινό, καθώς διαμορφώθηκε η αίσθηση ότι η εταιρεία δεν ανακοινώνει στοιχεία, γιατί προσπαθεί να καλύψει γεγονότα και καταστάσεις.

Η εταιρεία δεν κατάφερε, με όλες αυτές τις ενέργειές της, να ελαχιστοποιήσει την επιρροή της κρίσης, για τη φήμη της. Χαρακτηριστικό γεγονός που συνέβαλλε στην επιδείνωση της κατάστασης είναι το «πάγωμα» των περιουσιακών της στοιχείων το έτος 2008, από τον τότε υπουργό Εμπορικής Ναυτιλίας.

Δεν υπήρξε εκδίωξη των στελεχών της επιχείρησης, καθώς η ίδια φρόντισε, από την πρώτη στιγμή, να υποστηρίξει τόσο τον πλοίαρχο όσο και τον πρώτο μηχανικό, οι οποίοι κατηγορούνταν αρχικά για πρόκληση του ναυαγίου από αμέλεια.

Η πληροφόρηση ήταν προβληματική, καθώς ενώ η εταιρεία πραγματοποιούσε μελέτες πριν τα τελικά πορίσματα, τόσο για τη χαρτογράφηση του βυθού, όσο και για τις περιβαλλοντικές συνέπειες του ναυαγίου, ωστόσο δεν δημοσιοποίησε καμία από αυτές, γεγονός που οδήγησε στην διεξαγωγή συμπερασμάτων για την υπαιτιότητά της.

Βιβλιογραφία

Ηλεκτρονικές πηγές

http://actionforsantorini.blogspot.com/2008/04/blog-post_11.html (Δράση για τη Σαντορίνη)

http://actionforsantorini.blogspot.com/2008_05_01_archive.html (Άρθρο από την Lloyd's List / News, Justin Stares/ Βρυξέλλες, 28/05/ 2008)

www.agorapress.gr/el/news.php?n=1636 (e- agora, 21/07/2009)

http://www.apodimos.com/arthra/07/Apr/SEA_DIAMOND_ENA_NAYAGISMENO_PL_OIO_DEN_MPOREI_NA_NAYAGISH_ENA_NHSI/index.htm (Απόδημος)

http://archive.enet.gr/online/online_text/c=112,dt=15.04.2007,id=13212372 (Ελευθεροτυπία, 15/04/2007)

<http://www.capital.gr/news.asp?id=274008> (Capital.gr)

http://www.dolphin-hellas.gr/Cruises/Louis-cruises/Ships/cruise-vessel-Sea_Diamond.htm (Dolphin Hellas Travel& Tourism)

<http://www.econews.gr/2010/03/18/news-sea-diamond/> (Econews, 18/03/2010)

<http://www.econews.gr/2009/07/16/negligence-accident-sea-diamond/> (Econews, 16/07/2009)

www.en.wikipedia.org/wiki/MS_Sea_Diamond (Wikipedia)

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=105372> (Έθνος, 23/4/2007)

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=4546890> (Έθνος, 23/4/2007)

<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/a08fc2dd-61a9-4a83-b09a-09f4c564609d/es20110523.pdf> (Συνεδρίαση της Βουλής, 23/05/ 2011)

<http://www.infoblog.gr/?p=34495> (Infoblog, 11/10/2010)

http://lemontree.typepad.com/a_lemon_tree_of_our_own/2007/04/sea_diamond_the.html (A lemon tree of our own, 30/04/2007)

<http://www.louisgroup.com/index.html?id=173&subid=159&lg=gr> (Louis group)

<http://www.marinews.gr/pub/Category.asp?lang=gr&catid=15&contentid=3245> (Marinews)

<http://www.marinews.gr/pub/Category.asp?lang=gr&catid=15&contentid=7943> (Marinews)

<http://megapress10.wordpress.com> (Mega press blog)

<http://minipress.gr/minipress/scriptpage-bultn.html?id=66159597> (Sun, Daily telegraph, Le Parisien, Irish Times 12/04/2007)

<http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1838679> (Ναυτεμπορική, 03/07/2010)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/7679195.stm> (BBC News)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6542827.stm> (BBC News)

http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/6570657.stm<http://news.in.gr/greece/article/?aid=792886> (BBC News)

<http://news.in.gr/greece/article/?aid=793584> (in.gr, 11/04/2007)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_100052_06/04/2007_222362 (Καθημερινή, 06/04/2007)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_1_08/07/2009_321413 (Καθημερινή, 08/07/2009)

<http://nikosvafiadis.files.wordpress.com/2010/03/t236-mia-narkhi-sto-vytho-this-santorinhis1.pdf> (Εφημερίδα «Κ», 08/11/2009)

http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathbreak_1_05/06/2011_393626 (Καθημερινή, 05/06/2009)

<http://press-gr.blogspot.com/2009/06/k-sea-diamond.html> (press- gr, 24/06/2009)

<http://www.santorini5.com/Sea-Diamond-Santorini-Naval-Accident.html> (Santorini Travel Advisor)

<http://www.shipfriends.gr/forum/topic/1425> (Shipfriends)

<http://www.skai.gr/news/environment/article/169999/sadorini-den-uparhei-rupansi-apo-to-sea-diamond/> (ΣΚΑΪ, 20/05/2011)

<http://www.skai.gr/news/greece/article/73499/Παγώνουν-τα-περιουσιακά-στοιχεία-της-Louis/> (ΣΚΑΪ, 12/02/2008)

<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=75&artid=180303&dt=15/04/2007> (Το Βήμα)

<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=390003> (Το Βήμα, 15/03/2011)

http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=29361&subcategory_id=4 (Travel Daily news)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΛΑΣ

Συμπεράσματα

Οι αγορές ολοένα και εξελίσσονται και λόγω της παγκοσμιοποίησης των σημερινών κοινωνιών και αγορών, οι κίνδυνοι που επικρατούν και οι κρίσεις που εμφανίζονται, γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και απρόσμενες. Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων είναι αρκετή σαν εργαλείο για να προστατεύει την επιχείρηση και να αυξάνει συνεχώς την αξία της. Είναι πολύ σημαντικό να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις την ζωτικότητα τόσο της επιτυχούς διαχείρισης των κρίσεων, όσο και των κινδύνων και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες, τις τρέχουσες ανάγκες και τους κώδικες δεοντολογίας κάθε είδους.

Το κινέζικο ιδεόγραμμα χρησιμοποιεί δύο λέξεις για να περιγράψει την κρίση. Η μία λέξη είναι «κίνδυνος» και η άλλη «ευκαιρία».

Σε περιπτώσεις κρίσης, ο οργανισμός πρέπει να είναι προστατευμένος από κάθε είδους κινδύνους, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες για να γίνει, καλύτερος, πιο αποδοτικός και θωρακισμένος.

Για να γίνει, όμως, ο οργανισμός καλύτερος, οφείλει να εφαρμόσει πρωτοποριακό management κρίσεων ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει αλλαγές κάθε είδους, να επιφέρει λύσεις και να γίνεται πιο αποτελεσματικός.

Για να δημιουργήσουν οι managers ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης κρίσεων, είναι σκόπιμο να γνωρίζουν πλήρως «τα περί κρίσεων και κινδύνων». Αυτό θα τους δώσει την δυνατότητα να διαμορφώσουν το κατάλληλο για την κάθε περίπτωση σύστημα διαχείρισης, για παράδειγμα από πιθανά τεχνικά προβλήματα της παραγωγής, ή άλλα που θα εμφανιστούν από περιβαλλοντικές αιτίες, πολιτικής κ.λπ.

Αναφορικά με τους κινδύνους, ο άνθρωπος, δεν θέλει να εξοικειωθεί με την πιθανότητα ενός αρνητικού αποτελέσματος, επειδή είναι από τη φύση του αισιόδοξος. Έτσι ο εκάστοτε διαχειριστής πρέπει να έχει πάντα στο υποσυνείδητο του και τον «δεκάλογο των κινδύνων» και να είναι προετοιμασμένος με τις στρατηγικές διαχείρισης.

Στον τουρισμό, κάθε είδους κίνδυνοι, όπως ηφαιστεια, χιονοστιβάδες, τσουνάμι, τρομοκρατία, ναυάγια, είναι γεγονότα που εμφανίζονται καθημερινά και σε τέτοια γεγονότα η ευκαιρία είναι να εφαρμόζονται πρωτοποριακές τεχνικές διαχείρισης κρίσεων που θα κάνουν τον οργανισμό ανταγωνιστικό και προστατευμένο από κρίσεις.

Το σύστημα διαχείρισης των κρίσεων αποτελεί εργαλείο για την άμυνα της επιχείρησης, σε καταστάσεις όπου απειλείται η βιωσιμότητα της. Δεν χρησιμεύει όμως μόνο την στιγμή της κρίσης, αλλά είναι μια ακολουθία διαδικασιών, όπου αποσκοπεί στην ικανότητα της επιχείρησης να αντιδρά αποτελεσματικά στην εκάστοτε κρίσιμη κατάσταση.

Σήμερα οι οργανισμοί και κάθε είδους επιχειρήσεις, ζουν σε ένα περιβάλλον πλήρως εξαρτημένο από την δημοσιότητα σε κάθε μορφή της, είτε διαφάνειας ενεργειών, είτε αποτελέσματος, είτε φορολογίας κ.λπ. Για παράδειγμα, ο δείκτης Dow Jones N.Y. ανεβαίνει ή κατεβαίνει όχι αναλόγως της αύξησης ή της μείωσης της παραγωγικότητας του οργανισμού, αλλά σύμφωνα με την δημοσιότητα στα M. M. E. καλών η κακών δεικτών, τους οποίους παρακολουθούν αδιάλειπτα.

Οι διαχειριστές πρέπει να έχουν προετοιμάσει την επικοινωνιακή πολιτική, κάθε μορφής, επίσημη έντυπη, άτυπη, προφορική, φήμες κ.λπ. και πριν την εμφάνιση της κρίσης να είναι σε θέση να προσεγγίζουν μέσα από τα M. M. E. το πρόβλημα της κρίσης, σαν γνώστες «ενός κώδικα επικοινωνίας» έτοιμου από πριν.

Η μεγαλύτερη δυσκολία των διαχειριστών κρίσιμων καταστάσεων είναι να αποδείξουν πως οι πόροι που καταναλώνονται στον τομέα αυτό, πραγματικά αποδίδουν. Οι πόροι μίας επιχείρησης είναι περιορισμένοι και συνήθως επιλέγεται να αξιοποιηθούν μόνο για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι της διαχείρισης κρίσεων καλούνται, ορθά, να αποδείξουν, ότι ένα μέρος των πόρων αξίζει να κατευθυνθεί για την θωράκιση της εταιρίας και όχι μόνο για την ανάπτυξη της.

Η Ναυτιλία ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους κλάδους παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό προέρχεται από τον χαρακτηρισμό της Ναυτιλίας, ως βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου και αυτό είναι προφανές από την δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων για τα πλοία. Σε ό, τι αφορά στις πλοιοκτήτριες εταιρείες, η εμφάνιση κρίσιμων καταστάσεων δεν είναι συχνή. Όπως έχει αναφερθεί, η κυριότερη αιτία ναυτικών ατυχημάτων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος δυστυχώς δεν μπορεί να εξαλειφθεί απόλυτα και επομένως, η εταιρεία πρέπει, συνεχώς, να εκπαιδεύει άρτια το προσωπικό και να του παρέχει ψυχολογική στήριξη.

Οι περισσότερες εταιρείες επιλέγουν να καταναλώνουν μέρος από τους διατιθέμενους πόρους για την εξασφάλιση της λειτουργικότητας των πλοίων και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, ενώ θα έπρεπε να δίνουν έμφαση στις μεθόδους διαχείρισης κρίσεων.

Στην περίπτωση του κρουαζιερόπλοιου «Sea Diamond», μελετήθηκε όλο το ιστορικό των γεγονότων, από την ύψωση της ελληνικής σημαίας στο πλοίο, μέχρι την βύθιση του, η διερεύνηση του ναυαγίου, καθώς και οι πειθαρχικές και νομικές διαδικασίες. Από την αναφορά των γεγονότων, αλλά και την μελέτη των στοιχείων κάθε πηγής, προκύπτει η έλλειψη συστήματος διαχείρισης κρίσης του οργανισμού Louis Cruises, η έλλειψη του οποίου κόστισε χρήματα, φήμη και πελατεία στον κατά τα άλλα γνώστη του τουριστικού προϊόντος.

Μια τέτοια κρίση όπως το ναυάγιο του «Sea Diamond», περικλείει μια σειρά δύσκολων προβλημάτων, τα οποία ομοίως απαιτούν μια σειρά πρωτοποριακών σχεδιασμών και στρατηγικών.

Σημαντική είναι στο τέλος η αναφορά σε γεγονότα που, παρόλο που είναι κρίσιμα για την ποιότητα του ελληνικού τουρισμού, κανένα σύστημα διαχείρισης κρίσης μέχρι σήμερα δεν μπορεί να διαχειριστεί και να επιλύσει:

Πρόκειται για την αδυναμία ανέλκυσης του πλοίου, γιατί όπως ανέφερε ο τότε Υπουργός Ναυτιλίας «ούτε τα χρήματα υπάρχουν, ούτε είναι υποχρέωση του Κράτους να κάνει την ανέλκυση», ενώ το Συμβούλιο της Επικρατείας επιβεβαίωσε, πως σύμφωνα με τις επιταγές του Συντάγματος τα ναυάγια πρέπει να ανελκύνονται εντός τριμήνου εκτός και αν η ανέλκυση είναι ιδιαίτερα δυσχερής, που τότε επιβάλλονται άλλα μέτρα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βιβλία

Goleman, Daniel 2000, «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Lickorish, Leonard J., Jenkins, Carson L. 2004, «Μια εισαγωγή στον τουρισμό»,. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Αριστοτέλης, Β., Αλεξόπουλος 2004– 2005, «Διεθνές Θαλάσσιο Περιβαλλοντικό Δίκαιο», πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Θαλασσιών Επιστημών

Αρτίκης, Θ. 2002, Σημειώσεις Διοίκησης Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Βαρβαρέσος, Στέλιος 2000, «Τουρισμός. Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα» Β έκδοση. Εκδόσεις Προπομπός

Γκιζιάκης, Κ. Β. και Α. Μ. Γουλιέλμος 1997, «Έλεγχος ποιότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Δεριζιώτης, Χαροκόπος, Σκυφτός 2006, «Επιχειρησιακή επικοινωνία. Από τη θεωρία στην πράξη» Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π. 2001, «Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κυριακόπουλος, Σαράντος 2008, «Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική». Πειραιάς

Μαρκεζίνης, Βασίλειος 2011, «Η Ελλάδα των κρίσεων. Ένα προσωπικό δοκίμιο» Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα

Μπαμπινιώτης, Γ. 2005, «Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα

Πανηγυράκης, Γ., Βεντούρα, Ζ. 2001, «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σφακιανάκης, Μανώλης Κ. 1998, «Διοικητική Κρίσεων. Crisis Management», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η., Στεφανάτος, Σ. 2005, «Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παράγοντας», Νομική Βιβλιοθήκη

Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. 2006, «Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Πρακτικά συνεδρίων

Αγγελής, Β.Α., Καταρέλος, Ε. 2000, «Η Ολοκλήρωση των Ναυτιλιακών Συμβάσεων/Κωδίκων μέσω της Εφαρμογής του Business Modelling», Τόμος Πρακτικών, 13ο Εθνικό Συνέδριο Ε.Ε.Ε.Ε. “Μεταφορές και Νέες Τεχνολογίες”, Ελληνική Εταιρεία Επιχειρησιακών Ερευνών, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Άρθρα

Ahmed, S. 1986, 'Understanding residents' reactions to tourism marketing strategies', Journal of Travel Research, 25 (2), pp. 13-18

Darling, J.R. 1994, 'Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision-Making', Development Journal 15, issue 8

Galtung and Ruge, M. 1981, 'The structure of foreign news', Journal of Peace Research, 2 (1), pp. 65-91

Hwang, P. and Lechtenthal, D.J. 2000, 'Anatomy of Organisational Crises', Journal of Contingencies and Crisis Management, volume 8, issue 3

Mainelli, Michael 2002, 'Industrial Strengths: operational risks and banks', BalanceSheet, Vol. 10, No 3, pp. 28

Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul 1987, 'Effective Crisis Management', Academy of Management, Vol.1, No. 4 pp. 283- 292

Pearson, C. and Clair, J.A. 1998, 'Reframing Crisis Management', The Academy of Management Review, vol. 23, issue1

Spillan, J. 2003, 'An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organizations', Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 11

Watkins Michael 2001, 'Assessing Your Organization's Crisis Response Plans', Harvard Business School, pp. 1-3

Βιβλία

Ahmed Meena 2006, The principles and practice of crisis management. The case of Brent Spar, Palgrave Macmillan, London

Augustine, Norman R. 1995, Managing the Crisis You Tried to Prevent, Harvard Business School Press, Boston

Barton, Larry 2004, Subject adviser Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Harvard Business School, Boston

Brehmer, B. 1995, Feedback delays in dynamic decision making. In P. A. Frensch & J. Funke (Eds.), Complex problem solving: The European Perspective, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 103-130

Caponigro, J.R. 2000, The Crisis Counsellor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis, Contemporary Books, Chicago

Chichester, John Wiley & Sons and Banks, E. 2005, Catastrophic Risk: Analysis and Management, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Fink, S. 1986, Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York

Fink, S. 2000, Crisis Management Planning for the Inevitable, AMACOM, New York

Glaesser, Dirk 2006, Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Netherlands

Henderson, J. C. 2007, Tourism crises. Causes, consequences & management, Elsevier, Oxford

Kleinert, H. 1993, Kommunikationspolitik in Tourismus- Management, G. Haedrich et al. de Gruyter, Berlin, pp. 287-300

Kotler, Philip, Armstrong, Gary 1996, Principles of Marketing, Eighth edition. Prentice Hall, New Jersey

Laws E., Prideaux B., Chon K. 2007, Crisis management in tourism, Cabi, London

Learning, Thomas 2003, Four crisis stages. Issues management and crisis management, pp.152-153

Ogrizek, Michel, Guilery, Jean- Michel 1995, Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management, Walter de Gruyter, New York

Pechlaner, Glaesser 2005, Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Porter, M. E. 1998b, Competitive Strategy, Free Press, New York

Uriel Rosenthal and Bert Pijnenburg 1991, Crisis Management and Decision Making. Simulation oriented scenarios, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, pg 1-7

Watkins, Michael D. 2001, Assessing Your Organization's Crisis Response Plans, Harvard Business School

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://actionforsantorini.blogspot.com/> (Δράση για τη Σαντορίνη)
http://actionforsantorini.blogspot.com/2008_05_01_archive.html (Άρθρο από την Lloyd's List / News, Justin Stares/ Βρυξέλλες, 28/05/ 2008)
www.agorapress.gr/el/news.php?n=1636 (e- agora, 21/07/2009)
http://www.apodimos.com/arthra/07/Apr/SEA_DIAMOND_ENA_NAYAGISMENO_PL_OIO_DEN_MPOREI_NA_NAYAGISH_ENA_NHSI/index.htm (Απόδημος)
http://archive.enet.gr/online/online_text/c=112,dt=15.04.2007,id=13212372
(Ελευθεροτυπία, 15/04/2007)
http://www.capital.gr/messages/showTopic.asp?id=1066371&pg=5998&pid=2162216&orderdir=asc#post_2162216 (Capital.gr, 04/04/2011)
<http://www.capital.gr/news.asp?id=274008> (Capital.gr)
http://www.crisisexperts.com/essence_main.htm (Institute for crisis management)
www.crisismanagement-disasterrecovery.com (London Chamber of commerce and industry)
<http://www.crisisnavigator.org/Crisis-Management-An-Outline-for-Survival.454.0.html>
(crisisnavigator)
<http://www.crisisnavigator.org/Dealing-With-A-Crisis.455.0.html> (crisisnavigator)
<http://www.crisisnavigator.org/The-Challenges-of-the-Future-and-the-Increasing-Significance-of-Crisis-Mana.456.0.html> (crisisnavigator)
http://www.dolphin-hellas.gr/Cruises/Louis-cruises/Ships/cruise-vessel-Sea_Diamond.htm (Dolphin Hellas Travel& Tourism)
<http://www.eagle.org/eagleExternalPortalWEB/ShowProperty/BEA%20Repository/References/Technical%20Papers/2005/AccidentDatabaseReview%20of%20HumanElementConcerns> (American Bureau of Shipping, 2005)
<http://www.eagle.org/eagleExternalPortalWEB/ShowProperty/BEA%20Repository/References/Technical%20Papers/2005/HumanFactorsClassificationCertification>
(American Bureau of Shipping, 2005)
<http://www.econews.gr/2009/07/16/negligence-accident-sea-diamond/> (Econews, 16/07/2009)
<http://www.econews.gr/2010/03/18/news-sea-diamond/> (Econews, 18/03/2010)
<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=105372> (Έθνος, 23/4/2007)
<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22768&subid=2&pubid=4546890> (Έθνος, 09/07/2009)
<http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Greek-2007.pdf> (Πρότυπο διαχείρισης κινδύνου)
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5332/is_1_57/ai_n49577816/?tag=content:col1
(The Interactive Business Network)
<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/a08fc2dd-61a9-4a83-b09a-09f4c564609d/es20110523.pdf> (Συνεδρίαση της Βουλής, 23/05/ 2011)
www.imo.org (International Maritime Organization)
<http://www.infoblog.gr/?p=34495> (Infoblog, 11/10/2010)
www.ismcode.net (International management safety code)
www.israelnewsagency.com (Israel news agency)
<http://journals.uzpi.cz/publicFiles/01078.pdf> (Managerial competencies in tackling an acute company crisis)
http://lemontree.typepad.com/a_lemon_tree_of_our_own/2007/04/sea_diamond_the.html (A lemon tree of our own, 30/04/2007)
<http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/659/1/swthropoulou.pdf> (Διπλωματική εργασία για τη διαχείριση κρίσεων)
<http://www.louisgroup.com/index.html?id=173&subid=159&lg=gr> (Louis group)

<http://www.marineews.gr/pub/Category.asp?lang=gr&catid=15&contentid=3245>
(Marineews)

<http://www.marineews.gr/pub/Category.asp?lang=gr&catid=15&contentid=7943>
(Marineews, 03/04/2009)

<http://www.martrans.org/documents/2007/prt/ATHOS%20port%20security%20challenges%20PSARAFTIS.pdf> (Laboratory for maritime transport)

<http://megapress10.wordpress.com> (Mega press blog)

<http://www.minpress.gr/minpress/scriptpage-buln.html?id=66159597> (Sun, Daily telegraph, Le Parisien, Irish Times 12/04/2007)

<http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1838679> (Ναυτεμπορική, 03/07/2010)

<http://www.nee.gr/default.asp?t=GreekShipping> (Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/7679195.stm> (BBC News)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6542827.stm> (BBC News)

http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/6570657.stm (BBC News)

<http://news.in.gr/greece/article/?aid=792886> (in.gr)

<http://news.in.gr/greece/article/?aid=793584> (in.gr, 11/04/2007)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_17/12/2006_209231
(Εφημερίδα Καθημερινή, 17-12-2006)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_1_08/07/2009_321413 (Καθημερινή, 08/07/2009)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_2_24/04/2007_224493 (Καθημερινή, 24/04/2007)

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_100052_06/04/2007_222362
(Καθημερινή, 06/04/2007)

<http://nikosvafiadis.files.wordpress.com/2010/03/t236-mia-narkhi-sto-vytho-this-santorinhis1.pdf> (Εφημερίδα «Κ», 08/11/2009)

http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_kathbreak_1_05/06/2011_393626
(Καθημερινή, 05/06/2009)

<http://press-gr.blogspot.com/2009/06/k-sea-diamond.html> (press- gr, 24/06/2009)

<http://www.santorini5.com/Sea-Diamond-Santorini-Naval-Accident.html> (Santorini Travel Advisor)

<http://www.shipfriends.gr/forum/topic/1425> (Shipfriends)

<http://www.skai.gr/news/environment/article/169999/sadorini-den-uparhei-rupansi-apo-to-sea-diamond/> (ΣΚΑΪ, 20/05/2011)

<http://www.skai.gr/news/greece/article/73499/Παγώνου-τα-περιουσιακά-στοιχεία-της-Louis/> (ΣΚΑΪ, 12/02/2008)

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=196&L=4> (Strategy train)

<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=75&artid=180303&dt=15/04/2007> (Το Βήμα)

<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=390003> (Το Βήμα, 15/03/2011)

<http://www.towerswatson.com/research/4114> (Towers Watson)

http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=29361&subcategory_id=4 (Travel Daily news)

http://www.ukpandi.com/fileadmin/uploads/uk-pi/LP%20Documents/Large_Claims_Analysis/Major%20Claims%201992.pdf (UK P& I Club)

http://en.wikipedia.org/wiki/American_Bureau_of_Shipping (Wikipedia)

http://en.wikipedia.org/wiki/MS_Sea_Diamond (Wikipedia)

http://en.wikipedia.org/wiki/Problem_solving (Wikipedia)

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/Eastern_Air_Lines_Flight_401 (Wikipedia)

http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/en/United_Airlines_Flight_173 (Wikipedia)

<http://www.yen.gr/media/28505/1428ISM1695.pdf> (Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης των πλοίων- I.S.M. Code)

Παραρτήματα

Παράρτημα 1

Η αναλυτική κατάθεση του πλοιάρχου την επόμενη μέρα.

Στην αρχή ο πλοίαρχος αναφέρθηκε για τον εαυτό και για την πορεία του κρουαζιερόπλοιου λέγοντας ότι είμαι πλοίαρχος Α' Τάξεως από το 2002 και ανέλαβα την πλοιαρχία του Ε/Γ-Κ/Ζ «Sea Diamond» με νηολόγιο Πειραιώς 11485 τον προηγούμενο Ιανουάριο. Καθ όλη τη διάρκεια του 2006 υπηρετούσα στο πλοίο αυτό ως ύπαρχος. Τη Μεγάλη Δευτέρα 02/04/2007 ξεκινήσαμε κυκλικό ταξίδι (κρουαζιέρα) Πειραιά, Μύκονο, Κουσάντασι - Τουρκία, Πάτμο, Ρόδο, Ηράκλειο, Σαντορίνη, Πειραιά. Χθες (5/4/2007) και περί ώρα 12:00 αναχωρήσαμε από τον Λιμένα του Ηρακλείου, με προορισμό τη Σαντορίνη, όπου θα παραμείναμε 4-5 ώρες.

Στον κόλπο της Σαντορίνης φθάσαμε περί ώρα 15.40. Χαμήλωσα ταχύτητα, έθεσα τις μηχανές σε ετοιμότητα και άρχισα τις διαδικασίες πρόσδεσης του πλοίου σε πλωτό ναύδετο. Στη γέφυρα του πλοίου μαζί με μένα βρίσκονταν ο ύπαρχος, ο αξιωματικός φυλακής, ο ναύτης υπηρεσίας (τιμονιέρης).

Περί ώρα 15.55 και ενώ το πλοίο είχε πορεία Β 06 μοίρες και ταχύτητα γύρω στα 8 ναυτικά μίλια, ακούστηκε ένας θόρυβος στην πλώρη του πλοίου και ένιωσα ένα δυνατό τράνταγμα. Αμέσως ήρθα σε επικοινωνία με τον πρώτο μηχανικό του πλοίου μέσω του συστήματος ενδοεπικοινωνίας του πλοίου και ενημερώθηκα ότι το πλοίο είχε αρχίσει να βάζει νερά στο πλωριό του μέρος στη δεξιά πλευρά του.

Σε ερώτησή μου αν μπορούμε να κάνουμε απάντηση υδάτων με τις αντλίες του πλοίου ο Α μηχανικός μου είπε ότι δεν μπορούμε διότι είχαμε μερικό μπλακ-άουτ συνεπεία της τεράστιας εισροής υδάτων. Αμέσως διέταξα να κλείσουν όλες οι υδατοστεγείς πόρτες του πλοίου και παράλληλα έγινε ανακοίνωση από τα μεγάφωνα του πλοίου στους επιβάτες σε όλες τις γλώσσες από τη διευθύντρια κρουαζιέρας ότι κλείνουν οι υδατοστεγείς πόρτες. Το πλοίο άρχισε ταχύτατα να παίρνει κλίση προς τα δεξιά και αμέσως χτύπησε το γενικό σήμα συναγερμού (7+1 συριγμοί) και ενημέρωσα όλα τα μέλη του πληρώματος που προβλέπονται από το σχέδιο εγκατάλειψης για εκκένωση καμπίνων και μεταφορά των επιβατών στους σταθμούς συγκέντρωσης.

Παράλληλα μέσω VHF στο κανάλι 12 ενημέρωσα τη Λιμενική Αρχή Σαντορίνης για την εισροή υδάτων και για την προς τα δεξιά κλίση του πλοίου και ότι θα επακολουθήσει η εγκατάλειψη του πλοίου. Επίσης μέσω του VHF στο κανάλι 14 ζήτησα από τους λεμβούχους της Σαντορίνης να έρθουν προς παραλαβή των επιβατών. Στη συνέχεια και αφού οι επιβάτες είχαν ήδη συγκεντρωθεί στους σταθμούς συγκέντρωσης με τη φροντίδα των μελών του πληρώματος, έδωσα εντολή στον ύπαρχο του πλοίου να αρχίσει τη διαδικασία εγκατάλειψης πρώτα από τη δεξιά πλευρά του πλοίου και μετά, αφού είδαμε ότι ήταν εφικτό, και από την αριστερή πλευρά.

Στη συνέχεια, γινόταν από-επιβίβαση και από το αριστερό μπαρκαρίζο (σ.σ. μικρός καταπέλτης) με τη βοήθεια ανδρών του Λιμεναρχείου Σαντορίνης, αλλά και με ανεμόσκαλες από την πρύμνη του πλοίου. Καθ όλη τη διαδικασία αυτή μπόρεσα και έδωσα δύο κάβους στο πέτρινο ναύδετο, τη δε πλώρη, τη συγκρατούσε το Ε/Γ-Ο/Γ ανοιχτού τύπου «Νήσος Θηρασία».

Στη συνέχεια αφού είχε καταπλεύσει και το ρυμουλκό «Λέων 1», έκρινα απαραίτητο ο πλωριός ο κάβος να συγκρατηθεί από το ρυμουλκό «Λέων» προκειμένου να απελευθερωθεί το «Νήσος Θηρασία» και να μεταβεί στην αριστερή πλευρά του πλοίου, που βρίσκεται ο καταπέλτης, από όπου ήταν δυνατή η πιο γρήγορη εκκένωση του πλοίου. Στη συνέχεια, αφού ο ύπαρχος του πλοίου με διαβεβαίωσε ότι δεν υπάρχει άλλος επιβάτης πάνω στο πλοίο, έδωσα εντολή να εγκαταλείψει και το πλήρωμα, εκτός της επιστασίας καταστρώματος και μηχανής. Οι καιρικές συνθήκες που επικρατούσαν ήταν άνεμοι ΒΔ έντασης 4 μποφόρ.

Στην προσπάθειά μου να διασώσω το πλοίο και για την αποφυγή τυχόν ρύπανσης, ζήτησα το ρυμουλκό «Λέων 1» να με βοηθήσει να προσαράξω το πλοίο στα αβαθή μεταξύ των ναυδέτων 3 και 4. Το ρυμουλκό όμως απάντησε ότι ήταν κανονισμένο να προσαράξω κάπου αλλού, χωρίς να μου αναφέρει το λόγο. Η δική μου σκέψη ήταν να προσαράξω μεταξύ των ναυδέτων 3 και 4 επειδή ήμουν πιο κοντά και δεν ήξερα αν υπήρχε χρόνος να διασωθεί το καράβι επειδή η κλίση μεγάλωνε συνέχεια με ταχείς ρυθμούς και η θέση που μου υποδείκνυε το ρυμουλκό ήταν πιο μακριά. Λίγο πριν από την προσάραξη έδωσα εντολή να αποβιβαστούν 20 μέλη του πληρώματος από τα 27, που είχαν παραμείνει μετά την εγκατάλειψη. Μετά την προσάραξη του πλοίου και όταν το πλοίο είχε κλίση 20 μοίρες, κατόρθωσα να διασώσω το ημερολόγιο γέφυρας και το πρόχειρο ημερολόγιο.

Ερώτηση: Πώς συνέβη το ατύχημα;

Απάντηση: Κατά τη διάρκεια των χειρισμών για την πρόσδεση του πλοίου στο πλωτό ναύδετο, αντιλήφθηκα ότι ο αέρας ή και το ρεύμα με έσπρωχνε προς τα αβαθή. Προσπάθησα να στρίψω το πηδάλιο αριστερά λίγο πριν από την τσαμαδούρα, αλλά δυστυχώς αν και προσπάθησα δεν πρόλαβα, με αποτέλεσμα το δεξί μέρος της πλώρης να προσκρούσει στα αβαθή.

Ερώτηση: Τα ναυτιλιακά έγγραφα του πλοίου έχουν διασωθεί;

Απάντηση: Το ημερολόγιο γέφυρας και το πρόχειρο ημερολόγιο γέφυρας.

Ερώτηση: Ποια η τελευταία ημερομηνία επιθεώρησης του πλοίου;

Απάντηση: Έκανε περίπου πριν ένα μήνα από την επιθεώρηση εμπορικών πλοίων και μου δόθηκε παράταση στο ισχύον πιστοποιητικό ασφαλείας επιβατηγού πλοίου μέχρι 13-04-2007.

Ερώτηση: Το πλοίο παρακολουθείται από αναγνωρισμένο οργανισμό και ήταν εφοδιασμένο με πιστοποιητικό κλάσης σε ισχύ;

Απάντηση: Το πλοίο το παρακολουθούσε ο νορβηγικός νηογνώμονας και ήταν εφοδιασμένο με πιστοποιητικό κλάσης.

Ερώτηση: Το πλοίο ήταν ασφαλισμένο και σε ποια ασφαλιστική εταιρία και έναντι ποιου ποσού;

Απάντηση: Είναι ασφαλισμένο, δεν γνωρίζω όμως το ποσό και σε ποια ασφαλιστική εταιρία είναι ασφαλισμένο.

Ερώτηση: Την ώρα του ατυχήματος υπήρχαν ραντάρ σε χρήση;

Απάντηση: Υπήρχε ραντάρ σε χρήση.

Ερώτηση: Ποια ναυτιλιακά όργανα ήταν σε χρήση;

Απάντηση: Ήταν το ραντάρ, το GPS, ο ηλεκτρονικός χάρτης, πυξίδες, πηδάλια.

Ερώτηση: Υπήρχε βυθόμετρο σε λειτουργία;

Απάντηση: Υπήρχε βυθόμετρο σε λειτουργία και λειτουργούσε κανονικά.

Ερώτηση: Ποιοι χάρτες υπήρχαν σε χρήση την ώρα του ατυχήματος και εάν διασώθηκαν.

Απάντηση: Υπήρχε ο αριθμός 423 και 423/8 οι οποίοι δεν διασώθηκαν.

Ερώτηση: Έχετε τίποτα άλλο να προσθέσετε;

Απάντηση: Η άμεση και επιτυχής εκκένωση του πλοίου οφείλεται και στο γεγονός ότι εκτελούνται γυμνάσια εγκατάλειψης και πυρκαγιάς σε τακτική βάση, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από το νόμο και τις διεθνείς συμβάσεις. Το τελευταίο γυμνάσιο εγκατάλειψης πλοίου έγινε την Τετάρτη 4/4/2007 στη Ρόδο και τη Μεγάλη Δευτέρα 2-4-2007 έγινε γυμνάσιο επιβατών με τη συμμετοχή πληρώματος. Άλλο τίποτα δεν έχω να προσθέσω και υπογράφω.

Παράρτημα 2

Δηλώσεις Γ. Κανακάρη, προέδρου ένωσης λεμβούχων

Ο πρόεδρος της Ένωσης Λεμβούχων - ναυπηγός κ. Γ. Κανακάρης, έκανε δηλώσεις για όσα συνέβησαν από τη στιγμή της πρόσκρουσης του «Sea Diamond» έως ότου το πλοίο βυθίστηκε στα νερά της Καλντέρας. «Το πλοίο από το σημείο που χτύπησε με δικά του μέσα μπήκε στον όρμο των Φηρών. Κατά τη διαδικασία της μετακίνησης, μπήκε νερό στις μηχανές οι οποίες σταμάτησαν και το πλοίο έμεινε ακυβέρνητο. Στις 3.40 μ.μ. είχε πάρει μεγάλη κλίση και ειδοποιήθηκαν όλα τα σκάφη να πάνε δίπλα του. 4.10 επικοινωνεί το Λιμεναρχείο μαζί μου και μας λέει ότι το πλοίο έχει δώσει εγκατάλειψη. Ξεκινάμε λοιπόν τη διαδικασία διάσωσης του κόσμου. Το πλοίο όμως είναι ακυβέρνητο και παρ' όλο που δεν είχε θάλασσα, πλησιάζει συνέχεια στη στεριά. Έρχεται το φεριμπότ που κάνει την διαδρομή Θήρα - Θηρασία, έδωσε κάβο και τράβηξε το πλοίο για να το απομακρύνει από τον βράχο.

Απλώς το τράβηξε από τα βράχια, δεν είχε όμως την απαιτούμενη ιπποδύναμη για να το κουμαντάρει. Το πλοίο κατέβαζε βάρκες με τη βαρύτητα, και δεν μπορούσε να τις ξανανεβάσει γιατί δεν λειτουργούσαν τα ηλεκτρικά και τα υδραυλικά του συστήματα.

Εμείς παίρναμε τον κόσμο από τις βάρκες και από τις ανεμόσκαλες. Στο μεταξύ ψάχναμε να βρούμε το ρυμουλκό «Λέων» της εταιρείας Γοβδέλας, που κάνει εργασίες στο λιμάνι. Το πλήρωμα του ρυμουλκού, όμως ήταν μέσα στο Blue Star και έφυγε για Πάσχα. Ειδοποιείται, το Blue Star και επιστρέφει στη Σαντορίνη. Το κρουαζιερόπλοιο και πάλι έβγαινε προς τα έξω.

Ο κόσμος έβγαινε με τις ανεμόσκαλες, γιατί οι βάρκες είχαν τελειώσει. Όμως ο ρυθμός ήταν αργός και ήταν και επικίνδυνος. Έτσι θέλαμε ο καταπέλτης από το φέρι να ακουμπήσει σε αυτόν του πλοίου για να μεταφερθούν γρήγορα οι άνθρωποι. Για να γίνει αυτό έπρεπε να σταθεροποιηθεί το πλοίο.

Δέσαμε λοιπόν την πρύμνη του πλοίου σε μια μεγάλη δέστρα στη στεριά, ήρθε το ρυμουλκό και κράταγε την πλώρη μπροστά και το πλοίο σταθεροποιήθηκε. Σε αυτήν τη φάση το φέρι πήρε τα 500 άτομα.

Στις 6.30 τελείωσε η επιχείρηση της διάσωσης, τελείωσε και η δική μας η δουλειά.

Έχουν βγει όλοι και πάνω στο πλοίο μένουν 23 άτομα το προσωπικό ασφαλείας. Τότε ανέλαβε δράση το ρυμουλκό και ένας ψαράς με το αλιευτικό του, ο Πέτρος

Καραμολέγκος, που ήξερε την περιοχή και θα οδηγούσε το πλοίο, προκειμένου να προσαράξει στα ρηχά. Ωστόσο, είναι σίγουρο ότι το πλοίο θα βούλιαζε γιατί είχε πάρει μεγάλη κλίση».

Παράρτημα 3

Πρακτικά από τη συνεδρίαση της Βουλής 23/05/2011

Θα συζητηθεί η τρίτη με αριθμό 898/17-5-2011 επίκαιρη ερώτηση του Βουλευτή του Κομμουνιστικού Κόμματος Ελλάδας κ. Σπυριδωνος Χαλβατζή προς τους Υπουργούς Θαλασσιών Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας και Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, σχετικά με την ανέλκυση του ναυαγίου του «Sea Diamond» από το λιμάνι της Σαντορίνης.

Το λόγο έχει ο κ. Σπυριδων Χαλβατζής να αναπτύξει την επίκαιρη ερώτησή του.

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΧΑΛΒΑΤΖΗΣ: Ευχαριστώ, κυρία Πρόεδρε.

Κύριε Υπουργέ, επανερχόμαστε για άλλη μια φορά. Μπήκαμε στον πέμπτο χρόνο. Το κουφάρι του «Sea Diamond» παραμένει ακόμη στο βυθό της θάλασσας της Σαντορίνης. Η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας δεν έκανε τίποτα. Η Κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ δεν κάνει τίποτα. Οι κίνδυνοι για την περιοχή είναι και άμεσοι και μακροχρόνιοι. Το οικοσύστημα της περιοχής της Σαντορίνης κινδυνεύει.

Κάναμε πολλές ερωτήσεις, γιατί ακούμε τον παλμό, τις διαθέσεις, τις κινητοποιήσεις, τον αγώνα, τις διεκδικήσεις των εργαζομένων και των κατοίκων της Σαντορίνης. Φωνάζουν, κινητοποιούνται, αλλά βρίσκουν βουλωμένα αυτιά. Δεν κάνατε τίποτα. Είπατε ότι θα δείτε και την έκθεση, το πόρισμα, τη μελέτη του Πολυτεχνείου Κρήτης.

Αυτή η έκθεση επισημαίνει τους κινδύνους. Οι μετρήσεις δείχνουν ότι η διαρροή βαρέων μετάλλων άρχισε να εμφανίζεται στα ψάρια και στα στρείδια γύρω από το ναυάγιο. Τελικά το βαπόρι θα αρχίσει να διαβρώνεται και η διαρροή θα μεγαλώσει τους κινδύνους, οι οποίοι θα πολλαπλασιαστούν.

Ρωτάμε για άλλη μια φορά την Κυβέρνηση και θέλουμε μια απάντηση συγκεκριμένη: Τι θα κάνετε; Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα για άντληση των υγρών καυσίμων που υπάρχουν ακόμη και άλλων επικίνδυνων υγρών που βρίσκονται στο βυθισμένο καράβι; Πότε θα γίνει τελικά η ανέλκυσή του; Είναι τώρα στα εκατόν τριάντα μέτρα. Θα πάει παρακάτω. Πάρθηκαν μέτρα για τον καταλογισμό ευθυνών στη συγκεκριμένη εταιρεία και για την αποκατάσταση των ζημιών που έχει προξενήσει

στη θάλασσα και στο περιβάλλον της Σαντορίνης και ευρύτερα από αυτήν την καταστροφή;

Τελικά έχετε δώσει πολλές υποσχέσεις. Δεν τηρήσατε καμία, ούτε εσείς μέχρι τώρα, ούτε η προηγούμενη κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας. Είναι ανάγκη να παρθούν συγκεκριμένα μέτρα. Και εμείς θέλουμε συγκεκριμένες απαντήσεις.

Ευχαριστώ.

ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΥΣΑ (Βέρα Νικολαΐδου): Και εγώ σας ευχαριστώ.

Στην επίκαιρη ερώτηση του κ. Χαλβατζή θα απαντήσει ο Υπουργός Θαλασσίων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας κ. Ιωάννης Διαμαντίδης.

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΙΑΜΑΝΤΙΔΗΣ (Υπουργός Θαλασσίων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας): Ευχαριστώ, κυρία Πρόεδρε.

Κύριε συνάδελφε, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3199/2003, η αρμοδιότητα σχεδιασμού και επιβολής όλων των αναγκαίων προληπτικών μέτρων για την πρόληψη της υποβάθμισης των θαλασσίων υδάτων, αλλά και λήψης αναγκαίων μέτρων, ανήκει στη Διεύθυνση Υδάτων της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου υπό την εποπτεία και της Κεντρικής Υπηρεσίας Υδάτων που ανήκει στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Εξάλλου, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.2881, αρμόδιο για το ναυάγιο είναι το τοπικό Δημοτικό Λιμενικό Ταμείο, ενώ ο έλεγχος εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας για ανέλκυση, εξουδετέρωση και απομάκρυνση των ναυαγίων ανήκει στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη.

Όσον αφορά την παρακολούθηση των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επιπτώσεων της θαλάσσιας περιοχής της καλντέρας, γίνεται αδιάλειπτα από την ημέρα του ναυαγίου και μέχρι σήμερα με ανάθεση έργου στο Ελληνικό Κέντρο Θαλασσίων Ερευνών. Επιπρόσθετα, από τα μέσα Ιουλίου του 2007 και μέχρι σήμερα, σύμφωνα με το π.δ. 11/2002, παραμένει ενεργοποιημένο το Εθνικό Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης σε επίπεδο κινητοποίησης 1. Διατηρείται δηλαδή ποντισμένο μόνιμο στατικό πλωτό φράγμα, ενώ γίνεται συνεχής έλεγχος της περιοχής από ιδιωτική εταιρεία απορρύπανσης.

Δεύτερον, από 27-5-2009 ξεκίνησαν οι εργασίες απάντλησης πετρελαιοειδών από τους χώρους του ναυαγίου υπό την άμεση επίβλεψη του Λιμεναρχείου Θήρας, εκπροσώπου του Δημοτικού Λιμενικού Ταμείου Θήρας και του Μετσόβιου Πολυτεχνείου, ως τεχνικού συμβούλου.

Πάντως, στη συγκεκριμένη περίπτωση το ναυάγιο, το «Sea Diamond», είναι σε βάθος εκατόν τριάντα μέτρων και δεν αποτελεί κώλυμα για τη ναυσιπλοΐα. Αυτό που μας αφορά βεβαίως είναι οι ρυπαντές του ναυαγίου. Αυτοί είναι τα στερεά, υγρά και αέρια στοιχεία που ενδεχομένως βρίσκονται εντός του κύτους και ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός στην περίπτωση επιλογής της εξουδετέρωσης, καθώς οι ρυπαντές θα πρέπει πρώτα να απομακρυνθούν ή να αντιμετωπιστούν-εξουδετερωθούν με άλλους τρόπους. Το γεγονός πάντως ότι το βυθισμένο πλοίο περιέχει ρυπογόνα φορτία, τα οποία έστω και με αργούς ρυθμούς εισέρχονται στο θαλάσσιο περιβάλλον, επιβάλλει τη συνεχή παρακολούθηση μετρήσεων.

Πρέπει να σας πω ότι στο βάθος που βρίσκεται το ναυάγιο, στα τριακόσια μέτρα, είναι πάρα πολύ δύσκολη η ανέλκυσή του και συνεπάγεται μεγάλη δαπάνη, την οποία φυσικά δεν μπορεί να αναλάβει το Υπουργείο Θαλασσίων Υποθέσεων.

Παρά, λοιπόν, το αρνητικό γεγονός ότι μέχρι σήμερα δεν κατέστη δυνατή η ανέλκυση του ναυαγίου, είναι θετικό και καθησυχαστικό ότι στα αποτελέσματα των μετρήσεων που πραγματοποιήθηκαν από το ΕΛΚΕΘΕ το Δεκέμβριο του 2010, αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις μετρήσεις αυτές είναι ότι δεν διαπιστώθηκε μέχρι στιγμής κάποια επιβάρυνση ή ρύπανση στη στήλη του νερού της καλντέρας ως συνέπεια της διαρροής ρυπογόνων ουσιών από το ναυάγιο, ενώ φυσικά οι βιοκοινωνίες των θαλάσσιων οργανισμών παραμένουν υγιέστερες. Μάλιστα, στην επόμενη έκθεση που αναμένεται να κατατεθεί τον Ιούλιο του 2011, θα περιλαμβάνονται και τα αποτελέσματα από τη μελέτη ιζημάτων καθώς και τα πλήρη αποτελέσματα της μελέτης της βιοσυσσώρευσης σε θαλάσσιους οργανισμούς.

Τέλος, στο θέμα καταλογισμού ευθυνών στην εταιρεία σας ενημερώνω ότι μέχρι τις 23-12-2008 στη διαχειρίστρια εταιρεία του «Sea Diamond» με μελέτη απάντησης των πετρελαιοειδών κ.λπ., από τη Λιμενική Αρχή Θήρας, είχαν βεβαιωθεί εξακόσιες είκοσι παραβάσεις, ενώ μέχρι σήμερα έχουν εκδοθεί ισάριθμες αποφάσεις επιβολής προστίμου ύψους περίπου 5,5 εκατομμυρίων ευρώ στην αρμόδια ΔΟΥ. Επίσης, έχει εκδοθεί η με αριθμό 2412.4/18.6.2007 απόφαση επιβολής προστίμου τού τότε Υπουργού Εμπορικής Ναυτιλίας, η οποία έχει βεβαιωθεί κατά τις διατάξεις του ΚΕΔΕ στην αρμόδια ΔΟΥ. Έχει εκδοθεί και απόφαση καταλογισμού δαπανών του δημοσίου ύψους 1,5 εκατομμυρίου ευρώ.

Συνεπώς, το συνολικό διοικητικό πρόστιμο που έχει καταλογιστεί στην εταιρεία ανέρχεται στο ποσό των 8.208.000 ευρώ.

Ευχαριστώ.

ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΥΣΑ (Βέρα Νικολαΐδου): Και εμείς σας ευχαριστούμε.

Το λόγο έχει ο ερωτών Βουλευτής κ. Χαλβατζής.

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΧΑΛΒΑΤΖΗΣ: Κύριε Υπουργέ, αποπροσανατολισμός πλήρης είναι η απάντησή σας! Ρίχνετε το μπαλάκι από το ένα Υπουργείο στο άλλο, από τη μία Υπηρεσία στην άλλη κι από τον έναν οργανισμό στον άλλο. Εσείς είστε Κυβέρνηση. Εσείς πρέπει να μεριμνήσετε. Εσείς πρέπει να αντιμετωπίσετε το πρόβλημα κι όχι η διοίκηση του νοτίου Αιγαίου, ούτε το Λιμενικό Ταμείο, ούτε ο λιμενάρχης της περιοχής.

Υπάρχουν κίνδυνοι. Στο κύτος υπάρχουν επικίνδυνα υλικά. Γίνονται παρακολουθήσεις, μετρήσεις, ο καιρός περνάει, και το κύτος κατεβαίνει όλο και παρακάτω. Δεν εμποδίζει τη ναυσιπλοΐα; Άμα αρχίσουν παραπέρα οι διαρροές, η κατάσταση θα είναι καταστροφική για την περιοχή.

Τώρα είναι η πρώτη φορά, ύστερα από τόσες ερωτήσεις που κάναμε, που λέτε ευθέως ότι αποκλείετε την ανέλκυση. Αυτό να πάτε να το πείτε εκεί, στους κατοίκους, στους εργαζομένους, στους φορείς και σε όλους εκείνους οι οποίοι αύριο θα έχουν ολέθριες επιπτώσεις και στην αλιεία και όσον αφορά την καταστροφή του οικοσυστήματος στην περιοχή.

Κύριε Υπουργέ, η εταιρεία πήρε 55 εκατομμύρια, αν θυμάμαι καλά, αποζημίωση γι' αυτό το ναυάγιο. Κι εσείς κάνατε ελέγχους, επιβάλατε πρόστιμα, και το αν πήρατε αυτά τα εκατομμύρια δεν το ξέρουμε. Οκτώ εκατομμύρια πρόστιμο επιβάλατε. Έχει ευθύνη και η εταιρεία, αλλά εσείς πρέπει να πιάσετε το αφτί ενός εκάστου και να τον χρεώσετε γι' αυτές τις δαπάνες. Θα καταστραφεί το περιβάλλον. Είναι μια «βόμβα» που κάποια στιγμή θα εκραγεί. Ρυπογόνες ουσίες υπάρχουν κι είναι πολλές. Είναι ηλεκτρολογικά υλικά, είναι τηλεοράσεις, είναι μπαταρίες, είναι ψυγεία, είναι εργαλεία και μηχανήματα, τα οποία έχουν μέσα τους τοξικές και επικίνδυνες ουσίες. Όλα αυτά εκλύουν επικίνδυνα μικροσώματα, τα οποία θα καταστρέψουν την περιοχή.

Όλοι κατά καιρούς υπόσχονται. Εσείς το είπατε τώρα καθαρά, ότι δεν πρόκειται να προχωρήσετε στην ανέλκυσή του. Όμως εμείς φοβόμαστε ότι αύριο μεθαύριο κι όσο περνάει ο καιρός θα λέτε ότι δεν μπορείτε να κάνετε τίποτα. Στις πρώτες ερωτήσεις μας μάς είπατε ότι προσπαθείτε. Στις δεύτερες ερωτήσεις μας είπατε ότι κάτι θα κάνετε. Σήμερα μας είπατε ότι δεν θα το ανεγκύσετε και τελικά φοβόμαστε ότι θα εγκαταλειφθεί το κουφάρι, με τις όποιες επικίνδυνες συνέπειες για το περιβάλλον.

Μιλάτε για πράσινα προγράμματα, μιλάτε για πράσινο περιβάλλον, αλλά το περιβάλλον της καλντέρας κινδυνεύει. Για άλλη μια φορά εμείς επισημαίνουμε την ανάγκη τού να πάρετε μέτρα. Γιατί αυτή η πολιτική σας έχει αυτόν το χαρακτήρα: της αντιλαϊκής, αντικοινωνικής πολιτικής. Θα καταστρέψετε ένα ολόκληρο οικοσύστημα στην περιοχή της Σαντορίνης, γιατί δεν θέλετε να δαπανήσετε τα αναγκαία κονδύλια που απαιτούνται γι' αυτό!

Ευχαριστώ, κυρία Πρόεδρε.

ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΥΣΑ (Βέρα Νικολαΐδου): Κι εμείς σας ευχαριστούμε.

Το λόγο έχει ο Υπουργός Θαλασσιών Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, κ. Διαμαντίδης.

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΙΑΜΑΝΤΙΔΗΣ (Υπουργός Θαλασσιών Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας): Κύριε συνάδελφε, δεν θέλω να πετάξω το μπαλάκι σε κανέναν άλλον. Εγώ απαντώ στην ερώτηση που κάνατε, που αφορά τις αρμοδιότητες του Υπουργείου Θαλασσιών Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, και λέω ξεκάθαρα ότι το Υπουργείο δεν μπορεί να ανελκύσει αυτό το ναυάγιο. Εμείς δεν διαφωνούμε στο ότι η καλύτερη λύση θα ήταν το να ανελκυθεί το «Sea Diamond». Κανείς δεν μπορεί να διαφωνήσει με μία τέτοια λογική. Απλώς λέμε ότι δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα -απ' ό, τι μου λένε οι Υπηρεσίες και οι αρμόδιοι, οι τεχνικοί, θα στοιχίσει πάνω από 150 εκατομμύρια- στον προϋπολογισμό του Υπουργείου και στις αρμοδιότητές του, για να το ανελκύσει. Αυτό αφορά την ασφαλιστική εταιρεία που το έχει ασφαλίσει και την εταιρεία που διαχειριζόταν τότε το «Sea Diamond».

Από εκεί και πέρα, έχουν γίνει όλες οι ενέργειες για την προστασία του θαλασσιού περιβάλλοντος. Ανέφερα -και το ξαναλέω- ότι εξασφαλίστηκε η παρακολούθηση από το ΕΛΚΕΘΕ στον ευρύτερο θαλάσσιο χώρο του ναυαγίου, με τακτικές δειγματοληπτικές μετρήσεις. Εκπονήθηκε σχέδιο έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση θαλάσσιας ρύπανσης στην περιοχή του ναυαγίου.

Σε συνδυασμό με τα ανωτέρω, έχουμε σχέδια παρακολούθησης της περιοχής του ναυαγίου για τυχόν διαρροές πετρελαιοειδών. Διατηρείται πλωτό φράγμα.

Όλα αυτά υπήρχαν και παλαιότερα, από τότε που έγινε το ναυάγιο, και υπάρχουν μέχρι σήμερα. Δεν μπορούμε όμως να κάνουμε τίποτα παραπάνω και πρέπει αυτό να γίνει σαφές.

Επιπλέον, αναφέρεται ότι από την πρώτη ημέρα του ναυαγίου η στρατηγική τακτική αντιμετώπισης της προκληθείσας ρύπανσης που επιλέχθηκε περιλάμβανε

αποκλειστικά και μόνον τη χρήση σύγχρονων, αποδοτικών αλλά και ήπιων, φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων, υπό την άμεση εποπτεία της αρμόδιας υπηρεσίας και με απόλυτη ευαισθησία και σεβασμό στη μοναδικότητα του οικοσυστήματος της περιοχής της καλντέρας.

Αυτά είναι γεγονότα τα οποία δεν μπορεί να τα αμφισβητήσει κανείς. Βεβαίως η καλύτερη λύση θα ήταν η ανέλκυση του ναυαγίου, η μεταφορά κι η πλήρης εξουδετέρωση του ναυαγίου. Συμφωνώ με αυτά που λέτε, όσον αφορά τον κίνδυνο από τις μπαταρίες, από τις τηλεοράσεις κι όλα αυτά τα αντικείμενα. Όμως επαναλαμβάνω ότι εμείς ως Υπουργείο δεν έχουμε τη δυνατότητα αυτήν τη στιγμή να το κάνουμε. Οφείλει η εταιρεία, σε συνεργασία με την ασφαλιστική εταιρεία, να πάρει αποφάσεις και να αναλάβουν το κόστος.

Αυτή είναι η πραγματικότητα κι αυτό σας λέω, την πραγματικότητα. Αν θέλετε να χαϊδεύουμε αφτιά και να λέμε ότι «ναι, θα το αναλάβουμε» και αύριο να παρουσιαζόμαστε ανακόλουθοι και να λέμε ότι δεν μπορούμε να το κάνουμε, τότε να σας το πούμε, αν το θέλετε.

Αυτό που εμείς κάνουμε από την πλευρά μας ως Υπουργείο, όπως και το Υπουργείο Περιβάλλοντος, είναι το να πάρουμε τα απαραίτητα εκείνα μέτρα που χρειάζονται για την προστασία του περιβάλλοντος. Αυτή είναι η πραγματικότητα κι αυτό ακριβώς σας λέω εγώ αυτήν τη στιγμή.

Ευχαριστώ.

ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΥΣΑ (Βέρα Νικολαΐδου): Κι εμείς σας ευχαριστούμε.