



## **RISK AND CRISIS MANAGEMENT**

Η εργασία αυτή υποβάλλεται με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»**

από το

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

*Ασπασία Ζαδέ*

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

2008

**ΔΗΛΩΣΗ**

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η Δηλούσα,

Ασπασία Ζαδέ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκοσμιοποίηση και οι νέες οικονομικές συνθήκες δημιουργούν «αναταράξεις» σε πολιτικό, οικονομικό, πολιτισμικό και κοινωνικό επίπεδο σε όλα τα κράτη του κόσμου, με αποτέλεσμα να προκαλούνται μικρής ή μεγάλης κλίμακας κρίσεις.

Σε οποιονδήποτε κλάδο και αν δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, θα πρέπει να έχει υπόψη της ότι οφείλει να είναι εξοικειωμένη με τη Διαχείριση Κρίσεων και Επιχειρηματικού Κινδύνου. Πρόκειται για μια διαδικασία που έχει εφαρμογή στη διασύνδεση των διαφόρων λειτουργιών εντός της επιχείρησης (Τμήμα Πληροφορικής, Νομικό τμήμα, Λογιστήριο, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ κ.λπ.) αλλά και στις σχέσεις με τους πελάτες και συνεργάτες της.

Η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης κινδύνου γενικά σε όλους τους κλάδους. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης κρίσεων επίσης σε όλους τους κλάδους. Τέλος, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει μια προσέγγιση συνδυασμού της διοίκησης κινδύνου και κρίσεων μέσα από μια μελέτη περίπτωσης (case study) και από ένα μοντέλο συνδυασμού και συνύπαρξης των δύο αυτών λειτουργιών καθώς αποδεικνύεται στην πορεία ότι παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία.

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή, κ Ιωάννη Πολλάλη για όλες τις συμβουλές και υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στην κα Μαίρη Αλαμάνου και την ευχαριστώ θερμά, γιατί η συμβολή της στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας ήταν πολύτιμη. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ****ΜΕΡΟΣ Α****ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT)**

<b>Κεφάλαιο 1:</b> Εισαγωγή.....	7
<b>Κεφάλαιο 2:</b>	
2.1 Ορισμοί.....	8
2.1.1 Κίνδυνος – Επιχειρηματικός Κίνδυνος.....	8
2.1.2 Διοίκηση Κινδύνου.....	9
2.2 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Κινδύνου.....	11
2.3 Στόχος της Διοίκησης Κινδύνου.....	15
2.4 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	16
2.4.1 Τύποι Κινδύνων.....	16
2.4.2 Διαδικασία Βημάτων.....	19
<b>Κεφάλαιο 3:</b>	
3.1 Εργαλεία και Τεχνικές που Χρησιμοποιούνται Σήμερα.....	23
3.2 Ένα νέο αναδύμενο μοντέλο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκομίσουν αξία από την Διοίκηση Κινδύνου.....	27
3.2.1 Αποκόμιση βημάτων δράσης από την εκτίμηση κινδύνων.....	28
3.2.2 Βελτιστοποίηση Κινδύνων.....	29
3.2.3 Εξέταση και εποπτεία για αύξηση της αξίας.....	30
3.2.4 Στρατηγική και Δομή Κινδύνου – Ολοκλήρωση Μοντέλου.....	30
3.2.5 Επιπτώσεις και Ευκαιρίες.....	31
<b>Κεφάλαιο 4:</b>	
4.1 Πρακτικές Αντιμετώπισης.....	34
4.2 Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την Διοίκηση Κινδύνου.....	37

4.3 Παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε επιτυχημένα ένα σύστημα διοίκησης κινδύνου (Allstate Corporation).....	40
--	----

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)

<b>Κεφάλαιο 1:</b> Εισαγωγή.....	43
<b>Κεφάλαιο 2:</b>	
2.1 Ορισμοί.....	44
2.1.1 Κρίση.....	44
2.1.2 Διαχείριση Κρίσης.....	45
2.2 Τύποι Κρίσης.....	46
2.3 Διάκριση κρίσης ανάλογα με την προβλεψιμότητά της.....	48
2.4 Φάσεις Κρίσης.....	48
<b>Κεφάλαιο 3:</b>	
3.1 Αντιμετώπιση Κρίσης.....	50
3.2 Το κλειδί είναι η επικοινωνία.....	58
3.3 Αρχές Επικοινωνίας.....	58
3.4 Στρουθοκαμηλισμός.....	60
<b>Κεφάλαιο 4:</b>	
4.1 Σχεδιασμός του οργανωτικού σχεδίου κρίσης.....	61
4.1.1 10 στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου κρίσης.....	61
4.1.2 Βοηθητικός πίνακας σχεδίου αντιμετώπισης κρίσης.....	64
4.2 Πώς να παίρνεις σωστές αποφάσεις πάνω στην ‘έξαψη της στιγμής’.....	66

**ΜΕΡΟΣ ΄Γ****RISK & CRISIS MANAGEMENT: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ**

<b>Κεφάλαιο 1:</b> Εισαγωγή.....	67
<b>Κεφάλαιο 2:</b> Case Study για την Yu's Tin Sing Enterprises Co (YTSE).....	68
<b>Κεφάλαιο 3:</b> Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	88
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	94

## **ΜΕΡΟΣ Α**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT)**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή**

Σήμερα το management αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς της Δυτικής Κοινωνίας και αναμφισβήτητα έναν απαραίτητο συντελεστή παραγωγής.

Management, κατά την κρατούσα άποψη είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής που διαθέτει ένα οργανωμένο σύνολο, δηλαδή όλων των εισροών που έχει (εργασία, κεφάλαιο, μέσα και υλικά, εγκαταστάσεις, χρόνο, πληροφορίες), για να πραγματοποιήσει προκαθορισμένα και κερδοφόρα αποτελέσματα ή με άλλα λόγια την καλύτερη εκροή (Μ. Σφακιανάκης, 1998).

Σε μια κανονική κατάσταση, όλες οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες ασκείται η διοίκηση είναι γνωστές. Υπάρχουν όμως κίνδυνοι που μπορεί να αλλάξουν τα πράγματα. Υπό αυτήν την έννοια ασκείται η διοίκηση κινδύνου.

Η διοίκηση κινδύνου δεν είναι μόνο κάτι για εταιρείες ή για δημόσιους οργανισμούς, αλλά για οποιαδήποτε δραστηριότητα είτε βραχυπρόθεσμη είτε μακροπρόθεσμη. Τα οφέλη και οι ευκαιρίες πρέπει να εξετασθούν όχι μόνο εντός του πλαισίου της ίδιας της δραστηριότητας, αλλά σε σχέση με τους πολλούς και διαφορετικούς ενδιαφερόμενους που μπορεί να επηρεασθούν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ορισμοί

#### 2.1.1 Κίνδυνος – Επιχειρηματικός Κίνδυνος

Ο κίνδυνος, για τους περισσότερους από εμάς, αναφέρεται στην πιθανότητα να εισπράξουμε ένα αποτέλεσμα που δεν μας αρέσει. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος που υπάρχει όταν οδηγεί κάποιος ένα αυτοκίνητο πολύ γρήγορα είναι ένα πρόστιμο υπέρβασης ταχύτητας ή ακόμα χειρότερα ένα ατύχημα ( [www.investorwords.com](http://www.investorwords.com) ).

Σύμφωνα με το λεξικό του Webster, κίνδυνος είναι η έκθεση στην επικινδυνότητα ή σε μια απειλή. Έτσι, ο κίνδυνος εισπράττεται σχεδόν εξ ολοκλήρου με αρνητική έννοια.

Στα οικονομικά, ο ορισμός του κινδύνου είναι διαφορετικός και πιο ευρύς. Ο κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα είσπραξης κέρδους από μια επένδυση που θα είναι διαφορετικό από το κέρδος που αναμέναμε. Έτσι, ο κίνδυνος περιλαμβάνει όχι μόνο τα άσχημα αποτελέσματα π.χ. κέρδη χαμηλότερα από τα αναμενόμενα, αλλά επίσης και τα καλά αποτελέσματα π.χ. κέρδη υψηλότερα από τα αναμενόμενα. Υπάρχουν δηλαδή δύο πλευρές του κινδύνου, η αρνητική (downside risk) και η θετική πλευρά (upside risk). Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος περιέχει όχι μόνο την επικινδυνότητα (danger) αλλά και την ευκαιρία (opportunity) ( [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu) )

Έτσι, από οικονομικής πλευράς, επιχειρείται μια προσπάθεια χρήσης του κατάλληλου μοντέλου που θα μπορεί να μετράει την επικινδυνότητα σε οποιαδήποτε επένδυση και να την μετατρέπει σε ευκαιρία. Η επικινδυνότητα αυτή πολλές φορές αναφέρεται ως ‘κίνδυνος’ και η ευκαιρία ως ‘αναμενόμενη απόδοση’.

### 2.1.2 Διοίκηση Κινδύνου

Η διοίκηση κινδύνου έχει αναδυθεί ως μια σημαντική νέα επιχειρηματική τάση. Η αγγλική ορολογία προσδιορίζει την Διοίκηση Κινδύνου με διάφορους τρόπους όπως Enterprise Risk Management (ERM) και Integrated Risk Management (IRM).

Διοίκηση Κινδύνου (ERM) είναι μια δομημένη και επιστημονική προσέγγιση που ευθυγραμμίζει την στρατηγική, τις διαδικασίες, τους ανθρώπους, την τεχνολογία και την γνώση με σκοπό την εκτίμηση και διαχείριση των αβεβαιοτήτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς δημιουργεί αξία (π.χ. κέρδος, μερίδιο αγοράς, κτλ). Υπάρχει λοιπόν μια μετάβαση σε διαχείριση περιοχών ευρέος φάσματος, χωρίς δηλαδή 'εμπόδια' (που έχουν να κάνουν με την παράδοση, την κουλτούρα κ.ά.). Μια πραγματικά ολοκρατική, ολοκληρωμένη, με έμφαση στο μέλλον και προσανατολισμένη στις διαδικασίες προσέγγιση βοηθάει έναν οργανισμό να διαχειριστεί όλους τους κινδύνους υψηλής σημασίας και τις ευκαιρίες με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους για το σύνολο της επιχείρησης (Suzanne Labarge, 2000).

Η Επιτροπή Διοίκησης Κινδύνου (CAS Committee on Enterprise Risk Management) έχει υιοθετήσει τον ακόλουθο ορισμό της ERM: «ERM είναι η επιστήμη με την οποία ένας οργανισμός οποιοδήποτε κλάδου εκτιμά, ελέγχει, αξιολογεί, χρηματοδοτεί και παρακολουθεί τους κινδύνους όλων των πηγών ώστε να αυξήσει τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κέρδη των μετόχων.

Οι μάνατζερ επιχειρούν εδώ και χρόνια να μετρήσουν και να ελέγξουν τους κινδύνους στις επιχειρήσεις τους. Η μεγάλη ανάπτυξη στις χρηματοοικονομικές και ηλεκτρονικές τεχνολογίες, έχει εμπλουτίσει το εύρος των τεχνικών διοίκησης κινδύνου προσφέροντας μια πραγματικά μεγάλη ευκαιρία αύξησης των μετοχικών κερδών. IRM είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση των συλλογικών κινδύνων που

επηρεάζουν την αξία της επιχείρησης καθώς και η εφαρμογή μιας στρατηγικής ευρέος φάσματος που βοηθά στη διαχείριση των κινδύνων αυτών. Για κάποιους μάνατζερ, η 'Διοίκηση Κινδύνου' αναφέρεται σε 'παράγωγα' και στρατηγικές που μεγεθύνουν, δεν μειώνουν, τον κίνδυνο. Τα Παράγωγα ως εργαλείο της Διοίκησης Κινδύνου είναι μόνο ένα μικρό κομμάτι της διαδικασίας IRM. Επιπλέον, μια κατάλληλη στρατηγική διοίκησης κινδύνου δεν περιλαμβάνει εικασίες ή στηρίζεται στην μελλοντική τιμή του πετρελαίου, των επιτοκίων ή των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Στην πραγματικότητα, στόχος της IRM είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης διαμορφώνοντας το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης, διαχέοντας κινδύνους και συγκρατώντας άλλους (Lisa K. Meulbroek, 2002).

Τέλος, η Διοίκηση Κινδύνου δεν έχει μόνο σχέση με την χρήση παραγώγων για τη διαχείριση των επιτοκίων και των συναλλαγματικών ισοτιμιών αλλά και με την χρήση μιας προσέγγισης χαρτοφυλακίου για τη διαχείριση ενός μεγάλου φάσματος κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Δεν είναι μόνο η δημιουργία συστημάτων ελέγχου αλλά επίσης η κατοχή των σωστών ανθρώπων και της σωστής κουλτούρας που θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση οποιουδήποτε είδους κινδύνων. Αν και ο όρος 'Διοίκηση Κινδύνου' έχει αρνητική σημασία, δεν αφορά μόνο την μείωση των αρνητικών ενδεχομένων ή των πιθανοτήτων ζημίας, αλλά επίσης την αύξηση των ευκαιριών και των προοπτικών που δίνουν οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (James Lam, 2003).

Η θεωρία της Διοίκησης Κινδύνου δεν αναπτύχθηκε παράλληλα με την Γενική Θεωρία του Management αλλά εμφανίστηκε αργότερα για να ακολουθήσει μετά μια ανεξάρτητη και ανοδική πορεία, η οποία επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

## 2.2 Η Εξέλιξη της Διοίκησης Κινδύνου

Η εμπειρία των επιχειρήσεων σε ότι αφορά την Διοίκηση Κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και τον καθορισμό προτεραιοτήτων κινδύνων όπως επίσης και την επεξεργασία κινδύνων μέσω ασφαλιστικών και άλλων προϊόντων. Αυτό που έχει αλλάξει, άρχισε από το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα και είναι ο τρόπος της αποθεραπείας από την εμφάνιση ενός κινδύνου. Ο τρόπος θεραπείας μιας επιχείρησης γίνεται πια πιο ολοκρατικά και πλέον η διοίκηση κινδύνου αποτελεί ευθύνη των υψηλών ιεραρχικών βαθμίδων μιας επιχείρησης. Αν και η διοίκηση κινδύνων δεν έχει εξελιχθεί ομοιόμορφα σε όλες τις επιχειρήσεις, η γενική εξέλιξη της μπορεί να χαρακτηριστεί από την επίδραση κάποιων κινητήριων δυνάμεων (Hull, J.C., 2000):

1. *Όλο και περισσότερο πολύπλοκοι κίνδυνοι*: πρώτα απ' όλα, υπάρχει περισσότερη ποικιλία κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Κίνδυνοι που αποτελούν απειλή όπως ο κίνδυνος πυρκαγιάς σε ένα τμήμα παραγωγής ή το παθητικό μιας εταιρείας έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι έχουν αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Νέοι κίνδυνοι αναδύονται από το συνεχώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (διάχυση της παγκοσμιοποίησης). Περισσότερο πρόσφατα, έχει αυξηθεί η συνειδητοποίηση ύπαρξης στρατηγικών και λειτουργικών κινδύνων λόγω καταστροφών που υπέστησαν οργανισμοί και που οφείλονται στην αποτυχία των μηχανισμών ελέγχου ή λόγω της αναποτελεσματικής κατανόησης των δυνάμεών τους. Η πρόοδος της τεχνολογίας, η επιτάχυνση της επιχειρηματικότητας, η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση της χρηματοοικονομικής πολυπλοκότητας και η αβεβαιότητα που δημιουργούν οι τρομοκρατικές ενέργειες έχουν συμβάλει στον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό και την πολυπλοκότητα των κινδύνων. Είναι λογικό να πούμε ότι η κατάσταση αυτή θα συνεχιστεί. Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει

την σημασία διοίκησης όλων των κινδύνων και τις αλληλεπιδράσεις τους, όχι μόνο των οικείων κινδύνων ή εκείνων που είναι εύκολα μετρήσιμοι. Ακόμα και οι φαινομενικά ασήμαντοι κίνδυνοι μπορούν, καθώς αλληλεπιδρούν με δραστηριότητες και συνθήκες, να προκαλέσουν σημαντική ζημία.

2. *Εξωτερικές Πιέσεις*: με κίνητρο τις αποτυχίες των έργων διοίκησης κινδύνου που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι μάνατζερ, οι ρυθμιστές, οι διαμεσολαβητές και όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη και θεσμικά όργανα επιμένουν ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη διοίκησης κινδύνων σε ευρεία κλίμακα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, οι πολυεθνικές κυρίως επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη προσοχή στην ηχηρή επιθυμία των μετόχων τους για σταθερά και προβλέψιμα κέρδη, κάτι που αποτελεί στόχο – κλειδί του ERM πολλών επιχειρήσεων.

3. *Η οπτική γωνία του χαρτοφυλακίου*: μια άλλη χαρακτηριστική δύναμη που συνέβαλλε και συμβάλει στην εξέλιξη της Διοίκησης Κινδύνου είναι η συνεχώς αυξανόμενη τάση για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του φάσματος των κινδύνων. Οι εξελίξεις στον χρηματοοικονομικό τομέα προσφέρουν ένα πλαίσιο προσέγγισης συλλογικών κινδύνων. Με τη βοήθεια του ERM η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει όλους τους τύπους κινδύνων. Οι κίνδυνοι χαρτοφυλακίου βέβαια δεν αποτελούν το άθροισμα των μεμονωμένων κινδύνων. Για να καταλάβει κάποιος ποιοι είναι οι κίνδυνοι χαρτοφυλακίου πρέπει όχι μόνο να αναγνωρίσει όλους τους κινδύνους τους εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Έτσι, ο κίνδυνος χαρτοφυλακίου είναι ο κίνδυνος που αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της και σχετίζεται με τις αποφάσεις – κλειδιά που πρέπει να λάβει η επιχείρηση. Αναγνωρίζεται επομένως ότι κάποιος πρέπει να διαχειρίζεται τους κινδύνους λαμβάνοντας υπόψη τον οργανισμό στο σύνολό του. Μια ολοκληρωμένη



προσέγγιση βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει σωστή αντίληψη της σημασίας και του μεγέθους διαφορετικού είδους κινδύνων.

4. *Μέτρηση*: μια άλλη δύναμη είναι η τάση μέτρησης των κινδύνων. Οι πρόοδοι της τεχνολογίας έχουν κάνει τις μετρήσεις πιο εύκολες ακόμα και για τους σπάνιους και απρόβλεπτους κινδύνους που ήταν δύσκολο να μετρηθούν στο παρελθόν. Μια σειρά φυσικών καταστροφών ( όπως η θύελλα Andrew το 1992) οδήγησαν στη χρήση μοντέλων διαχείρισης κινδύνων που χρησιμοποιούνται κυρίως από ασφαλιστικές εταιρείες. Ο συνδυασμός μετεωρολογικών, ασφαλιστικών και τεχνολογικών γνώσεων οδήγησαν σε μοντέλα πιθανοτήτων ώστε να διευκολυνθεί η προσπάθεια μέτρησης των κινδύνων. Έτσι, στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι ασφαλιστικές εταιρείες κατάφεραν να μετρήσουν τις πιθανότητες σεισμών, τυφώνων και άλλων φυσικών καταστροφών με μεγαλύτερη ακρίβεια. Πρόσφατα, τα μοντέλα αυτά εξελίχθηκαν και περιλαμβάνουν επίσης κινδύνους που προέρχονται από τον άνθρωπο όπως είναι οι τρομοκρατικές ενέργειες. Η εμφάνιση της Αξίας του Κινδύνου (Value at Risk) ως ρυθμιστικό εργαλείο του χρηματοοικονομικού κλάδου υποβοηθήθηκε από την ταχύτητα και την ευκολία μέτρησης συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών κινδύνων. Παρόλα αυτά βέβαια θα υπάρχουν πάντα κίνδυνοι που θα είναι δύσκολα προβλέψιμοι και μετρήσιμοι όπως κίνδυνοι που δεν είναι καλά προσδιορισμένοι και νεότερα εμφανιζόμενοι κίνδυνοι με μικρή συχνότητα εμφάνισης όπως για παράδειγμα κίνδυνοι από ανθρώπινα λάθη, λειτουργικοί και στρατηγικοί κίνδυνοι κ.ά. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν πολλές κατηγορίες κινδύνων πολλοί από τους οποίους επηρεάζονται από την συμπεριφορά των ανθρώπων και δεν έχουν ξαναεμφανιστεί στο παρελθόν. Βέβαια, η τάση προσδιορισμού της έκθεσης σε όλους αυτούς τους κινδύνους θα συνεχιστεί με βεβαιότητα καθώς το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν αναπόφευκτα μεταξύ τους. Επιπλέον,

εκτός από τους μεμονωμένους κινδύνους, έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια σημαντικές προσπάθειες μέτρησης των κινδύνων χαρτοφυλακίου. Αυτή η προσπάθεια ήταν πιο δύσκολη καθώς κατά τον υπολογισμό των συγκεκριμένων κινδύνων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεμονωμένων κινδύνων. Βέβαια σε αυτήν την περίπτωση δεν είναι αναγκαίος μόνο ένας ακριβής υπολογισμός αλλά ακόμα και μια σωστή κατεύθυνση υπολογισμού που θα προσδιορίσει στο περίπου την έκταση και το μέγεθος των κινδύνων. Η προσπάθεια υπολογισμού κινδύνων βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναλύουν τα σενάρια του τύπου 'τι θα γίνει αν' ('what if' scenarios).

5. *Benchmarking*: οι περισσότερες διαδικασίες διοίκησης κινδύνων δεν διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, είτε αυτή είναι φαρμακευτική είτε χρηματοοικονομική, αλλά είναι κοινές για όλους τους οργανισμούς. Άλλωστε οι επιχειρήσεις έχουν δείξει προθυμία στην ανταλλαγή πληροφοριών πάνω στον τομέα διοίκησης κινδύνου και ιδιαίτερα με άλλες επιχειρήσεις με τις οποίες δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές. Διαφορετικοί κλάδοι και οργανισμοί θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται και να χρησιμοποιούν την διοίκηση κινδύνου με διάφορους τρόπους. Παρόλα αυτά θα υπάρχουν γενικές τεχνικές και πρακτικές που θα χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις παντού στον κόσμο.

6. *Ο κίνδυνος ως ευκαιρία*: στο παρελθόν οι επιχειρήσεις έβλεπαν αρνητικά τους κινδύνους ως καταστάσεις που πρέπει να ελαχιστοποιηθούν ή να αποφευχθούν. Πλέον όμως αναγνώρισαν την αντίθετη πλευρά των κινδύνων και το ενδεχόμενο που τους προσφέρεται να αυξήσουν την αξία και τα κέρδη τους. Αυτό συνέβη για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, με το πέρασμα των ετών οι επιχειρήσεις έγιναν πιο οικείες απέναντι σε κάποια είδη κινδύνων με αποτέλεσμα να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως προς την διαχείρισή τους.

*Συμπέρασμα:* είναι εύλογο να περιμένουμε ότι οι δυνάμεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω θα συνεχίσουν να εξελίσσονται. Επομένως, οι πρακτικές διοίκησης κινδύνων θα γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες. Καθώς οι ικανότητες θα βελτιώνονται, οι οργανισμοί θα υιοθετούν όλο και περισσότερο το ERM, εφόσον θα μπορούν να το αξιοποιήσουν και να το εφαρμόσουν κατάλληλα. Άλλωστε η Διοίκηση Κινδύνου χρησιμοποιείται για να επιδιώξει έναν συγκεκριμένο στόχο που θα εξεταστεί στη συνέχεια.

### 2.3 Στόχος της Διοίκησης Κινδύνου

Ο μάνατζερ πρέπει να λαμβάνει μια σειρά βασικών αποφάσεων που σχετίζονται με τους στόχους της επιχείρησης ώστε να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα διοίκησης κινδύνων. Ο στόχος του προγράμματος είναι η μείωση των διακυμάνσεων στα έσοδα ή την αξία της επιχείρησης; Πρέπει η επιχείρηση να μειώσει συνολικά όλους τους κινδύνους ή ένα μέρος τους; Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δεν μπορούν να δοθούν με βεβαιότητα καθώς ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ο θεμελιώδης όμως στόχος της διοίκησης κινδύνου είναι ξεκάθαρος: είναι η *μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας*. Η κατοχή της ικανότητας μείωσης των κινδύνων δεν σημαίνει ότι οι κίνδυνοι πρέπει να μειωθούν. Εφόσον τα οφέλη (και τα κόστη) της διοίκησης κινδύνου ποικίλουν από εταιρεία σε εταιρεία, μια στρατηγική διοίκησης κινδύνου πρέπει να προσαρμόζεται στα δεδομένα κάθε επιχείρησης. Για κάποιες εταιρείες, ο στόχος συγκεκριμένων κερδών μπορεί να αυξήσει την αξία τους. Για κάποιες άλλες, η αξία αυξάνει αν στόχος τους είναι ένα συγκεκριμένο επίπεδο διακυμάνσεων στην αξία αγοράς της επιχείρησης ή στην αξία των μετοχών (Lisa K. Meulbroek , 2002).



Για να καθορίσει ο μάνατζερ την άριστη πολιτική διοίκησης κινδύνου, πρέπει να καταλάβει πόσο αβέβαια είναι τα μελλοντικά κέρδη και την αξία της επιχείρησης. Αν αυτό δεν γίνει τότε μια στρατηγική διοίκησης κινδύνου είναι ανούσια ([www.tillinghast.com](http://www.tillinghast.com)).

Πρέπει επίσης να μπορεί να ξεχωρίσει το είδος του κινδύνου που πρόκειται να αντιμετωπίσει. Στη συνέχεια αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τους τύπους κινδύνων και τα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν για τον προσδιορισμό των κινδύνων

## 2.4 Θεωρητικό Πλαίσιο

Ένας χρήσιμος τρόπος για να γίνει αντιληπτή η έννοια της Διοίκησης Κινδύνου είναι μέσω του προσδιορισμού των *τύπων* κινδύνου και των *βημάτων* που πρέπει να ακολουθηθούν για την διαχείρισή τους. Ο προσδιορισμός των τύπων και των βημάτων θα γίνει παράλληλα με την εξέταση μιας εταιρείας, της Coldhard Steel Company (CS), η οποία παράγει προϊόντα από χάλυβα και ατσάλι που χρησιμοποιούνται σε μηχανές άλλων εργοστασίων. Η CS δραστηριοποιείται στις ΗΠΑ, είναι οικογενειακή επιχείρηση και έχει συνδικαλισμένο εργατικό δυναμικό.

### 2.4.1 Τύποι Κινδύνων

Η CS εκτίθεται σε έναν μεγάλο αριθμό **επικίνδυνων κινδύνων**. Το πρώτο μέρος των επικίνδυνων κινδύνων περιλαμβάνει την πιθανότητα πυρκαγιάς ή τυφώνων που θα μπορούσαν να καταστρέψουν το εργοστάσιο και τον εξοπλισμό της εταιρείας. Το δεύτερο μέρος, περιλαμβάνει τραυματισμούς ή ασθένειες στους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προέρχονται από εργατικά ατυχήματα που θα επηρέαζαν τα αιτήματα αποζημίωσης των εργατών. Δεδομένης της χρήσης μεγάλων

μηχανημάτων από την εταιρεία καθώς και τις ασφαλιστικές παροχές απέναντι στο εργατικό δυναμικό, οι κίνδυνοι αυτοί είναι ουσιώδεις. Το τρίτο μέρος των επικίνδυνων κινδύνων θα μπορούσε να περιλαμβάνει την πιθανότητα ατυχημάτων των επισκεπτών στους λειτουργικούς χώρους της εταιρείας όπως επίσης και ακυρώσεις παραγγελιών ή παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων.

Από τη στιγμή που η CS δραστηριοποιείται εκτός από τις ΗΠΑ και στην Λατινική Αμερική καθώς και την Ευρώπη, εκτίθεται στον κίνδυνο συναλλάγματος, που είναι ένας από τους **χρηματοοικονομικούς κινδύνους**. Η CS εκτίθεται σε επιπρόσθετο συναλλαγματικό κίνδυνο γιατί αν και αγοράζει χάλυβα από προμηθευτές στις ΗΠΑ, οι τιμές χάλυβα επηρεάζονται από τις τιμές εισαγόμενου χάλυβα. Άλλοι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που πιθανόν να αντιμετωπίζει η CS είναι καταναλωτικοί κίνδυνοι (λόγω των πιθανών αλλαγών στις τιμές των πρώτων υλών) και πιστωτικοί κίνδυνοι (λόγω του σημαντικού ποσού εισπρακτέων γραμμάτιων).

Εφόσον πολλοί υπάλληλοι είναι μέλη των τοπικών σωματείων μηχανουργών, οι εργασιακές σχέσεις εμπεριέχουν έναν σημαντικό **λειτουργικό κίνδυνο** για την CS. Επιπλέον, καθώς η εταιρεία είναι ιδιωτική, χρειάζεται σωστός προγραμματισμός για την στιγμή που ο ιδιοκτήτης πουλήσει ή μεταβιβάσει την εταιρεία σε κληρονόμους.

Οι **στρατηγικοί κίνδυνοι** για την CS περιλαμβάνουν διακυμάνσεις στην ζήτηση και τις τιμές των ετοιμών προϊόντων (και των υποκατάστατων προϊόντων), τον ανταγωνισμό από προμηθευτές άλλων προϊόντων από χάλυβα, ρυθμιστικά – πολιτικά θέματα που σχετίζονται με τον κλάδο χάλυβα και τεχνολογικές εξελίξεις στις μηχανές των πελατών που θα μπορούσαν να καταστήσουν τα προϊόντα της CS ξεπερασμένα.

Με βάση τα παραπάνω και μιλώντας γενικά, οι επιχειρήσεις που μοιάζουν ή όχι με την CS εκτίθενται σε κινδύνους που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στους εξής τύπους (Young, Peter C. And Tippins, Steven C., 2000):

- Οι *επικίνδunami κίνδυνοι* είναι:
  - Πυρκαγιά και άλλες ζημιές στην περιουσία της επιχείρησης
  - Καταιγίδες και άλλες φυσικές απειλές
  - Ληστεία και άλλα εγκλήματα, προσωπικά ατυχήματα
  - Διακοπή εργασιών
  - Ασθένειες και ανικανότητες (πχ εργατικά ατυχήματα)
  - Εισπρακτέοι λογαριασμοί
- Οι *χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι* είναι:
  - Τιμές (πχ επιτόκια)
  - Ρευστότητα (πχ ταμειακά διαθέσιμα)
  - Πιστώσεις
  - Πληθωρισμός
  - Κερδοσκοπία
- Οι *λειτουργικοί κίνδυνοι* είναι:
  - Επιχειρηματικές λειτουργίες (πχ ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, τμήμα προμηθειών)
  - Ενδυνάμωση ικανοτήτων (πχ ηγεσία)
  - Πληροφοριακά συστήματα
  - Αναφορές πληροφοριών (πχ προϋπολογισμός και σχεδιασμός, λογιστικές πληροφορίες, συντάξεις, φορολόγηση)
- Οι *στρατηγικοί κίνδυνοι* είναι:
  - Ζημιές στη φήμη της επιχείρησης

- Ανταγωνισμός
- Επιθυμίες πελατών
- Δημογραφικές και κοινωνικές εξελίξεις
- Τεχνολογικές καινοτομίες
- Διαθεσιμότητα κεφαλαίων
- Ρυθμιστικές και πολιτικές εξελίξεις

Είναι λιγότερο σημαντικό να αναγνωριστεί το ακριβές εύρος των παραγόντων που οδηγούν στους μεμονωμένους κινδύνους κάθε κατηγορίας από το να αναγνωριστεί ότι η Διοίκηση Κινδύνου καλύπτει όλες τις κατηγορίες κινδύνων που επηρεάζουν την αξία της επιχείρησης.

Η οικονομική θεωρία κάνει επίσης την διάκριση μεταξύ **συστηματικών** και **γενικών** κινδύνων. Οι επενδυτές μπορούν να μειώσουν το ποσό του συνολικού κινδύνου διευρύνοντας τις τοποθετήσεις τους σε μετοχές. Οι συστηματικοί κίνδυνοι παραμένουν μετά από μια τέτοια διεύρυνση. Αυτό σημαίνει ότι οι συστηματικοί κίνδυνοι δεν μπορούν να μειωθούν, μπορούν όμως να ελεγχθούν καλύτερα (Lisa K. Meulbroek , 2002).

#### **2.4.2 Διαδικασία Βημάτων**

Τα επόμενα βήματα της διαδικασίας διοίκησης κινδύνων, βασίζονται σε εκείνα που δημοσιεύτηκαν στο Australian/New Zealand Standard in Risk Management (AS/NZS 4360) και περιγράφουν επτά επαναληπτικά στοιχεία ([www.standards.org](http://www.standards.org)):

Σχήμα 1: Διαδικασία βημάτων



- Εμπέδωση περιβάλλοντος: αυτό το βήμα περιλαμβάνει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τη διοίκηση κινδύνων.
  - Το εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί τον ορισμό της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, καθώς και τον ορισμό των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης (SWOT analysis). Απαιτείται επίσης ο προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων φορέων (που είναι οι πελάτες, οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι, η κοινωνία κτλ) καθώς και των πολιτικών επικοινωνίας με τους φορείς αυτούς.
  - Το εσωτερικό περιβάλλον ξεκινάει με την κατανόηση όλων των στόχων της επιχείρησης, τις στρατηγικές της ώστε να επιτύχει τους στόχους αυτούς και τους δείκτες απόδοσης. Επίσης περιλαμβάνει την διοικητική δομή της επιχείρησης αλλά και την επιχείρηση στο σύνολό της.
  - Η διοίκηση κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση και την σχέση μεταξύ των επιμέρους κινδύνων.
- Προσδιορισμός Κινδύνων: το βήμα αυτό αφορά στην τεκμηρίωση των συνθηκών και των γεγονότων που αποτελούν υλικές απειλές στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης ή αποτελούν περιοχές που θα μπορούσε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.



▪ **Ανάλυση / Ποσοτικοποίηση Κινδύνων:** το βήμα αυτό αναφέρεται στην δημιουργία κατανομών πιθανοτήτων των συνεπειών που ενδέχεται να έχει κάθε κίνδυνος που προσδιορίστηκε από το προηγούμενο βήμα. Αναφέρεται επίσης στην σύνδεση των κινδύνων μεταξύ τους, τον καθορισμό των μεταξύ τους σχέσεων και την τοποθέτησή τους κατά σειρά σημαντικότητας. Οι τεχνικές ανάλυσης κυμαίνονται σε ένα ευρύ φάσμα από ποιοτικές σε ποσοτικές και περιλαμβάνουν ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis), ανάλυση σεναρίων (scenario analysis) και / ή ανάλυση προσποίησης (simulation analysis) αν είναι απαραίτητη.

▪ **Σύνδεση Κινδύνων:** το βήμα αυτό αφορά την συγκέντρωση όλων των κατανομών κινδύνου, τους συσχετισμούς τους και τις συνέπειες που μπορεί να έχουν στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης καθώς και τα αποτελέσματά τους γενικά ως προς τον αντίκτυπό τους στους δείκτες απόδοσης της επιχείρησης.

▪ **Εκτίμηση Κινδύνων:** το βήμα αυτό αναφέρεται στον καθορισμό της συνεισφοράς κάθε κινδύνου στο συνολικό προφίλ της επιχείρησης καθώς και τον καθορισμό σειράς προτεραιότητας ώστε οι αποφάσεις που θα ληφθούν να στοχεύουν σε μια συγκεκριμένη αντιμετώπιση.

▪ **Αντιμετώπιση / Εκμετάλλευση Κινδύνων:** το βήμα αυτό περιλαμβάνει έναν αριθμό διαφόρων στρατηγικών και αποφάσεων για την αποφυγή, διατήρηση, μείωση, μεταφορά ή εκμετάλλευση των κινδύνων. Για τους επικίνδυνους κινδύνους, η κυρίαρχη μέθοδος μεταφοράς είναι οι ασφαλιστικές αγορές. Οι αγορές εναλλακτικής μεταφοράς κινδύνων (Alternative Risk Transfer Markets – ART) έχουν επίσης αναπτυχθεί για εκείνους που θέλουν να βρουν μια ισορροπία ανάμεσα στην συγκράτηση και μεταφορά των κινδύνων.

▪ **Έλεγχος και Ανατροφοδότηση:** το βήμα αυτό περιλαμβάνει συνεχή και ακριβή εξέταση του περιβάλλοντος των κινδύνων και των στρατηγικών που

χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διοίκησης κινδύνων. Τα αποτελέσματα της εξέτασης αυτής ανατροφοδοτούνται και η διαδικασία αρχίζει εκ νέου από την αρχή.

Σήμερα χρησιμοποιούνται κάποιες τεχνικές – εργαλεία καθώς και ένα νέο μοντέλο διοίκησης κινδύνου που έχει αναδυθεί τα τελευταία χρόνια και που θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Εργαλεία και Τεχνικές που Χρησιμοποιούνται Σήμερα

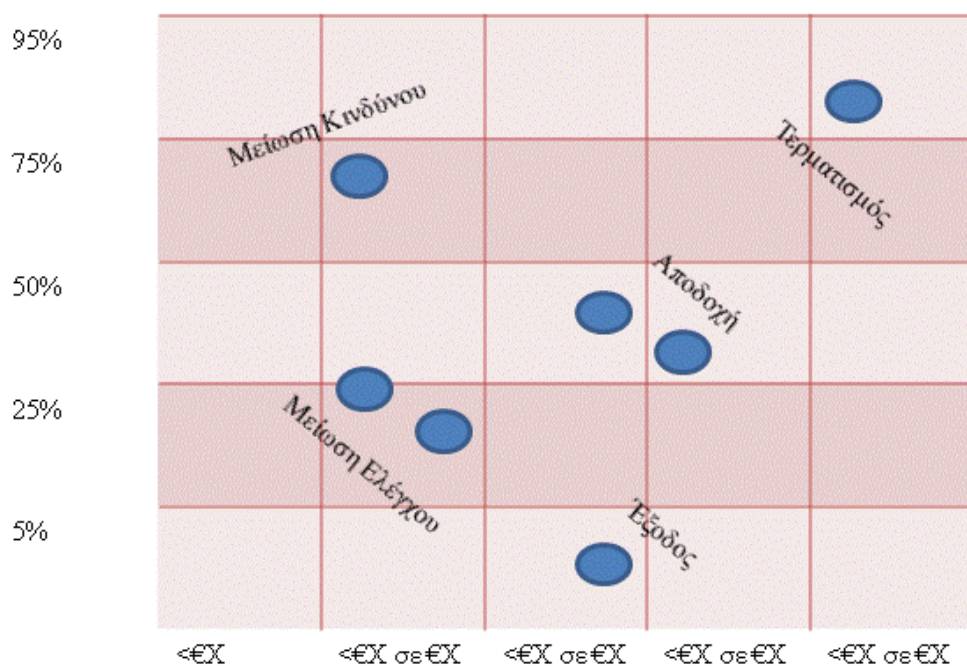
Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την Διοίκηση Κινδύνου για να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις όπως: Ποιους κινδύνους αντιμετωπίζω και πως συγκρίνονται με αυτούς των ανταγωνιστών μου; Πώς οι αλλαγές στους κινδύνους αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μου περιβάλλον; Τι βαθμό ρίσκου πρέπει να πάρω; Πώς θα διαχειριστώ τους κινδύνους;

Για να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία. Μερικά από τα εργαλεία αυτά θα αναλυθούν στη συνέχεια.

- Τα εργαλεία ταυτοποίησης / εκτίμησης δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναγνωρίσει και να υπολογίσει τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει συλλογικά. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται με βάση την 'πιθανότητα' που έχει ο κίνδυνος να εμφανιστεί και τις 'διαστάσεις' των κινδύνων δηλαδή τις συνέπειες από την εμφάνιση του κινδύνου. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια ανάλυση όπως αυτή που απεικονίζεται παρακάτω ( [www.det.act.gov.au](http://www.det.act.gov.au) ):



Σχήμα 2: Μήτρα Επιχειρηματικού Κινδύνου



Στο σχήμα 2 ο κάθετος άξονας μετράει την 'πιθανότητα' και ο οριζόντιος τις 'διαστάσεις' του κινδύνου. Μετά από μια τέτοια ανάλυση, κάποιοι κίνδυνοι δεν απαιτούν καμία κίνηση από μέρους της επιχείρησης. Όταν όμως ένας κίνδυνος έχει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης και σημαντικές διαστάσεις (στο σχήμα, πάνω δεξιά), η διοίκηση πρέπει να λάβει δράση ώστε να μετακινήσει τον κίνδυνο σε μια αποδεκτή περιοχή ή να τον εξαλείψει τελείως. Οι χρήστες της μήτρας, χαράσσουν σε αυτήν τους κινδύνους ανά κατηγορία. Η μήτρα αυτή δεν βοηθά μόνο στον προσδιορισμό των κινδύνων αλλά και των 'ιδιοκτητών' δηλαδή εκείνων που οι επιχειρήσεις αναθέτουν την ευθύνη διαχείρισης των επιμέρους κινδύνων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης και οι μανάτζερ, κατά την χρήση αυτού του εργαλείου πρέπει να δώσουν απάντηση σε ερωτήσεις όπως:

**Στρατηγικοί κίνδυνοι:** Οι στρατηγικές που ακολουθούνται είναι απαραίτητες ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της; Ποιοί είναι οι κίνδυνοι που εμπεριέχονται

σε αυτές τις στρατηγικές και πώς μπορούν να προσδιοριστούν και να μετρηθούν;

Πόσα ρίσκο είναι διατεθειμένη να πάρει η επιχείρηση;

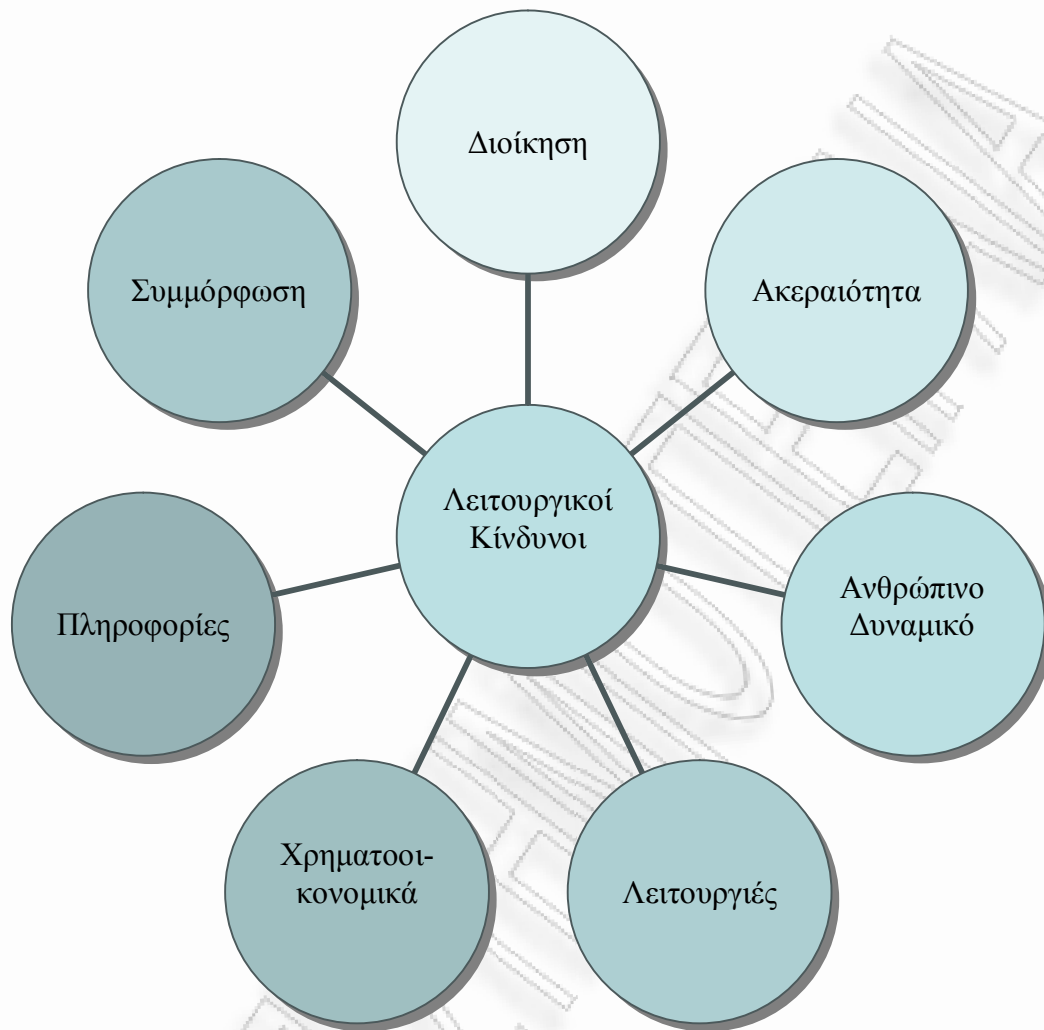
**Λειτουργικοί κίνδυνοι:** Ποιοι κίνδυνοι εμπεριέχονται στις διαδικασίες που έχουν επιλεγεί για την εφαρμογή των στρατηγικών;

**Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:** μήπως οι λειτουργικές διαδικασίες θέτουν σε κίνδυνο τους χρηματοοικονομικούς πόρους της εταιρείας; Μήπως η επιχείρηση έχει επιβαρύνει παράλογα το παθητικό της για να υποστηρίξει τις λειτουργικές διαδικασίες; Η επιχείρηση είναι επιτυχημένη ως προς την επίτευξη μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων;

**Νέοι κίνδυνοι:** ποιοι κίνδυνοι πρόκειται να αναπτυχθούν; (Μπορεί να είναι για παράδειγμα κίνδυνοι από νέους ανταγωνιστές.)

- Τα εργαλεία κατηγοριοποίησης βοηθούν τους οργανισμούς να ομαδοποιήσουν και να βάλουν σε προτεραιότητα τους κινδύνους, ανά κλάδο ή μέσα σε μια επιχείρηση. Τέτοια εργαλεία βοηθάνε τους μάνατζερ να επιβεβαιωθούν ότι έχουν καλύψει όλο το φάσμα κινδύνων, όχι μόνο τους παραδοσιακούς ή τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Ένα τέτοιο εργαλείο απεικονίζεται στο σχήμα 3 ([www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)):

Σχήμα 3: Κατηγορίες Κινδύνων



- Τα χρηματοοικονομικά εργαλεία βοηθούν τις επιχειρήσεις να καταλάβουν τον ενδεχόμενο αντίκτυπο των κινδύνων. Για τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών κινδύνων χρησιμοποιούνται διάφορα πολύπλοκα μοντέλα, κυρίως σε επιχειρήσεις χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με μεγάλους πιστωτικούς κινδύνους.

### 3.2 Ένα νέο αναδυόμενο μοντέλο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκομίσουν αξία από την Διοίκηση Κινδύνου (Douglas McLeod, 1999)

Τα νεότερα μοντέλα Διοίκησης Κινδύνου, αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο σαν μέλημα της αγοράς, ως κάτι που πρέπει να εξηγηθεί και να αναλυθεί για χάρη της αγοράς. Τα νέα αυτά μοντέλα υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Κινδύνου πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική της κάθε εταιρείας επειδή, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του. Η στρατηγική κινδύνου χτίζεται επομένως γύρω από την επιχειρησιακή στρατηγική και αποτελεί στήριγμά της.

Η ευθυγράμμιση των πόρων και των δράσεων Διοίκησης Κινδύνου με την επιχειρησιακή στρατηγική είναι απαραίτητη για να επιτύχουμε μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Ακόμα περισσότερο η ευθυγράμμιση αυτή συνδέει τους δυνητικούς κινδύνους με την πορεία της επιχείρησης και όχι μόνο με το πλαίσιο στο οποίο κινείται τώρα η επιχείρηση. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς αναφερόμαστε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν ταχύτατα τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τις στρατηγικές, αφού καθοδηγούνται από επιρροές όπως είναι η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, η παγκοσμιοποίηση και οι μεταβολές στις καταναλωτικές επιθυμίες και προσδοκίες.

Έτσι, με αυτά τα δεδομένα μπορεί να φανεί ανούσιο για μια επιχείρηση να μένει απλά στην μέτρηση των κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσει. Η σύνδεση της Διοίκησης Κινδύνου με την στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στον υπολογισμό κινδύνων με μεγαλύτερο χρονικό διηνεκές. Τα νεότερα αυτά μοντέλα μπορούν να αυξήσουν την συνάφεια της Διοίκησης Κινδύνου με την επιχείρηση σαν σύνολο.

### 3.2.1 Αποκόμιση βημάτων δράσης από την εκτίμηση κινδύνων

Η εκτίμηση των κινδύνων έχει αποδειχτεί πολύ χρήσιμη για τον προσδιορισμό και την κατηγοριοποίηση κρίσιμων κινδύνων βασισμένων στην πιθανότητα εμφάνισης και τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που θα έχουν. Ένα σημαντικό και κρίσιμο ερώτημα είναι τι γίνεται με τις πληροφορίες που αποκομίζονται μετά από μια τέτοια διαδικασία όταν η διαδικασία τελειώνει. Σε μερικές περιπτώσεις, οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι οι κίνδυνοι που έχουν προσδιοριστεί είναι τόσο πολλοί που δεν μπορούν πιθανότατα να παρακολουθήσουν την πορεία όλων. Σε άλλες περιπτώσεις, πιστεύουν ότι δεν έχουν μεταφράσει την εκτίμηση κινδύνων σε συγκεκριμένα βήματα δράσης, στα πλαίσια του μάνατζμεντ της εταιρείας με σκοπό την αύξηση της αξίας της.

Για την επίλυση των παραπάνω θεμάτων, τα νέα μοντέλα Διοίκησης Κινδύνου περιλαμβάνουν όλα τα βήματα διαχείρισης κινδύνων σε ένα **χαρτοφυλάκιο κινδύνων** (risk portfolio). Με βάση το χαρτοφυλάκιο αυτό, υπάρχουν ποικίλοι κίνδυνοι που μοιράζονται ορισμένα χαρακτηριστικά και αλληλεξαρτήσεις. Οι κίνδυνοι εξετάζονται σε ομάδες, οι οποίες βασίζονται στο πως οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται μεταξύ τους και στο πως μέσα σε αυτές τις ομάδες, η εμφάνιση ορισμένων κινδύνων συνεπάγεται την εξαφάνιση άλλων. Εκτός από τα παραπάνω, καθώς ένας κίνδυνος εξελίσσεται, μπορεί να εμφανιστεί και ένας άλλος. Με την κατανόηση τέτοιων αλληλεξαρτήσεων, οι μάνατζερ μπορούν να χωρίζουν τους κινδύνους σε μεγαλύτερες κατηγορίες ώστε να τους διαχειρίζονται και να τους βελτιστοποιούν πιο εύκολα.

Κάποια άλλη σημαντική πτυχή του χαρτοφυλακίου είναι ότι αναγνωρίζει τα όρια δυνατοτήτων κάθε οργανισμού καθώς το μάνατζμεντ έχει χρόνο και πόρους ώστε να επικεντρωθεί μόνο σε έναν περιορισμένο αριθμό κινδύνων. Η αξιολόγηση των κινδύνων σε ένα χαρτοφυλάκιο δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να



παρατηρούν επιπτώσεις και αλληλεξαρτήσεις και να καταλαβαίνουν καλύτερα ποιους κίνδυνοι είναι κρίσιμοι και επομένως απαιτούν περισσότερη έμφαση και προσοχή.

### 3.2.2 Βελτιστοποίηση Κινδύνων

Σε αυτό το σημείο λοιπόν, οι οργανισμοί καταλαβαίνουν ποια στρατηγική πρέπει να ακολουθήσουν, καθώς έχουν προσδιορίσει τους κινδύνους και τις αλληλεξαρτήσεις τους στα πλαίσια ενός χαρτοφυλακίου κινδύνων και έχουν πάρει προπαρασκευαστικές αποφάσεις ως προς το ποιους κίνδυνοι απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή. Το επόμενο βήμα είναι η βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου κινδύνων.

Η **βελτιστοποίηση κινδύνων** δίνει υλική υπόσταση στην ιδέα της επιλογής λύσης. Όπως οι επενδυτές βασίζονται σε στόχους απόδοσης – κινδύνου, έτσι και εκείνοι που διαχειρίζονται το χαρτοφυλάκιο κινδύνων επιλέγουν τακτικές που βασίζονται στην τάση της επιχείρησης απέναντι στους κινδύνους και την ικανότητά της να τους απορροφήσει. Βέβαια, οι επιλογές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ελέγχους και περιορισμούς που υπερβαίνουν την ικανότητα της επιχείρησης. Έτσι, ο μάνατζερ πρέπει συνεχώς να κάνει αναλύσεις κόστους – οφέλους ώστε η αξία της επιχείρησης να επηρεάζεται κατάλληλα.

Σημαντικό είναι να γίνει αντιληπτό ότι τα όρια των κινδύνων έχουν γίνει κατανοητά και ότι οι ικανότητες της επιχείρησης κατανέμονται κατάλληλα. Πρέπει δηλαδή να καθοριστεί το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Για παράδειγμα, ο CFO μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρεί ότι το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου των μελλοντικών πωλήσεων είναι 20 εκ. \$. Για ένα συγκεκριμένο τμήμα όμως της επιχείρησης με συνολικές πωλήσεις 2 εκατομμύρια \$, ο διευθυντής του τμήματος μπορεί να θεωρεί ότι το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου είναι 1 εκατομμύριο \$. Το συνολικό επίπεδο

αποδεκτού κινδύνου της επιχείρησης θα μπορούσε να αυξηθεί αν ο διευθυντής του συγκεκριμένου τμήματος έπαιρνε ρίσκο 30 εκατομμυρίων \$.

Η βελτιστοποίηση κινδύνου πρέπει να είναι εξελισσόμενη και επαναλαμβανόμενη. Όταν εφαρμόζεται μια τακτική, άλλες πρέπει να επανεκτιμούνται. Καθώς η επανεκτίμηση δεν είναι παντού εφαρμόσιμη, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν δράσεις που συνδέονται με τους πιο σημαντικούς και υλικούς κινδύνους.

### 3.2.3 Εξέταση και εποπτεία για αύξηση της αξίας

Σε αυτό το σημείο, οποιαδήποτε δράση της Διοίκησης Κινδύνου θα πρέπει να έχει αντίκτυπο στην επιχείρηση. Η εξέταση και η εποπτεία αυτών των δράσεων γίνεται τώρα απαραίτητη, ως ένας τρόπος κατανόησης της υπόστασης και των συνεπειών των κινδύνων.

Η εποπτεία μπορεί να 'συναρμολογηθεί' πάνω στα συστήματα της επιχείρησης, δηλαδή να γίνει μέρος των συστημάτων αυτών. Με την οριοθέτηση των ορίων κινδύνου σε όρους συγκεκριμένων ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, η εποπτεία μπορεί να εφαρμοσθεί και αν τα όρια ξεπεραστούν, το μάνατζμεντ λαμβάνει δράση. Οι εταιρείες πρέπει να βρουν τους τρόπους ελέγχου και εποπτείας που ταιριάζουν καλύτερα στον χαρακτήρα τους (όπως πχ με την χρήση οικονομικών ελεγκτών, με benchmarking κτλ).

### 3.2.4 Στρατηγική και Δομή Κινδύνου – Ολοκλήρωση Μοντέλου

Μετά από τα παραπάνω, μένουν δύο επιπλέον βήματα. Το πρώτο έχει σχέση με την **στρατηγική κινδύνου**. Όπως η επιχειρηματική στρατηγική δείχνει την κατεύθυνση της επιχείρησης, έτσι και η στρατηγική κινδύνου παρέχει μια

καθοδήγηση των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης των κινδύνων μέσα σε μια εταιρεία. Με βάση αυτήν καθορίζεται αν οι δράσεις διοίκησης κινδύνου θα είναι επιθετικές ή συντηρητικές, υπαγορεύεται το πώς θα εφαρμοστεί ο έλεγχος και η εποπτεία και παρέχεται μια γενική κάτοψη του μάνατζμεντ.

Η στρατηγική κινδύνου πρέπει να εκτελείται από την **δομή κινδύνου** με βάση την οποία 'εμφυτεύεται' η Διοίκηση Κινδύνου μέσα στην επιχείρηση. Οι δομές περιλαμβάνουν τους ρόλους και τις ευθύνες εκείνων που αναλαμβάνουν την Διοίκηση Κινδύνου.

Η επικοινωνία ανάμεσα στην στρατηγική και τις δομές κινδύνου είναι ουσιώδης. Μια τέτοια επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας και κοινής γλώσσας για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι έχουν καταλάβει τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησης. Οι μάνατζερ για να μεγιστοποιήσουν την επικοινωνία αυτή μπορούν να παρέχουν πλάνα επιτυχίας ώστε το εργατικό δυναμικό να παρακινηθεί (success stories). Πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι όλοι κατέχουν τα κατάλληλα προσόντα ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Τα προσόντα αυτά μπορούν να εμπλουτιστούν με σεμινάρια και κατάλληλη εκπαίδευση. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο CRO βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας και είναι υπεύθυνος για την σωστή και αποτελεσματική διεξαγωγή της.

### **3.2.5 Επιπτώσεις και Ευκαιρίες**

Το αν τελικά η Διοίκηση Κινδύνου μπορεί να αλλάξει την επιχείρηση εξαρτάται από το αν το μάνατζμεντ την εφαρμόζει με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Όταν ο κίνδυνος χρησιμοποιείται σαν μια 'οργανωσιακή αρχή', στα πλαίσια της



στρατηγικής κινδύνου το μάνατζμεντ πρέπει να δρα με συνεργάσιμο τρόπο. Η Διοίκηση Κινδύνου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπροσαρμοστεί δομικά και στρατηγικά και έτσι να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της.

Σε τελευταία ανάλυση, η Διοίκηση Κινδύνου απαιτεί την υποστήριξη του CEO και του διοικητικού συμβουλίου. Για οποιονδήποτε ‘ηγέτη’, η Διοίκηση Κινδύνου μπορεί να γίνει αποθαρρυντική. Η παρακάτω λίστα του πίνακα 1 βοηθά τον μάνατζερ – ηγέτη να κάνει την αρχή:

#### Πίνακας 1: Στρατηγική λίστα για επιχειρηματικούς ηγέτες

**Οι μάνατζερ – ηγέτες μιας επιχείρησης μπορούν να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις για να καταλάβουν αν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την Διοίκηση Κινδύνου:**

- Γνωρίζω ποιοι είναι οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσω;
- Έχω προβλέψει και εκτιμήσει κινδύνους που δεν είναι συνήθεις και ‘παραδοσιακοί’;
- Έχω καταλάβει τις διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κινδύνων;
- Γνωρίζω ποια είναι η τάση της επιχείρησης να αντιμετωπίσει κινδύνους;
- Γνωρίζω ποιοι είναι υπεύθυνοι για τους κινδύνους και αν διαθέτουν συστήματα μέτρησης και ελέγχου των κινδύνων;
- Υπάρχουν καλές προοπτικές ως προς την επίβλεψη των κινδύνων;
- Διαθέτουμε συστήματα που βοηθούν στην βελτιστοποίηση κινδύνων;
- Εξετάζουμε τακτικά τις νέες αγορές, τις ευκαιρίες συνεργασίας και άλλες στρατηγικές βελτιστοποίησης κινδύνων;

- Διαθέτουμε συστήματα παρακίνησης που επηρεάζουν θετικά τη Διοίκηση Κινδύνου;
- Διεισδύει η Διοίκηση Κινδύνου στην επιχείρηση και την κουλτούρα της;
- Έχει καταλάβει ο κάθε εργαζόμενος τον ρόλο και την ευθύνη του απέναντι στην Διοίκηση Κινδύνου;
- Η Διοίκηση Κινδύνου πρέπει να είναι πάντα ένα ζήτημα προτεραιότητας;

Η Διοίκηση Κινδύνου μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν χρησιμοποιείται σωστά προσδιορίζοντας συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις της επιχείρησης και να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι. Επίσης, επηρεάζει την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς την προσαρμόζει σε ευκαιρίες και κινδύνους. Έτσι, η Διοίκηση Κινδύνου γίνεται ένα μέσο βοήθειας της επιχείρησης και την καθιστά ανταγωνιστική αυξάνοντας συνεχώς την αξία της.

Καθώς μια επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει ένα σύστημα διοίκησης κινδύνου πρέπει να ασχοληθεί με έναν αριθμό παραγόντων για να είναι η εφαρμογή του συστήματος επιτυχημένη. Οι παράγοντες αυτοί καθώς και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την διοίκηση κινδύνου αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο. Γίνεται επίσης αναφορά σε μια μελέτη περίπτωσης για να εξεταστούν στην πράξη τα παραπάνω.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Πρακτικές Αντιμετώπισης

Μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να υιοθετεί μια επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική η Διοίκηση Κινδύνου που εφαρμόζει είναι (Casualty Actuarial Society):

#### Καθορισμός του 'υπέρμαχου' της Διοίκησης Κινδύνου

Δεδομένων των προκλήσεων εφαρμογής του συστήματος, ένα άτομο είναι απαραίτητο ως επικεφαλής της προσπάθειας για να γίνει στην ουσία ο 'υπέρμαχος' της πρωτοβουλίας. Ο ρόλος αυτός συνήθως εκπληρώνεται από τον Chief Risk Officer (CRO), ο οποίος δίνει αναφορές στον Chief Executive Officer ή στον Chief Financial Officer. Είναι σημαντικό, η οργανωτική δομή που δημιουργήθηκε για χάρη της διοίκησης κινδύνου να είναι υπεύθυνη και να έχει εξουσία για να πραγματοποιεί αλλαγές στις επιχειρηματικές πρακτικές.

#### Η Διοίκηση Κινδύνου πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης

Με βάση διάφορες προσεγγίσεις καθώς και περιστατικά του παρελθόντος, το τμήμα διοίκησης κινδύνου είναι υπεύθυνο για κινδύνους – απειλές, το τμήμα οικονομικής διαχείρισης είναι υπεύθυνο για τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τις αποζημιώσεις των εργαζομένων, την υγεία τους και για άλλους κινδύνους που αφορούν τους εργαζόμενους, το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων είναι υπεύθυνο για τους λειτουργικούς κινδύνους και το τμήμα μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για τους στρατηγικούς κινδύνους. Συνήθως τα τμήματα αυτά δίνουν αναφορές σε διαφορετικούς διευθυντές μέσα στην επιχείρηση, χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους και διαδικασίες εκτίμησης των κινδύνων καθώς και διαφορετική ορολογία, βαθμονομούν τους κινδύνους σε διαφορετικές

κλίμακες και δρουν με διαφορετικά χρονικά περιθώρια. Η συνεργασία όλων αυτών των τμημάτων ενδέχεται να προκαλέσει αμυντικές στάσεις καθώς όλα αυτά τα τμήματα προσπαθούν να προστατέψουν τον 'εαυτό τους'. Κατά συνέπεια, η Διοίκηση Κινδύνου για να είναι όσο πιο επιτυχημένη γίνεται θα πρέπει να καταφέρει να κάνει όλα αυτά τα τμήματα να συνεργαστούν και να συμπορευτούν. Το κάθε τμήμα όμως πρέπει να διατηρεί την αυτονομία του και την ευελιξία του. Απαραίτητη τέλος για κάτι τέτοιο θεωρείται η εκπαίδευση όλων.

#### Καθορισμός όλων των ενδεχόμενων κινδύνων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν πάρα πολλοί κίνδυνοι που μπορεί να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή σε μια επιχείρηση. Συνήθως οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι είναι εκείνοι που δεν έχουν προβλεφθεί. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετήσουν 'σενάρια καταστροφών' και να προσπαθήσουν να ορίσουν οποιονδήποτε ενδεχόμενο κίνδυνο που προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό τους περιβάλλον, διότι αν δεν οριστούν πρώτα οι κίνδυνοι δεν μπορούν στη συνέχεια ούτε να μετρηθούν ούτε να αντιμετωπιστούν.

#### Ποσοτικοποίηση των λειτουργικών και στρατηγικών κινδύνων

Αν και έχουν γίνει πολλές προσπάθειες και έχουν γραφτεί πολλά κείμενα πάνω στην ποσοτικοποίηση κινδύνων, δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να ποσοτικοποιήσουν τους ασαφείς κινδύνους όπως είναι οι λειτουργικοί και οι στρατηγικοί. Είναι δύσκολη η αριθμητική παρουσίαση των πιθανοτήτων εμφάνισης και των συνεπειών από την εμφάνιση των κινδύνων αυτών. Ακόμα όμως και αν γίνει εφικτή μια τέτοια ποσοτικοποίηση, το κόστος της πρέπει να σχεδιαστεί με βάση τα αναμενόμενα οφέλη της. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να προσπεράσουν τα

εμπόδια αυτά ξεκινώντας με μια ποιοτική ανάλυση των κινδύνων αυτών ώστε να ξεχωρίσουν αυτούς που είναι υλικοί και να τους βάλουν σε σειρά προτεραιότητας και σημαντικότητας. Επιπρόσθετα, μερικές επιχειρήσεις τάσσονται υπέρ μοντέλων τα οποία έχουν να κάνουν με τη σχέση αιτίας – αιτιατού ώστε να ποσοτικοποιήσουν τους παραπάνω κινδύνους.

#### Η ενσωμάτωση των κινδύνων

Οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές γνωρίζουν πόσο δύσκολος είναι ο καθορισμός των σχέσεων και διασυνδέσεων των κινδύνων. Οι δυσκολίες αυτές μπορεί να αναφέρονται στον χρόνο εμφάνισης των κινδύνων (βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι) ή στο γεγονός ότι οι διασυνδέσεις του παρελθόντος είναι διαφορετικές από τις τωρινές επομένως είναι δύσκολο να γίνουν προβλέψεις. Οι δυσκολίες αυτές είναι μεγάλες για τους λειτουργικούς και στρατηγικούς κινδύνους αλλά και για τους κινδύνους των άλλων κατηγοριών.

#### Έλλειψη κατάλληλων μηχανισμών μεταφοράς κινδύνων

Αν και μηχανισμοί μεταφοράς των κινδύνων υπάρχουν μέσω των ασφαλιστικών αγορών και των αγορών κεφαλαίου, οι αγορές αυτές δεν είναι ολοκληρωμένες με την έννοια της παροχής όλων των αγαθών και υπηρεσιών που μπορεί να χρειαστούν οι επιχειρήσεις. Οι αγορές αυτές πρέπει να συνεχίσουν να εξελίσσονται έτσι ώστε να παρέχουν προϊόντα που θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων.



### Παρακολούθηση της διαδικασίας

Η Διοίκηση Κινδύνου δεν είναι ένα στιγμιαίο έργο αλλά μια συνεχής διαδικασία η οποία εξελίσσεται μέσα στον χρόνο καθώς οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες μέσα σε μια επιχείρηση αλλάζουν συνεχώς. Η επιτυχημένη διαδικασία διοίκησης κινδύνου περιέχει αναφορές κατά τακτά χρονικά διαστήματα και συγκρίσεις με παλαιότερες εκτιμήσεις έτσι ώστε οι αλλαγές που γίνονται να είναι οι κατάλληλες. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος που βασίζονται σε νέες πληροφορίες, μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή στρατηγικών.

### Συγκρατημένο ξεκίνημα

Λόγω της πολυπλοκότητας πολλών επιχειρήσεων, οι εταιρείες πολλές φορές θεωρούν χρήσιμο να ξεκινάνε την διαδικασία διοίκησης κινδύνου αντιμετωπίζοντας μικρότερα έργα αρχικά, έτσι ώστε να έχουν γρήγορα αισθητά αποτελέσματα. Ο CRO ή η Επιτροπή Διοίκησης Κινδύνου (ή και οι δύο) μπορεί να έχουν περιορισμένους πόρους στην αρχή και έτσι πρέπει να σκέπτονται σε μικρότερη κλίμακα μέχρι να πετύχουν τα αποτελέσματα που θέλουν. Ωστόσο, οι γρήγορες επιτυχίες μπορούν να βοηθήσουν στην παραγωγή ενθουσιασμού και παρακίνησης για μελλοντικές πρωτοβουλίες διοίκησης κινδύνου.

#### **4.2 Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη Διοίκηση Κινδύνου (Brian W. Nocco and Rene M. Stulz, 2006)**

Η Διοίκηση Κινδύνου δημιουργεί αξία τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, δημιουργεί αξία δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν τον σωστό συνδυασμό απόδοσης – κινδύνου και να χρησιμοποιούν πόρους για να εφαρμόζουν στρατηγικές και να

παίρνουν ρίσκο που δημιουργούν αξία. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η Διοίκηση Κινδύνου γίνεται τρόπος ζωής για την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Κινδύνου είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Καταρχήν, η επιχειρηματική διοίκηση κινδύνου απαιτεί μια ολοκληρωμένη οργάνωση κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα διοίκησης κινδύνου που δίνει αναφορές στον CEO της εταιρείας και στο Διοικητικό Συμβούλιο και έχει την ευθύνη να αναλαμβάνει δράσεις διαχείρισης κινδύνων. Σε πολλές εταιρείες σήμερα υπάρχει ο θεσμός του Διευθυντή Διοίκησης Κινδύνων που είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους κινδύνους μέσα στην επιχείρηση (James Lam, 2003).

Επιπλέον, η Επιχειρηματική Διοίκηση Κινδύνου απαιτεί την ολοκλήρωση στρατηγικών μεταφοράς κινδύνων καθώς και την σύνδεση της διοίκησης κινδύνου με όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης.

Όλες αυτές οι συνδέσεις και οι ενσωματώσεις δεν είναι εύκολες και για πολλές εταιρείες η ολοκλήρωση ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί την προσπάθεια πολλών ετών. Είναι επίσης γεγονός ότι τα ποσά του χρόνου και των πόρων που διατίθενται στην διοίκηση κινδύνου δεν διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στις ανεπτυγμένες επιχειρήσεις και σε αυτές που υστερούν.

Η διαφορά είναι η εξής: οι δυνατές και ηγετικές επιχειρήσεις κάνουν ορθολογικές επενδύσεις και δρουν πριν από τις άλλες, βελτιστοποιώντας τα προφίλ τους και τις εικόνες τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που υστερούν από την άλλη πλευρά, κάνουν ασύνδετες και αντιδραστικές επενδύσεις, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν την μία κρίση μετά την άλλη. Για τις ανεπτυγμένες επιχειρήσεις, οι σωστές αυτές επενδύσεις συνεπάγονται αποτελεσματικότητα και μειωμένες απώλειες. Γενικά υπάρχουν τρία πλεονεκτήματα που απορρέουν από την διοίκηση κινδύνου:

αύξηση της αποτελεσματικότητας, καλύτερη ανταπόκριση στην εμφάνιση κινδύνων και καλύτερη εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

#### **4.3 Παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε επιτυχημένα ένα σύστημα διοίκησης κινδύνου (Allstate Corporation)**

Το 2000, η εταιρεία Allstate ξεκίνησε να δραστηριοποιείται σε έναν τομέα συναρπαστικό και ανεξερεύνητο και θέλησε να γίνει η πρώτη ασφαλιστική εταιρεία που υιοθέτησε την Επιχειρηματική Διοίκηση Κινδύνου (ERM). Γίνανε πολλές και πολύπλοκες προσπάθειες που βοήθησαν την εταιρεία να διαχειριστεί τους κινδύνους με διάφορους τρόπους ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που απορρέουν από αυτούς ( [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com) ).

Η πρώτη προσπάθεια της εταιρείας πάνω στην Διοίκηση Κινδύνου είχε γίνει νωρίτερα αλλά μετά από πολλές συζητήσεις αποφασίστηκε να δημιουργηθεί μια νέα προσέγγιση μέτρησης των κινδύνων (όπως είχε ήδη γίνει στις αγορές πετρελαίου και αερίου).

Έτσι, μια δυνατή ομάδα ανθρώπων της Allstate ανέπτυξε ένα πιθανολογικό οικονομικό μοντέλο που υπολόγιζε το ποσό κεφαλαίου που θα μπορούσε να διαθέσει η εταιρεία για την αντιμετώπιση κινδύνων. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα αυτής της προσπάθειας δεν έγιναν αντιληπτά από όλους και επομένως τα αποτελέσματα του μοντέλου δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό (σε όλα τα τμήματά του).

Στη συνέχεια, η οικονομική ομάδα της εταιρείας πίστευε ότι είναι σημαντική η δημιουργία ενός πλαισίου διοίκησης κινδύνων που θα βοηθούσε στον συνδυασμό των πλεονεκτημάτων του μοντέλου με την λήψη αποφάσεων. Αυτός ο συνδυασμός ήταν μια πρωτόγνωρη προσέγγιση για τον ασφαλιστικό κλάδο.



Η Allstate προσπάθησε να ευθυγραμμίσει τις αναλύσεις του νέου μοντέλου με τις αποφάσεις της διοίκησης. Σήμερα, χρησιμοποιεί μια ακριβή διαδικασία ποσοτικοποίησης, μετριάσμού και εκμετάλλευσης των κινδύνων και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που απορρέουν από αυτή τη διαδικασία για να πάρει στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με τις ανάγκες που έχει για κεφάλαια καθώς και με τον καταμερισμό κεφαλαίων που θέλει να επιτύχει. Ο οικονομικός διευθυντής της εταιρείας (Dan Hale) είναι ένθερμος υποστηρικτής της ERM και γι' αυτόν τον λόγο καθιέρωσε τον θεσμό του Συμβουλίου Επιχειρηματικού Κινδύνου (Enterprise Risk Council). Δημιούργησε επίσης ένα ανεξάρτητο τμήμα ERM.

Από την προσέγγιση της Allstate απέναντι στην ERM απορρέουν πολλά πλεονεκτήματα. Καταρχήν, μπορούν να υπολογιστούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και έτσι η εταιρεία μπορεί να τους διαχειριστεί αποτελεσματικότερα και να καταλάβει τις διασυνδέσεις τους και τις χρηματοοικονομικές συνέπειές τους. Δεύτερον, δίνει τη δυνατότητα στο μάνατζμεντ να υπολογίζει αν από κάθε κίνδυνο απορρέουν ανάλογες αποδόσεις. Τέλος, παρέχει στην εταιρεία νέα μέτρα που βοηθάνε τη λήψη αποφάσεων. Αν και τα ανώτερα στελέχη λένε ότι χρειάζεται ακόμα πολλή δουλειά, η Allstate θεωρείται ένας επιτυχημένος εφαρμοστής της ERM.

Τα πλεονεκτήματα της ERM δεν τα είδαν όλοι στην Allstate από την αρχή. Το 2002 η εταιρεία με την βοήθεια της συμβουλευτικής εταιρείας Tillinghast, ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κινδύνου και όρισε τους κινδύνους που μπορούσε να αντιμετωπίσει. Η Tillinghast χρησιμοποίησε έγγραφα και στοιχεία για να μπορέσει να φτιάξει την λίστα με τους κινδύνους και να τους βάλει σε σειρά προτεραιότητας. Στη συνέχεια υπολογίστηκε η αντοχή της εταιρείας απέναντι στους κινδύνους, οι διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων κινδύνων, οι πιθανότητες εμφάνισης και οι πιθανές συνέπειές τους.

Καθώς οι σοβαρότεροι κίνδυνοι προσδιορίστηκαν, το μάνατζμεντ έπρεπε να προσδιορίσει τα όρια κινδύνων ανάλογα με την προθυμία της επιχείρησης να επενδύσει κεφάλαια για συγκεκριμένους κινδύνους.

Επίσης, η εταιρεία δούλεψε πολύ πάνω στο πως θα οργανωθεί γύρω από την ERM και έτσι καθορίστηκε ο ρόλος του νέου CRO. Το ERC, το οποίο αποτελούσαν ο Πρόεδρος, ο COO, ο CFO και ο CIO δημιουργήθηκε το 2003 και καθορίστηκαν συγκεκριμένες ευθύνες και ρόλοι. Η Allstate για να υπολογίσει τους κινδύνους δημιούργησε μοντέλα πιθανοτήτων και προσπάθησε να υπολογίσει επίσης την σχέση αιτίας – αιτιατού.

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σήμερα το management αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς της Δυτικής Κοινωνίας και αναμφισβήτητα έναν απαραίτητο συντελεστή παραγωγής.

Σε μια κανονική κατάσταση, όλες οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες ασκείται η διοίκηση είναι γνωστές. Οι προϋποθέσεις, τα δεδομένα, οι δυνατότητες και οι πληροφορίες είναι γνωστά. Η λήψη αποφάσεων γίνεται με άνεση χρόνου και η επανεκτίμησή τους είναι εφικτή. Ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση είναι εξασφαλισμένα. Επίσης, οι αντικειμενικοί στόχοι είναι γνωστοί, οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματά τους είναι γνωστά, οι απαιτήσεις είναι γνωστές και τα καθήκοντα γνωστά (Μ.Σφακιανάκης, 1998).

Σε περιπτώσεις όμως κρίσεων τα πράγματα αλλάζουν. Οι συνθήκες είναι εντελώς διαφορετικές και πολλές φορές γίνονται πειστικές και ανεξέλεγκτες. Ο χρόνος είναι ελάχιστος, ο κίνδυνος ορατός, οι αντιδράσεις απρόβλεπτες, ο φόβος ή ο πανικός πιθανός και η προσωπικότητα του μάνατζερ πρέπει να αποδειχθεί ισχυρή για να αντιμετωπίσει σωστά την κρίση και να σηκώσει το βάρος της διαχείρισής της.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες ασκείται η Διοίκηση Κρίσεων που είναι δύσκολη, σύνθετη και πολύπλοκη και απαιτεί για την άσκησή της τους ικανότερους μάνατζερ.

Σε μια κρίση υπάρχει περίπτωση να χαθούν όλα, υπάρχει δηλαδή μια απειλή πραγματική και σαφής που πρέπει να αντιμετωπιστεί γιατί αφορά το σύνολο της επιχείρησης και όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Στην συνέχεια, ορίζεται η έννοια της κρίσης και της διοίκησης κρίσεων καθώς και οι διάφοροι τύποι κρίσεων που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση οποιουδήποτε κλάδου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ορισμοί

#### 2.1.1 Κρίση

Μία κρίση είναι ένα μεγάλο και απρόβλεπτο γεγονός που απειλεί να βλάψει έναν οργανισμό και τους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders). Αν και οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες, δεν είναι και απρόσμενες. Οι κρίσεις μπορούν να επηρεάσουν όλους τους τομείς μιας κοινωνίας, τις επιχειρήσεις, τις εκκλησίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τις οικογένειες, μη κυβερνητικές οργανώσεις και την Κυβέρνηση και προκαλούνται από διάφορους και πολλούς λόγους (Fink Steven , 1986).

Κρίση είναι μια κατάσταση η οποία προσεγγίζει μια επικίνδυνη φάση, για την οποία είναι απαραίτητες έκτακτες παρεμβάσεις ώστε να αποφευχθεί η φθορά και να επανέλθει η κατάσταση σε «φυσιολογικά» επίπεδα. Είναι μια αποφασιστική και κρίσιμη στιγμή στη ζωή ενός οργανισμού όπου η απόφαση είτε θα χειροτερέψει είτε θα καλυτερέψει την κατάσταση (R.Kanter , 1996).

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι κρίση, τρία στοιχεία είναι κοινά στους περισσότερους από αυτούς τους ορισμούς: (α) μία απειλή για τον οργανισμό, (β) το στοιχείο της έκπληξης, και (γ) μικρό διάστημα λήψης απόφασης .

Σύμφωνα με το Institute for Crisis Management (ICT – 2001), κρίση είναι μια κατάσταση σημαντικής επιχειρηματικής αποσύνθεσης η οποία συνεπάγεται αρνητικές αντιδράσεις από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, εκτεταμένη κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και δημόσια εξονυχιστική έρευνα. Η κατάσταση αυτή θα

επηρεάσει τις φυσιολογικές λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να έχει πολιτική, νομική, οικονομική και κυβερνητική επίδραση στις δραστηριότητές της ( [www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com) ).

Κρίση είναι κάθε δράση ή αποτυχία δράσης η οποία εμπλέκεται με τις λειτουργίες ενός οργανισμού, τους στόχους του και τη βιωσιμότητά του ή έχει επιβλαβή προσωπική επίδραση στους περισσότερους εργαζομένους, πελάτες ή λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς (P.Selbst , 1978).

### 2.1.2 Διαχείριση κρίσης

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 στα πλαίσια του οργανισμού ( [www.crisismanagement-disasterrecovery.com](http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com) )

Η διαχείριση κρίσης είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της απειλής, αναγνωρίζοντας την πιθανότητα μιας κρίσης και δουλεύοντας κατά τρόπο που να την προλαμβάνει και να την αποτρέπει. Αυτό σημαίνει γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση απέναντι σε οποιαδήποτε κρίση που εμφανίζεται.

Επομένως διαχείριση κρίσης είναι μια συστηματική αντίδραση σε απρόβλεπτα γεγονότα που απειλούν τους ανθρώπους, την ευημερία τους και την λειτουργική συνέχεια ενός οργανισμού.

Η βάση της διαχείρισης κρίσεων είναι μια ομάδα επιλεγμένων επαγγελματιών και τεχνικών αλλά και γενικού προσωπικού οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι:

- στην ανάλυση και εκτίμηση των απειλών
- στην βελτίωση και εφαρμογή εναλλακτικών ανταποκρίσεων

- στην πειθαρχημένη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών και αποφάσεων και
- στην συνεργασία και επαναφορά στις κανονικές συνθήκες λειτουργίας όταν η κρίση έχει επέλθει.

Σύμφωνα με μια άλλη ερμηνεία της διαχείρισης κρίσης, αυτή είναι η επίσημη ανταπόκριση σε οποιοδήποτε γεγονός απειλεί την οικονομική και λειτουργική σταθερότητα ενός οργανισμού.

Τέλος, η διοίκηση κρίσεων ασχολείται με προσπάθειες να αναγνωριστούν και να προβλεφθούν περιοχές ενδεχόμενων κρίσεων, με την ανάπτυξη δράσεων και μέτρων σχεδιασμένων να αποτρέψουν την πραγματοποίηση κρίσεων και γεγονότων που μπορεί να εξελιχθούν σε κρίσεις καθώς και με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από μια κρίση που δεν είναι εφικτό να αποτραπεί.

## 2.2 Τύποι κρίσης

Σύμφωνα με το Institute for Crisis Management διακρίνουμε τους εξής τύπους κρίσεων:

- Φυσικές καταστροφές, όπως σεισμοί, πυρκαγιές, τυφώνες πλημμύρες κ.ά.
- Καταστροφή περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η μόλυνση των νερών ενός ποταμού από εργοστάσιο.
- Εξωτερική οικονομική κρίση που μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση και την οικονομική της κατάσταση.
- Ατύχημα με απώλειες που μπορεί για παράδειγμα να προκαλέσει ο λάθος χειρισμός ενός μηχανήματος με αποτέλεσμα τον τραυματισμό ή ακόμα και το θάνατο του εμπλεκόμενου εργαζόμενου.



- Κακή διαχείριση που οδηγεί την επιχείρηση σε ζημία ή ακόμα και σε ολική καταστροφή.
- Ελαττωματικά προϊόντα που οδηγούν στην απόσυρση ενός προϊόντος από την αγορά.
- Απάτη όπως για παράδειγμα μια συνομωσία ή μια δωροδοκία στα πλαίσια μιας επιχείρησης.
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις όταν αυτές έχουν αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- Απώλεια στελέχους είτε με παραίτηση, είτε με απόλυση, είτε με συνταξιοδότηση, είτε λόγω σοβαρής ασθένειας ακόμα και λόγω θανάτου.
- Βιαιότητα όπως μια τρομοκρατική ενέργεια
- Αντιδράσεις των εργαζομένων με απεργίες και διαμαρτυρίες.
- Διαρροή απόρρητων πληροφοριών είτε από μέσα είτε από έξω από την επιχείρηση.
- Δικαστικές διαμάχες με καταναλωτές και άλλες επιχειρήσεις.
- Σεξουαλική παρενόχληση από εργαζόμενο της εταιρείας σε άλλο εργαζόμενο ή πελάτη.
- Διακρίσεις φύλου, εθνικότητας, ηλικίας, θρησκείας, εκπαίδευσης, γλώσσας κ.ά.

### 2.3 Διάκριση κρίσης ανάλογα με την προβλεψιμότητά της

Ανάλογα με το πόσο αναμενόμενη είναι μια κρίση μπορούμε να ομαδοποιήσουμε τις κρίσεις σε δύο κατηγορίες ( [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) ):

- Ξαφνικές κρίσεις (Sudden crises): όπως είναι οι φυσικές καταστροφές, τα ατυχήματα στον χώρο εργασίας, οι αντιδράσεις των εργαζομένων (απεργίες) και η απώλεια στελεχών. Η εμφάνιση αυτών των κρίσεων έρχεται με ελάχιστη ή χωρίς καμία προειδοποίηση κι έτσι οι επιχειρήσεις είναι ανίκανες να τις προβλέψουν.
- Υποβόσκουσες κρίσεις (Smoldering crises): εδώ υπάγονται όλοι οι υπόλοιποι τύποι κρίσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι κρίσεις αυτές είναι περισσότερο προβλέψιμες.

Κάθε κρίση περνάει από διάφορες φάσεις, ανάλογα με τον χρόνο εμφάνισης της και κάθε φάση επηρεάζει με άλλο τρόπο την επιχείρηση. Οι φάσεις αυτές εξετάζονται στη συνέχεια.

### 2.4 Φάσεις Κρίσης (Davies H. and Walters M., 1998)

Κάθε κρίση ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκει αποτελείται από πέντε φάσεις:

Φάση πριν την κρίση: είναι το χρονικό διάστημα πριν εκδηλωθεί η κρίση και στο οποίο εκπέμπονται σήματα άλλοτε ισχυρά και άλλοτε όχι που προειδοποιούν για την έλευσή της. Το χρονικό αυτό διάστημα εξαρτάται από το είδος της κρίσης. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής είναι σημαντικό να καταλάβει η επιχείρηση τα μηνύματα που προειδοποιούν την άφιξη της κρίσης. Αν τα μηνύματα είναι εμφανή και γίνουν γρήγορα αντιληπτά τότε η διοίκηση μπορεί να λάβει δράση έγκαιρα ώστε να αποτρέψει την κρίση.

Οξεία φάση: εάν η επιχείρηση δεν αντιληφθεί και δεν προβλέψει την κρίση, αυτή αναπόφευκτα θα συμβεί. Η φάση αυτή αναφέρεται επομένως στην πραγματοποίηση της κρίσης. Στην φάση αυτή απαιτείται άμεση αντίδραση εκ μέρους της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει η επιχείρηση να παραδεχτεί ότι βρίσκεται σε κρίση για να μπορέσει να την αντιμετωπίσει.

Φάση αντιμετώπισης: όταν εμφανίζεται και πραγματοποιείται μια κρίση, η επιχείρηση συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις συνέπειές της για καιρό. Σε αυτήν την φάση είναι λοιπόν απαραίτητη μια οργανωμένη αντιμετώπιση. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ξεπεράσει μια κρίση αποτελεσματικά πρέπει να διαθέτει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αντιμετώπισης το οποίο θα έχει δοκιμαστεί μέσα από προσομοιώσεις με εικονικά περιστατικά έκτακτης ανάγκης.

Φάση ανάκαμψης ή διάλυσης: όταν η κρίση περάσει, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα αντιμετώπισής της, η επιχείρηση είτε θα ανακάμψει είτε θα διαλυθεί.

Φάση αξιολόγησης και μάθησης: μετά το τέλος μια κρίσης είναι αναγκαίο η επιχείρηση να την εξετάσει προσεχτικά και να αξιολογήσει τον τρόπο αντιμετώπισής της. Έτσι θα μπορέσει να διαπιστώσει εάν το πρόγραμμα αντιμετώπισης χρειάζεται βελτιώσεις, εάν έγιναν λάθη, πώς πρέπει να διορθωθούν και ποια ήταν τα σημεία που η κρίση αντιμετωπίστηκε αποτελεσματικά.

Ανάλογα με τον τύπο και την φάση της κρίσης, πρέπει να υπάρχει γρήγορη και σωστή αντιμετώπιση και προπαντός παραδοχή της πραγματικής κατάστασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Αντιμετώπιση Κρίσης

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης μίας κρίσης είναι οι μάνατζερ να έχουν καταρτίσει εκ των προτέρων σχέδιο δράσης. Σε αυτή την περίπτωση, όταν η κρίση κάνει την εμφάνιση της, οι αντιδράσεις των υπευθύνων είναι πραγματικά γρήγορες και έξυπνες ( <http://biznewsletter.wordpress.com> )

Η ύπαρξη μίας κρίσης πρέπει να γίνεται άμεσα αντιληπτή από τον μάνατζερ, ασχέτως αν οι υπόλοιποι δε μπορούν να διακρίνουν τα σημάδια. Όταν ένας 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.

Είναι αλήθεια πως οι κρίσεις από τη φύση τους είναι ιδιαίτερη κατάσταση, καθώς συχνά αποκαλύπτονται με τέτοιο ρυθμό που καθιστά δύσκολη την προσεκτική και υπολογισμένη αντίδραση. Ορισμένες φορές προκύπτουν από απρόβλεπτα γεγονότα, ενώ άλλοτε θα μπορούσαν και να είχαν προβλεφθεί. Ωστόσο, το μόνο σίγουρο είναι πως η εμφάνιση κρίσης αποτελεί δοκιμή των ηγετικών ικανοτήτων και της διορατικότητας ενός μάνατζερ.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει ο ηγέτης μιας επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας περιόδου κρίσης είναι να προσδιορίσει καταλλήλως την κρίση, να διαχειριστεί την διαδικασία αντιμετώπισής της, να διασφαλίσει το μέλλον της επιχείρησης όταν η κρίση ξεπεραστεί και να εκμεταλλευτεί την γνώση που θα προκύψει από την εμφάνιση της κρίσης ώστε την επόμενη φορά η επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική. Τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει είναι τα εξής (R.Kanter , 1996):

Ορισμός της κρίσης

Είναι πολύ συνηθισμένη η αντίδραση των ανθρώπων πολλές φορές να αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης και μετά να προσπαθούν να την εξηγήσουν ρίχνοντας ευθύνες και αποφεύγοντας να πάρουν δράση ώστε να την αντιμετωπίσουν. Εάν ο γενικός διευθυντής μιας εταιρείας πιστεύει πραγματικά ότι η κρίση είναι προσωρινή και θα κοπάσει, ότι η επιχείρηση είναι υγιής και ότι δεν χρειάζεται να γίνουν σημαντικές κινήσεις για να αντιμετωπιστεί, τότε προφανώς αρνείται ότι υπάρχει κρίση. Αυτό συνήθως κάνει τα αναπόφευκτα προβλήματα πιο δύσκολα καθώς η κατάσταση κλιμακώνεται. Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να είναι αρνητικοί απέναντι στην εμφάνιση μιας κρίσης γιατί αυτό δεν τους επιτρέπει να παίρνουν σωστές αποφάσεις.

Ο ηγέτης πρέπει να αναλύσει την σημαντικότητα της κρίσης και πώς αυτή επηρεάζει το κάθε κομμάτι της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να καταλάβει πόσα από τα κομμάτια αυτά (πχ τμήματα) βρίσκονται σε κίνδυνο, εάν η κρίση είναι πιθανόν να κλιμακωθεί, ποιες είναι οι επιλογές που έχει στην διάθεσή του και εάν υπάρχει πιθανότητα η κρίση να επέμβει στις λειτουργίες της επιχείρησης και να προκαλέσει μείωση της αυτοπεποίθησης.

Επειδή οι κρίσεις είναι δυναμικές, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν τα παραπάνω. Υπάρχουν κρίσεις που στην αρχή φαίνονται μικρές και τιθασεύσιμες αλλά αν δεν αντιμετωπιστούν μπορεί να αυξηθούν σε ένταση και να γίνουν σοβαρές.

Εάν η κρίση είναι έντονη και πρέπει η επιχείρηση να λάβει δράση άμεσα, οι ηγέτες πρέπει αρχικά να κινηθούν με ατελείς και ελλιπείς πληροφορίες. Πρέπει να προσδιορίσουν ποια δεδομένα είναι ζωτικής σημασίας και πώς να τα εκμεταλλευτούν. Πρέπει δηλαδή να εφοδιαστούν με ότι μπορούν και μετά να αντιδράσουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνονται γρήγορες κινήσεις. Καμιά



φορά η καθυστέρηση για την συλλογή πληροφοριών μπορεί να διευκρινίσει ποιες είναι οι επιθυμητές κινήσεις. Η προσεκτική και ακριβής συλλογή πληροφοριών αποτελεί ουσιώδες στοιχείο της διοίκησης κρίσεων καθώς οι κρίσεις θέτουν υπό δοκιμασία την επιχείρηση.

Το θέμα των προτεραιοτήτων είναι περισσότερο ζωτικό κατά την διάρκεια μιας κρίσης παρά σε κανονικές συνθήκες. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι περιοχές μεγαλύτερου κινδύνου που είναι πιο ευάλωτες και οι περιοχές όπου οι πιο αποτελεσματικές δράσεις μπορούν να γίνουν γρήγορα. Ο συνδυασμός των δύο αυτών κατευθύνσεων παρέχει έναν οδηγό ώστε να τεθούν οι προτεραιότητες. Το ιατρικό μοντέλο είναι σχετικό σε αυτό το σημείο. Οι επιστήμονες σε περίοδο πολέμου, που πρέπει να αποφασίσουν ποιοι από τους τραυματίες θα θεραπευτούν και σε ποια σειρά, χρησιμοποιούν την παρακάτω λίστα προτεραιοτήτων:

1. Οι σοβαρά τραυματισμένοι που έχουν πιθανότητα να επιζήσουν
2. Οι επιφανειακά τραυματισμένοι
3. Οι αδιόρθωτα τραυματισμένοι

Εν ολίγοις, εάν είναι αδύνατον να σωθούν τα πάντα, τότε καλύτερα να γίνονται παρεμβάσεις σε περιοχές όπου μπορεί κάτι να διορθωθεί, στη συνέχεια σε περιοχές που η παρέμβαση μπορεί να καθυστερήσει αλλά επίσης μπορεί κάτι να διορθωθεί και τέλος είναι καλύτερο να υπάρχουν απώλειες από μια περιοχή αν εκείνη δεν μπορεί να διορθωθεί παρά να γίνει άσκοπη σπατάλη πόρων. Αυτά φαίνονται στον πίνακα 2.



Πίνακας 2: Λίστα Προτεραιότητας

ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ
ΠΕΡΙΟΧΗ 1 <sup>H</sup>	υψηλός	υψηλή
ΠΕΡΙΟΧΗ 2 <sup>H</sup>	χαμηλός	υψηλή
ΠΕΡΙΟΧΗ 3 <sup>H</sup>	υψηλός	χαμηλή

### Διαχείριση της κρίσης

Οι κρίσεις παρέχουν στους ηγέτες μια άμεση και μια έμμεση πρόκληση. Η άμεση πρόκληση είναι να λύσουν το πρόβλημα που εμπεριέχεται στην κρίση. Η έμμεση είναι να αποτρέψουν την κρίση να παρεμποδίσει άλλες πτυχές των λειτουργιών της επιχείρησης. Υπάρχουν δηλαδή δύο συστατικά στοιχεία της διαχείρισης μιας κρίσης, η λύση του προβλήματος (problem – solving) και ο έλεγχος της ζημίας (damage control). Δεν χρειάζεται μόνο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αλλά και να απομονωθεί η κρίση για να μην ‘δηλητηριάσει’ άλλες δραστηριότητες.

Όποτε ο κίνδυνος είναι υψηλός, ο έλεγχος ανεπαρκής, ο χρόνος λίγος και οι επιλογές περιορισμένες, απαιτείται η πλήρης προσοχή του CEO. Η ανώτατη διοίκηση δεν μπορεί να κάνει τα πάντα αλλά ο ανώτατος διευθυντής πρέπει να δράσει άμεσα ώστε να μην υπάρξουν πολλές απώλειες.

Οι μελέτες δείχνουν ότι πολλές εταιρείες έχουν την τάση να συγκεντροποιούν τον έλεγχο κατά την διάρκεια μιας κρίσης με αποτέλεσμα να συγκεντρώνεται πολύ δύναμη στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Η ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις μπορεί να εμποδίσει την συνεργασιμότητα. Αλλά αυτό εμπεριέχει έναν επιπλέον κίνδυνο. Ο συγκεντρωτισμός μπορεί να μεταφέρει δικαιώματα ελέγχου σε ακατάλληλους ανθρώπους. Εάν οι ανώτατοι διευθυντές είχαν την ικανότητα να δρουν σωστά μπορεί να μην εμφανίζονταν κρίσεις. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

είναι ιδιαίτερος σημαντικός κατά την διάρκεια μιας κρίσης επειδή εκείνο μπορεί να ορίσει αν η ανώτατη διοίκηση επαρκεί και μπορεί να ανταπεξέλθει κατά την διάρκεια μιας κρίσης.

Ο ηγέτης πρέπει επίσης να κατανέμει αποτελεσματικά τους πόρους που είναι απαραίτητοι. Η ομάδα διοίκησης κρίσεων πρέπει να είναι τόσο μικρή ώστε να υπάρχει μεταξύ των μελών της στενή συνεργασία και σωστή και ταχεία επικοινωνία και τόσο μεγάλη ώστε να περιλαμβάνει όλους τους τύπους τεχνικών και νομικών επιστημόνων που θα μπορούν να καταπιαστούν με την κρίση επαρκώς. Η ομάδα αυτή χρειάζεται να έχει δύναμη, γνώσεις, εμπειρίες, δημιουργικότητα και προοπτικές. Η εξωτερική βοήθεια είναι επίσης απαραίτητη καθώς δεν υπάρχει χρόνος για την επιχείρηση να μαθαίνει νέες τεχνικές και μεθόδους από μόνη της.

Καθώς η ομάδα διοίκησης κρίσεων λειτουργεί, πολλοί άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς και μέσα και έξω από την επιχείρηση αγωνιούν για τα γεγονότα (αν η κρίση δεν κρατηθεί μυστική, κάτι που είναι απίθανο). Οι κρίσεις προκαλούν αβεβαιότητα, αγωνία, θυμό και φόβο. Γι' αυτόν τον λόγο κατά την διάρκεια μιας κρίσης κυκλοφορούν πολλές φήμες. Είναι σημαντικό να ελέγχονται τα μηνύματα που λαμβάνονται και να ορίζεται ένας αξιόπιστος αντιπρόσωπος που θα βοηθάει την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων.

Η επικοινωνία θα πρέπει να απευθύνεται τόσο στις νοητικές όσο και τις συναισθηματικές ανάγκες, να ενισχύει τις αξίες και να επικαλείται τα σύμβολα που κρατάνε την επιχείρηση ενωμένη. Σε περιόδους κρίσεις η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να βρεθεί σε κίνδυνο αν δεν υπάρχουν υπενθυμίσεις των ιδανικών και των αξιών της επιχείρησης. Η παρακίνηση απαιτεί μεγάλες προσπάθειες αλλά είναι απαραίτητη όταν υπάρχει αβεβαιότητα. Οι βραχυπρόθεσμοι και

επιτεύξιμοι στόχοι, τα συγκεκριμένα κίνητρα και η αναγνώριση των προσπαθειών αποτελούν διευκολυντικούς τρόπους παρακίνησης.

Αν η κρίση είναι επώδυνη για την επιχείρηση, είναι επίσης επώδυνη για τους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι επενδυτές, οι τραπεζίτες, οι προμηθευτές ή οι πελάτες μπορεί να αναστατωθούν νωρίτερα από τη διοίκηση και να διακόψουν τις σχέσεις τους με την επιχείρηση (πχ μείωση του μερίσματος). Επομένως η διοίκηση πρέπει να δει πως θα αντιμετωπίσει και τις εξωτερικές ομάδες προσώπων.

Κατά την διάρκεια μιας κρίσης, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κυβέρνηση βάζουν την επιχείρηση κάτω από το μικροσκόπιο. Η επιχείρηση πρέπει να είναι προετοιμασμένη για την έξτρα προσοχή που θα λάβει. Πολλοί επιστήμονες πιστεύουν ότι η επιχείρηση πρέπει με τις κινήσεις της να προλαμβάνει τις κινήσεις και τα σχόλια των ΜΜΕ.

Είναι σημαντικό κατά την διάρκεια μιας κρίσης να παρακολουθούνται όλα τα συστήματα και οι λειτουργίες που επηρεάζονται και να υπάρχει άψογη ανατροφοδότηση (feedback) λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί. Οι κρίσεις από τον ορισμό τους δείχνουν ότι στην επιχείρηση δεν υπάρχει πλήρης έλεγχος. Κάποιες κρίσεις αντιμετωπίζονται με πειράματα γιατί οι μάνατζερ δεν γνωρίζουν ποια είναι η σωστή λύση. Έτσι, πρέπει μετά να υπάρχει ανατροφοδότηση για να διαπιστωθεί αν οι κινήσεις – πειράματα ήταν αποτελεσματικές και τι άλλο θα έπρεπε να είχε γίνει.

Γενικά, το πόσο καλά θα αντιμετωπίσει η διοίκηση μια κρίση, ακόμα και αν αυτή φαίνεται μικρή και ασήμαντη, μπορεί να έχει κρίσιμες συνέπειες στην μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Οι κρίσεις επίσης παρέχουν ένα μέτρο μέτρησης της δύναμης της διοίκησης της επιχείρησης. Οι εταιρείες που δεν έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά μια κρίση, χαρακτηρίζονται από οργανωτικές και διοικητικές

ανεπάρκειες όπως έλλειψη επικοινωνίας, ύπαρξη γραφειοκρατίας και κλίματος φόβου και αβεβαιότητας κ.ά.

#### Χτίσιμο του μέλλοντος

Όσο έντονη και απαιτητική και αν είναι η περίοδος κρίσης, είναι επίσης σημαντικό η διοίκηση να χτίζει το μέλλον της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει τρία πράγματα.

Αρχικά, οι μάνατζερ πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι μέθοδοι διαχείρισης της κρίσης δεν μειώνουν τόσο τους πόρους (πχ το κεφάλαιο, το εργατικό δυναμικό, την ενέργεια κ.ά.) ώστε να μην υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για μελλοντική χρήση. Είναι σημαντικό οι κινήσεις που γίνονται να μελετώνται προσεκτικά για να λυθούν τα προβλήματα του παρόντος χωρίς να επηρεάζονται οι μελλοντικές επιλογές.

Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση στις επενδύσεις για το μέλλον ακόμα και αν όλη η προσοχή έχει πέσει πάνω στην διαχείριση της επικείμενης κρίσης. Οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση πρέπει να παρακινούνται συνεχώς και ιδιαίτερα μετά την έλευση της κρίσης ώστε να μην σταματήσουν τις προσπάθειες λόγω της πίεσης που εξέλαβαν από την ύπαρξη της κρίσης.

Τρίτον, η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει τις αδυναμίες της επιχείρησης που συνέβαλαν στην εμφάνιση της κρίσης. Όταν η κρίση ξεπεραστεί και η επιχείρηση λειτουργεί ξανά υπό κανονικές συνθήκες, είναι εύκολο να ξεχαστεί ότι η κρίση συνέβη επειδή υπάρχουν αδυναμίες σε κάποιον τομέα της επιχείρησης.

#### Μάθηση από την κρίση

Με μια κρίση η επιχείρηση και η διοίκησή της περνάνε κάποια τεστ. Εάν υπήρξε κακοδιαχείριση της κρίσης, υπάρχει πιθανότητα η επιχείρηση να παραμείνει σε μια μονίμως αδύναμη κατάσταση. Εάν από την άλλη υπήρξε σωστή διαχείριση της κρίσης, υπάρχει η πιθανότητα να ενισχυθούν οι δυνάμεις της επιχείρησης. Αυτό

συμβαίνει κυρίως αν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί την ευκαιρία να μάθει από την εμπειρία της απέναντι στην εμφάνιση της κρίσης. Μερικοί τρόποι που καθιστούν την επιχείρηση πιο δυνατή είναι:

1. Η επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών. Η εξέλιξη των νέων στρατηγικών δίνει ώθηση σε νέες αλλαγές.
2. Η αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανέκδηλων προβλημάτων.
3. Η αναγνώριση των ικανοτήτων ατόμων που βοήθησαν την επιχείρηση να βγει από την κρίση (οι λεγόμενοι 'ήρωες').
4. Η αλλαγή των ανθρώπων ακόμα και των ανώτατων στελεχών με άτομα που απέδειξαν τα προσόντα και τις ικανότητές τους κατά την αντιμετώπιση της κρίσης.
5. Η ανάπτυξη προειδοποιητικών μηχανισμών και η ενδυνάμωση των συστημάτων πληροφοριών και επικοινωνίας.
6. Η ενδυνάμωση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ομάδες ενδιαφερομένων.

Όταν η επιχείρηση και η διοίκησή της συντονίζονται με τα σήματα που εκπέμπονται από το περιβάλλον, αντιμετωπίζουν με ορθό τρόπο τα προβλήματα, κάνουν αποτελεσματικές αλλαγές και μετατρέπουν την εμπειρία τους σε γνώση, τότε οι πιθανότητες σοκαρίσματος από μία κρίση ακόμα και από αναπόφευκτες εκπλήξεις, που προέρχονται από την ρευστότητα του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, μειώνονται.



### 3.2 Το κλειδί είναι η επικοινωνία

Οι κρίσεις αντιπροσωπεύουν σημείο καμπής για τη φήμη και την “υγεία” κάθε επιχείρησης, αφήνοντας αρκετές φορές το στίγμα τους και στις δύο. Ωστόσο, στην περίπτωση που η κρίση διαχειριστεί σωστά, δεν αποκλείεται η εξέλιξη αυτή να βελτιώσει τη φήμη της εταιρείας, και να δημιουργήσει ευκαιρίες για υλοποίηση διαλόγου, αλλά και απαιτούμενων αλλαγών ( [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr) ).

Παραδείγματος χάριν, η JetBlue, αντιμετώπισε μεγάλη δυσκολία το χειμώνα που πέρασε, καθώς κλήθηκε να δώσει επαρκείς εξηγήσεις στους εκατοντάδες δυσαρεστημένους πελάτες της, μετά από τις αλληπάλληλες καταιγίδες που οδήγησαν στη στασιμότητα του αερομεταφορέα χαμηλού κόστους. Όμως, οι πελάτες δεν απαιτούσαν εξηγήσεις για τις διαδοχικές καταιγίδες, αλλά για την αποτυχία της διοίκησης της JetBlue να προβλέψει πως η πολιτική της μη ακύρωσης πτήσεων θα ερχόταν κάποια στιγμή σε “σύγκρουση” με την εντυπωσιακή αύξηση της επιβατικής κίνησης της εταιρείας, αλλά και με τα “τερτίπια” του καιρού. Αν αναλογιστεί κανείς πως η αεροπορική εταιρεία πέτυχε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης χάρη στην καλή της φήμη για την εξυπηρέτηση των πελατών, η αδυναμία της διοίκησης να προβλέψει τέτοιου είδους ακυρώσεις και η απουσία σχεδίου δράσης βρέθηκαν στο επίκεντρο των συζητήσεων για το τι πήγε στραβά.

### 3.3 Αρχές Επικοινωνίας

*Μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει κρίση πρέπει να δείχνει ότι παραμένει αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης. Η έλλειψη πληροφόρησης δεν πρέπει να είναι ο λόγος που η επιχείρηση θα σταματήσει να επικοινωνεί με τις ομάδες ενδιαφερομένων. Η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει στην διάδοση φημών που δεν ισχύουν. Επίσης, όλες οι πληροφορίες πρέπει να επιβεβαιώνονται προτού διαδοθούν.*



*Η προσέγγιση των κυβερνήσεων και φορέων που εμπλέκονται στην κρίση είναι επίσης σημαντική. Μπορεί να βοηθήσει πολύ την επιχείρηση στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης με βοήθειες διαδικαστικής φύσεως αλλά και με την προσφορά υποστήριξης που προστατεύει την δημόσια εικόνα της επιχείρησης.*

*Η επικοινωνία δεν πρέπει να είναι μόνο προφορική. Ο προφορικός λόγος είναι μόνο ένας τρόπος επικοινωνίας. Εκτός από τον λόγο, επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί και με άλλους τρόπους όπως για παράδειγμα με κινήσεις γενικότερης συμπεριφοράς και εμφάνισης. Για παράδειγμα αν ο καθησυχαστικός λόγος του εκπροσώπου της επιχείρησης συνοδεύεται από ανήσυχο βλέμμα και νευρικές κινήσεις τότε δεν υπάρχει πειθώ.*

*Σημαντικό δεν είναι μόνο το μήνυμα αλλά και ο τρόπος που μεταφέρεται. Μπορεί το μήνυμα να είναι σωστά διαμορφωμένο αλλά αυτό δεν αρκεί αν δεν μεταδίδεται και με τον κατάλληλο τρόπο. Το μέσο επικοινωνίας πρέπει να επιλέγεται ανάλογα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης.*

*Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση είναι εξίσου σημαντική με την εξωτερική επικοινωνία. Συνήθως δεν δίνεται μεγάλη σημασία στα χαμηλόβαθμα στελέχη που δεν ανήκουν στην ομάδα διοίκησης κρίσεων. Αυτό είναι λάθος καθώς πολλοί εξωτερικοί παράγοντες θα στραφούν ακόμα και σε αυτά τα άτομα για την συλλογή πληροφοριών. Επίσης πρέπει όλοι να βρίσκονται σε ετοιμότητα και να νιώθουν μέλη μιας μεγάλης ομάδας για να υπάρχει ενίσχυση της συνεργασιμότητας.*

### 3.4 Στρουθοκαμηλισμός

Σε πρώτη φάση, η άμεση και ξεκάθαρη επικοινωνία δρα ως αντίδοτο. Όταν οι μέτοχοι γνωρίζουν πως ο μάνατζερ είναι ενήμερος για το πρόβλημα, τότε αυτό εΐθισται να διατηρεί βραχυπρόθεσμα όσο το δυνατόν καλύτερο κλίμα, τουλάχιστον έως ότου το ζήτημα λυθεί ή αντιμετωπιστεί. Πάντως, είναι ευκολότερο να βρει κανείς περιπτώσεις επικοινωνιακά “φτωχής” αντίδρασης από την εύρεση παραδειγμάτων όπου ο μάνατζερ διδάχθηκε από σημαντικά λάθη άλλων. Η πλέον συνήθης αντίδραση που παρατηρείται στις επιχειρήσεις είναι οι μάνατζερ να σιωπούν, ελπίζοντας πως το πρόβλημα θα εξαφανιστεί ως δια μαγείας ή απλά πως το κοινό δε θα καταλάβει τίποτα (στρουθοκαμηλισμός – όταν η στρουθοκάμηλος δει τον κίνδυνο το ‘βάζει στα πόδια’). Πάντως, η απουσία μίας ολοκληρωμένης εικόνας για το πως και το γιατί εμφανίστηκε η κρίση, έχει ως αποτέλεσμα, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, να παρατηρείται γενική κατακραυγή από την κοινή γνώμη. Η έλλειψη πληροφοριών τροφοδοτεί τη νευρικότητα, αντί να την κατευνάζει όπως πολλοί νομίζουν ([www.israelnewsagency.com](http://www.israelnewsagency.com)).

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αποκρύψει την κρίση για να αποφύγει αρνητικές αντιδράσεις διαπράττει μεγάλο λάθος. Μια τέτοια πράξη εμποδίζει την αποτελεσματικότητα της κρίσης ενώ αν τελικά αποκαλυφθεί η κρίση, οι συνέπειες είναι μεγαλύτερες και χειρότερες. Αν η επιχείρηση δεν παραδεχτεί την κρίση και παραμείνει άπραγη είναι πολύ πιθανό να μην την ξεπεράσει ποτέ.

Η επικοινωνία κινδύνου έχει ως βασικό άξονα την ανάγκη επαφής με όσους επηρεάζονται από την κρίση. Πρέπει επομένως να θυμάται κανείς πως υπάρχουν βήματα που πρέπει να γίνουν και θεμελιώδη μεγέθη να εξεταστούν, προτού μία επιχείρηση προβεί στην προετοιμασία της αντιμετώπισης πιθανής δικής της κρίσης.

Ακόμα και αν η κρίση δημοσιευτεί η διοίκηση της επιχείρησης δεν πρέπει να λάβει δράση τότε. Χάνει έτσι την ευκαιρία να προετοιμάσει την επικοινωνιακή πολιτική της και να φανεί αξιόπιστη στα μάτια του κοινού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Σχεδιασμός του οργανωτικού σχεδίου κρίσης

#### 4.1.1 10 στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχεδίου κρίσης

Οι επιχειρήσεις αναπόφευκτα αντιμετωπίζουν κρίσεις αλλά λίγες είναι καλά προετοιμασμένες για να τις αντιμετωπίσουν. Τα παρακάτω στοιχεία, σύμφωνα με τον Michael Watkins, συνοψίζουν διαπιστώσεις ερευνών και εμπειριών σχετικά με το ποιες κινήσεις βοηθούν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης (M. Watkins , 2001):

1. *Ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο σεναρίων κρίσης:* είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα τέτοιο σύνολο γιατί βοηθά τον σχεδιασμό. Αυτό δεν πρέπει να περιλαμβάνει μια εξαντλητική λίστα με οτιδήποτε θα μπορούσε να συμβεί αλλά πρέπει να αντιπροσωπεύει ένα ευρύ φάσμα ενδεχόμενων αναδυόμενων καταστάσεων που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Μερικά παραδείγματα τέτοιων καταστάσεων που θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την λίστα είναι: μια πυρκαγιά, μια τρομοκρατική ενέργεια, μια οικονομική απορρύθμιση, δυσκολίες στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (πχ αδύνατη παροχή νερού) κ.ά.
2. *Ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης:* ένα τέτοιο σύνολο παρέχει στην επιχείρηση ευελιξία ώστε να αντιμετωπίζει απρόβλεπτα σενάρια ή συνδυασμούς σεναρίων. Αυτό είναι σημαντικό γιατί οι πραγματικές

καταστάσεις έχουν ομοιότητες με τα σενάρια. Τα πρότυπα αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν την ανταπόκριση της πυροσβεστικής και της αστυνομίας, την εκκένωση του κτηρίου, την απομόνωση των εργαζομένων από κάποιες εγκαταστάσεις, την επικοινωνία με τα ΜΜΕ και με εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων κ.ά.

3. *Μια εξακριβωμένη σύνδεση των σεναρίων με τα πρότυπα αντιμετώπισης:* είναι ένα πολύ σημαντικό σχέδιο που συνδέει τα σενάρια με τις μεθόδους αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιηθούν.
4. *Η επιλογή μιας μονάδας διοίκησης:* οι αποκεντρωμένες επιχειρήσεις που είναι πολύ καλές στην καινοτομία υπό κανονικές συνθήκες, αποδεικνύονται πολλές φορές ανίκανες σε περιόδους κρίσεις. Μια κρίση απαιτεί μια ταχεία συγκεντρωτική αντιμετώπιση η οποία με την σειρά της απαιτεί μια ξεκάθαρη μονάδα διοίκησης. Αν δεν γίνει αυτό, η επιχείρηση ενδεχομένως να αντιδράσει ασυνάρτητα. Ο διευθυντής πρέπει να έχει έναν ορισμένο αντικαταστάτη και μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων αποτελούμενη από πέντε με έξι ανθρώπους που θα αποτελούν το υπαλληλικό δυναμικό του διευθυντή και θα τον βοηθούν στο έργο του.
5. *Η εκ των προτέρων ενεργοποίηση των πρωτοκόλλων:* πρέπει η επιχείρηση να εκπέμπει σήματα που θα την βγάλουν από την κανονική της λειτουργία και θα την επιστήσουν 'ετοιμοπόλεμη'. Πρέπει επίσης μετά το τέλος της κρίσης η επιχείρηση να εκπέμψει ξανά σήματα που θα την επανατοποθετήσουν στην κανονική της λειτουργία.
6. *Ένας χώρος της μονάδας διοίκησης:* πρέπει να υπάρχει μια τοποθεσία που θα χρησιμοποιείται από την ομάδα διαχείρισης κρίσης. Ο χώρος αυτός θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με τα ΜΜΕ. Θα πρέπει επίσης να

υπάρχει ένας τέτοιος χώρος ακόμα και εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αν για παράδειγμα χρειαστεί τα κεντρικά κτήρια να εκκενωθούν (πχ λόγω πυρκαγιάς).

7. *Καθαρά κανάλια επικοινωνίας*: όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η επικοινωνία, τόσο μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης όσο και με τον έξω κόσμο, είναι ένας πολύ σημαντικός συντελεστής.
8. *Αποθέματα πόρων*: θα πρέπει να υπάρχουν αποθέματα ζωτικών πόρων που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν αν χρειαστεί, όπως είναι τα αποθέματα τροφής, νερού, φαρμάκων και ενέργειας. Θα πρέπει επίσης να γίνουν συμφωνίες με προμηθευτές που θα εφοδιάζουν την επιχείρηση σε περιόδους κρίσης.
9. *Τακτικές ασκήσεις προσομοίωσης*: τα καλύτερα σχέδια είναι ανούσια αν δεν εξεταστούν στην πράξη. Πρέπει επομένως να γίνονται τακτικές (τουλάχιστον ετήσιες) ασκήσεις προσομοίωσης.
10. *Επιστημονικές αξιολογήσεις με το πέρας της κρίσης*: κάθε κρίση παρέχει μια ευκαιρία γνώσης στην επιχείρηση. Μετά από κάθε κρίση πρέπει να αξιολογείται η αντίδραση της επιχείρησης για να διαπιστωθεί τι πήγε καλά και τι όχι, ποια είναι τα μαθήματα – κλειδιά που απορρέουν από την κρίση και τι αλλαγές πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση, τις διαδικασίες και τους πόρους.

#### **4.1.2 Βοηθητικός πίνακας σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης**

Ο πίνακας 3 μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο εκτίμησης της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει αναδυόμενες κρίσεις (M.Watkins , 2001).



**Πίνακας 3:** Εργαλείο εκτίμησης της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων μιας επιχείρησης

Ερώτηση	Εκτίμηση	Διορθωτικές κινήσεις
<b>Σχέδιο κρίσης</b>		
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;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
<b>Οργάνωση κρίσης</b>		
5. Διαθέτουμε μια ξεκάθαρη μονάδα διοίκησης;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
6. Υπάρχει χώρος που θα χρησιμοποιείται από την μονάδα διοίκησης;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
7. Διαθέτουμε τα σωστά κανάλια επικοινωνίας;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
8. Διαθέτουμε τα απαιτούμενα αποθέματα πόρων;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
<b>Οργανωτική μάθηση</b>		
9. Διεξάγουμε τακτικές δοκιμαστικές ασκήσεις;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
10. Πραγματοποιούμε επιστημονικές εκτιμήσεις μετά την κρίση;	—   —   —   —  αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	



#### 4.2 Πώς να παίρνεις σωστές αποφάσεις πάνω στην ‘έξαψη της στιγμής’ (Harvard ManageMentor, 2005)

Οι κρίσεις απαιτούν η λήψη αποφάσεων να είναι ταχεία και με αυτοπεποίθηση. Αλλά πως μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο όταν οι αλλαγές είναι γρήγορες και είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτό τι είναι σημαντικό και τι όχι;

Συνήθως τρία συναισθήματα επικρατούν κατά την διάρκεια μιας κρίσης: ο φόβος της καταστροφής, η ανυπομονησία για θετικά αποτελέσματα και η επιθυμία να τελειώσει γρήγορα η κρίση. Κάθε ένα από αυτά μας σπρώχνει σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Όλα μαζί δημιουργούν ένα αισθητό συναίσθημα άγχους.

Υπό συνθήκες άγχους και στρες, νιώθουμε πεισμένοι να λάβουμε αποφάσεις. Η πίεση αυτή μας οδηγεί στην λήψη αποφάσεων απλά και μόνο για να κάνουμε κάτι. Έτσι πολύ συχνά οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις κρίσεις με τρόπους που τις επιδεινώνουν παρά τις καλύτερεύουν.

Πολλές φορές η πίεση γίνεται τόσο αγχωτική που μας οδηγεί σε ‘παράλυση’ χωρίς να είμαστε σε θέση να λάβουμε αποφάσεις.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης κατανοεί όσο πιο γρήγορα γίνεται ποιο είναι το πραγματικό πρόβλημα. Συχνά κατά την διάρκεια μιας κρίσης υπάρχει ξέσπασμα πληροφοριών αλλά οι περισσότερες από αυτές είναι ανακριβείς. Έτσι, πρέπει να προσπαθούμε μόνοι μας να ανακαλύψουμε την πραγματικότητα, ρωτώντας τους σωστούς ανθρώπους, ακούγοντας τα λόγια των πιο αξιόπιστων και πηγαίνοντας στα σωστά μέρη.

Ο ηγέτης ανταποκρίνεται σε μια κρίση ως εξής:

- μετατρέποντας τον φόβο σε θετικές κινήσεις,
- επαγρυπνώντας και παρακολουθώντας τις νέες εξελίξεις, αναγνωρίζοντας την σημασία των νέων πληροφοριών,

- δίνοντας έμφαση στις προτεραιότητες και διασφαλίζοντας ότι οι άνθρωποι είναι ασφαλής προτού κάνει οποιαδήποτε άλλη κίνηση,
- αναγνωρίζοντας τι βρίσκεται υπό έλεγχο και τι όχι.

Επίσης, ο ηγέτης έχει την δύναμη και την ικανότητα να τραβά τους ανθρώπους κοντά, να τους κάνει να είναι συνεργάσιμοι και να καταλάβουν ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει κρίση και ότι όλοι πρέπει να συνδράμουν στην αντιμετώπισή της.

Πολλές φορές είναι αναπόφευκτο ο ένας να ρίχνει ευθύνες στον άλλο. Σημασία έχει να δίνεται έμφαση στο τι πρέπει να γίνει για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η κρίση και όχι στο ποιος φταίει. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα φιλικό περιβάλλον όπου οι άνθρωποι θα προσπαθούν να βρουν τι πρέπει να κάνουν που θα βοηθήσει την επιχείρηση και όχι ποιος έκανε το λάθος.

Τέλος, οι κανόνες, οι πολιτικές, οι δομές, οι διαδικασίες και οι προϋπολογισμοί δημιουργούνται για να υπάρχει παραγωγικότητα υπό κανονικές συνθήκες. Αλλά οι περισσότεροι κανόνες δεν δημιουργήθηκαν με την προοπτική κρίσεων. Έτσι, καλύτερα να γίνεται ότι είναι δυνατό για να αντιμετωπιστεί η κρίση και ας παραβλεφθούν οι κανόνες.

## ΜΕΡΟΣ Τ

### **RISK & CRISIS MANAGEMENT: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή**

Ο κίνδυνος και η κρίση συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους κατά τρόπο αναπόφευκτο. Συγκεκριμένα μπορούμε να πούμε ότι ο κίνδυνος προηγείται της κρίσης. Η κρίση είναι στην ουσία η επιβεβαίωση ή μη των προβλέψεων περί κινδύνου. Για τον λόγο αυτό η Διοίκηση Κινδύνου πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με την Διοίκηση Κρίσεων.

Ουσιαστικά και με βάση τα παραπάνω, η Διοίκηση Κινδύνου αποτελεί τον προπομπό της Διοίκησης Κρίσεων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το έργο της πρώτης είναι πιο δύσκολο από το έργο της δεύτερης. Στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο δεν ισχύει αφού όσο δύσκολο είναι να προβλέψεις, να μετρήσεις και να αξιολογήσεις έναν κίνδυνο άλλο τόσο δύσκολο είναι να μπει στο 'πεδίο της μάχης' και να βγει από αυτό νικητής όταν ο κίνδυνος αυτός τελικά μετατρέπεται σε κρίση, είναι δηλαδή στην ουσία πραγματικότητα.

Καθώς οι δύο αυτές πτυχές του μάνατζμεντ είναι απόλυτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας τους αλλά και της μεταξύ τους σύνδεσης, θα εξεταστεί παρακάτω η εφαρμογή τους στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης και υπάρχουσας επιχείρησης.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Case Study για την Yu's Tin Sing Enterprises Co (YTSE)**

Στις 2 Απριλίου 2003, ο Πολ Γιου (Paul Yu), Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης Yu's Tin Sing Enterprises Co., Ltd. (YTSE), έλαβε ένα επείγον αίτημα για παροχή υπηρεσιών γενικού καθαρισμού γραφείων από μια κυβερνητική υπηρεσία του Γουόντσαϊ (Wanchai). Το αίτημα αυτό ήταν κάπως ασυνήθιστο γιατί ο κυβερνητικός αξιωματούχος επέμενε να ξεκινήσουν οι εργασίες την ακριβώς επόμενη μέρα, νωρίς το πρωί. Υπό κανονικές συνθήκες, η εταιρεία YTSE συνήθως έστελνε το προσωπικό της να ξεκινήσει τον καθαρισμό το απόγευμα ώστε να αποφύγουν να ενοχλήσουν τους υπαλλήλους γραφείου κατά τις εργάσιμες ώρες. Κατ' απαίτηση του πελάτη, ο Πολ συμφώνησε να παράσχει τις υπηρεσίες την καθορισμένη ώρα. Κατόπιν κανόνισε να εκδώσει την συνήθη προσφορά τιμής, την οποία και αποδέχθηκε άμεσα ο κυβερνητικός αξιωματούχος.

Η επόμενη μέρα ξεκίνησε με τις συνήθεις διαδικασίες μέχρι τη στιγμή που ο Πολ έλαβε ένα τηλεφώνημα από έναν επιστάτη στον οποίο είχε ανατεθεί να ηγηθεί του συνεργείου καθαρισμού στα κυβερνητικά γραφεία του Γουόντσαϊ (Wanchai). Ο επιστάτης και το συνεργείο του έμειναν εμβρόντητοι όταν ανακάλυψαν ότι η κυβερνητική υπηρεσία ήταν εντελώς κενή, αν και επρόκειτο για κανονική εργάσιμη μέρα. Συζήτησαν με το φρουρό ασφαλείας του κτηρίου, οπότε και ενημερώθηκαν ότι ένας κυβερνητικός υπάλληλος είχε προσβληθεί από τον ιό SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome: Σοβαρό Οξύ Αναπνευστικό Σύνδρομο ή άτυπη Πνευμονία). Ενώ τα μέλη του συνεργείου ανησυχούσαν για τους κινδύνους που θα αντιμετώπιζαν κατά την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, ο Πολ έδωσε εντολή στον επιστάτη να σταματήσει τις εργασίες και να οδηγήσει τους καθαριστές έξω από τα κυβερνητικά γραφεία. Κατόπιν ανέλαβε επείγοντως δράση, αφήνοντας το γραφείο του στην Τσάι Γουάν (Chai Wan) και οδηγώντας εσπευσμένα ως το κτήριο της κυβερνητικής

υπηρεσίας για μια κατεπείγουσα συνάντηση με το προσωπικό του. Από την Τσάι Γουάν (Chai Wan) ως το Γουόντσαϊ (Wanchai), ο Πολ είχε λιγότερα από 30 λεπτά στη διάθεσή του για να σκεφτεί τι θα έκανε για να προστατεύσει το προσωπικό του και να ολοκληρώσει το έργο χωρίς να παραβιάσει τη σύμβασή του με την κυβέρνηση.

### Ιστορικό της Εταιρείας

Ο πατέρας του Πολ Γιου (Paul Yu), Γιου Τσενγκ Τσινγκ (Yu Cheung Ching), ίδρυσε την εταιρεία YTSE το 1958, με το διακριτικό τίτλο Εταιρεία Υπηρεσιών Συντήρησης & Καθαρισμού Τιν Σινγκ (Tin Sing Maintenance & Cleaning Service Company). Το 1979, η επιχείρηση μεταβλήθηκε επίσημα σε ανώνυμη εταιρεία του Χονγκ Κονγκ. Μέσα σε διάστημα 50 χρόνων, η μικρή επιχείρηση αναπτύχθηκε σε μια ισχυρή εταιρεία στο χώρο της, με περισσότερους από 2.000 εργαζομένους μέχρι το 2004, και απέκτησε φήμη αξιοπιστίας σε μια αγορά που περνούσε απαρατήρητη για τους περισσότερους ανθρώπους. Η εταιρεία YTSE παρείχε υπηρεσίες καθαρισμού και απεντόμωσης σε διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες, δημόσιες υπηρεσίες, σχολεία, ιδιωτικές κατοικίες, επαγγελματικά κτήρια και οικοδομές υπό κατασκευή. Αυτές οι υπηρεσίες περιελάμβαναν γενικό και βαθύ καθαρισμό, απολυμάνσεις δημοσίων τουαλετών, απολυμάνσεις λαϊκών αγορών, αποκομιδή και απόρριψη απορριμμάτων, καθαρισμούς εξωτερικών τοίχων και φεγγιτών και απεντομώσεις. Η υπεροχή της εταιρείας YTSE στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της προσέδωσε στην εταιρεία μεγάλο σεβασμό στη βιομηχανία καθαρισμών.

Όπως πολλές παραδοσιακές κινεζικές επιχειρήσεις στο Χονγκ Κονγκ, η εταιρεία YTSE ήταν μια οικογενειακή επιχείρηση. Το 2004, την Εταιρεία διοικούσαν και έλεγχαν κατά κύριο λόγο ο Πολ Γιου (Paul Yu) και οι αδελφές του. Ως Γενικός Διευθυντής ο Πολ Γιου (Paul Yu) ήταν υπεύθυνος για την επίβλεψη των εργασιών



της Εταιρείας καθώς και για τη διαχείριση αρκετών συνεργείων καθαρισμού με επικεφαλής επόπτες και προϊσταμένους. Στις περισσότερες συμβάσεις, το κάθε συνεργείο καθαρισμού αποτελούταν από έναν επιστάτη, έναν εργοδηγό και οχτώ εργάτες.

#### Πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων και Κρίσιμων Καταστάσεων

Η επιτυχία της εταιρείας YTSE στη Διαχείριση Κινδύνων και Κρίσιμων Καταστάσεων θα μπορούσε ν' αποδοθεί σ' ένα μοναδικό και παράδοξο συνδυασμό ηγετικής ικανότητας, καλλιέργειας και εταιρικής στρατηγικής. Όταν ο Πολ εντάχθηκε στην εταιρεία αφού απέκτησε πτυχίο στα Οικονομικά, οι γονείς του είχαν την πρόθεση να ενδυναμώσουν τις τεχνικές και ηγετικές του δεξιότητες, που ήταν απαραίτητες για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της Εταιρείας. Αντί να διοριστεί στη θέση του Γενικού Διευθυντή στο ξεκίνημα της καριέρας του, ο Πολ εντάχθηκε σε ένα από τα συνεργεία καθαρισμού σαν απλός εργάτης. Εργάστηκε με πεπειραμένους μέντορες και έμαθε τις βασικές δεξιότητες καθαρισμού, απολύμανσης και απεντόμωσης. Αν και ορισμένοι δυσκολεύονταν να πιστέψουν ότι ο Πολ ξεκίνησε την καριέρα του καθαρίζοντας τουαλέτες, ο Πολ και οι γονείς του πίστευαν ότι θα αποτελούσε πολύτιμη εξάσκηση για την εξέλιξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Χωρίς μια τέτοια πρακτική εμπειρία, θα ήταν δύσκολο να καταλάβει ο Πολ τις πρέπουσες πρακτικές καθαρισμού. Για τους περισσότερους, ο καθαρισμός τουαλέτας φαινόταν μια απλή, αηδιαστική δουλειά χαμηλών ικανοτήτων. Από την οπτική γωνία μιας εταιρείας καθαρισμού όμως, επρόκειτο για μια εξειδικευμένη εργασία που απαιτούσε ειδική επιμόρφωση και κατάλληλα εργαλεία.

Κατά τα πρώτα χρόνια της εργασίας του με διάφορα συνεργεία, ο Πολ ανέπτυξε όχι μόνο αναμφισβήτητη ειδίκευση στη διαχείριση καθαρισμών αλλά και κατανόηση των απειλών που εμπεριέχονταν στις καθιερωμένες εργασίες καθαρισμού.



Στενά συνεργαζόμενος με τους εργάτες και τους εργοδηγούς, ο Πολ κατάφερε να αναγνωρίσει κάποιες από τις απειλές, τα τρωτά σημεία και τις αντιεπαγγελματικές πρακτικές της αγοράς. Για παράδειγμα, ορισμένοι εργάτες δε χρησιμοποιούσαν ζώνες ασφαλείας και κράνη όταν επιδίδονταν σε επικίνδυνες εργασίες. Όποτε συνέβαιναν ατυχήματα, οι εργάτες συνωμοτούσαν ώστε να δώσουν στους προϊστάμενους την εσφαλμένη εντύπωση ότι είχαν χρησιμοποιηθεί εργαλεία ασφαλείας, με σκοπό να απαιτήσουν δόλια ασφαλιστική αποζημίωση. Ο Πολ επίσης γνώριζε ότι οι διάφοροι προϊστάμενοι, επόπτες και εργαζόμενοι τηρούσαν διαφορετική στάση στους κινδύνους κατά περίπτωση. Το πιο πεπειραμένο προσωπικό είχε την τάση να πιστεύει ότι υπήρχε μικρότερη πιθανότητα γι' αυτούς να εμπλακούν σε ατυχήματα απ' ότι οι μέσοι εργάτες, κυρίως εξαιτίας της πεποιθήσής τους ότι διέθεταν ουσιαστική εμπειρία και δεξιότητες άνω του μέσου. Κάποιοι παλαιότεροι εργαζόμενοι έδιναν και ακατάλληλο παράδειγμα στο προσωπικό τους. Αν και συχνά τους υπενθύμιζαν τη σπουδαιότητα του εντοπισμού κινδύνων και της πρόληψης κρίσεων, οι ίδιοι ήταν απρόθυμοι να προνοήσουν για την αποφυγή κρίσεων. Κατά ορισμένους προϊστάμενους και επόπτες, οι κρίσεις δεν ήταν δυνατόν να εμποδιστούν και άρα προτιμούσαν να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στις εργασιακές πρακτικές. Ακόμα και όταν προέκυπταν κρίσεις, ορισμένοι προϊστάμενοι αισθάνονταν ότι μπορούσαν ν' αντλήσουν ικανοποίηση από την επιτυχή διαχείριση και επίλυση τέτοιων κρίσεων. Ορισμένοι μάλιστα ενθουσιάζονταν με την προοπτική εκμετάλλευσης των περιόδων κρίσης σαν ευκαιρία απόδειξης του σθένους και της ικανότητάς τους.

Διαχείριση Κινδύνων στην εταιρεία YTSEΑναγνώριση των Κινδύνων

Ο Πολ και η οικογένειά του αντιμετώπισαν δυσκολίες στην ανάπτυξη της εταιρείας τους από οικογενειακή επιχείρηση σε μία από τις ηγετικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών καθαρισμού στο Χονγκ Κονγκ. Ο ίδιος είχε πλήρη επίγνωση του γεγονότος ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελούσε μέρος των εργασιών της Εταιρείας και το κλειδί της επιβίωσής της. Προκειμένου να διασφαλίσει την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών του, ο Πολ αδημονούσε να αναπτύξει ένα προληπτικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων για την αναγνώριση και την αξιολόγηση των κινδύνων στη βιομηχανία καθαρισμού, καθώς και για την εξάλειψη ή τη μείωση αυτών των κινδύνων σε επίπεδο αποδεκτό.

Υπήρχαν κίνδυνοι και εστίες κινδύνων σε κάθε εργασιακό χώρο. Στη βιομηχανία καθαρισμού, για παράδειγμα, το επίπεδο επικινδυνότητας ποίκιλε ανάλογα με τη φύση του έργου καθαρισμού και με τον τρόπο που διοικούνταν οι εργάτες. Η εταιρεία YTSE είχε αναγνωρίσει κάποιες κοινές απειλές ή κινδύνους τους οποίους αντιμετώπιζε η δουλειά τους:

**α. Τραυματισμοί Προσωπικού**

- Όταν ο εξοπλισμός και τα χημικά καθαρισμού χρησιμοποιούνταν με κατάλληλο τρόπο από εργάτες που γνώριζαν πώς να τα χειριστούν κατάλληλα, υπήρχε χαμηλό επίπεδο επικινδυνότητας. Από την άλλη πλευρά, αν γινόταν κακή χρήση τέτοιων ειδών από ανειδίκευτο ή απρόσεκτο προσωπικό, ο κίνδυνος τραυματισμού ήταν υψηλός.
- Όταν δεν χρησιμοποιούνταν ζώνες ασφαλείας για εργασίες χειρονακτικού καθαρισμού που απαιτούσαν εργασία σε ύψος ή σε άβολες και επικίνδυνες

στάσεις, ο κίνδυνος τραυματισμού ήταν υψηλός. Επιπλέον, και οι εργαζόμενοι και η εταιρεία YTSE θα μπορούσαν να υποστούν οικονομική ζημία αφού δεν θα ήταν σε θέση ν' αποσπάσουν ασφαλιστική αποζημίωση λόγω αντιεπαγγελματικών πρακτικών.

- Τα χαρακτηριστικά του χώρου όπου το προσωπικό διενεργούσε εργασίες μπορούσαν επίσης να επηρεάσουν τα επίπεδα επικινδυνότητας. Τέτοιου είδους στοιχεία περιελάμβαναν τα δάπεδα και άλλες επιφάνειες, το θόρυβο, το φωτισμό, τη θερμοκρασία, τον εξαερισμό, την προσβασιμότητα και τις συνθήκες συντήρησης. Θα μπορούσε κανείς να γλιστρήσει, να σκοντάψει και να πέσει περπατώντας σε δάπεδα ολισθηρά λόγω σφουγγαρίσματος, ή δουλεύοντας σε παραφορτωμένους χώρους, συλλέγοντας και αποβάλλοντας απορρίμματα, μεταφέροντας εξοπλισμό σε σκάλες ή ψεκάζοντας υπό πίεση.
- Οι εργάτες θα μπορούσαν να υποστούν επιδερμικούς τραυματισμούς, κυρίως κατά την εργασία σε οικοδομές ή στην ύπαιθρο. Σοβαρές μολύνσεις θα μπορούσαν να εισχωρήσουν στον οργανισμό από πληγές που διαπερνούσαν το προστατευτικό φράγμα της επιδερμίδας. Μολύνσεις θα μπορούσαν επίσης να προέλθουν από δήγματα εντόμων.

#### β. Τραυματισμοί τρίτων προσώπων ή Πελατών

- Τρίτα πρόσωπα ή πελάτες που τραυματίζονταν σε ατυχήματα προκαλούμενα από αμέλεια του προσωπικού της Εταιρείας ενδέχεται να πρόβαλαν απαιτήσεις ηθικής αποζημίωσης. Τέτοιοι τραυματισμοί θα μπορούσαν να προέρχονται από ακατάλληλη χρήση του καθαριστικού εξοπλισμού ή από απροσεξία του προσωπικού.

## γ. Ειδοποίηση Αθέτησης

- Η εταιρεία YTSE είχε συνάψει αρκετές συμβάσεις με τον κυβερνητικό Φορέα Τροφίμων & Περιβαλλοντικής Υγιεινής (Food & Environmental Hygiene Department – FEHD) [ $\approx$  ΕΦΕΤ = Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων] του Χονγκ Κονγκ. Το προσωπικό του FEHD επιτηρούσε τις καθιερωμένες πρακτικές καθαρισμού της εταιρείας YTSE στους δρόμους, στις ιχθυαγορές και σε άλλους χώρους. Υπήρχε η απαίτηση να εκτελούν την εργασία τους οι εργαζόμενοι της YTSE μέσα σε ένα χρονικό περιθώριο καθορισμένο από τον FEHD, ο οποίος μπορούσε να εκδώσει ειδοποιήσεις αθέτησης και να επιβάλλει ποινές στην YTSE σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να επηρέαζε το μητρώο επίδοσης της Εταιρείας και να κατέληγε σε οικονομικές ζημίες.

## δ. Εργατικές Διαφορές

- Οι εργατικές διαφορές θα μπορούσαν να κοστίσουν υπέρογκα χρηματικά ποσά στην εταιρεία YTSE, ανεξάρτητα με το αν η Εταιρεία κέρδιζε ή έχανε την υπόθεση. Οι κοινές εργατικές διαφορές περιελάμβαναν άδικη απόλυση και διαφωνίες επί των ημερομισθίων, του εργασιακού ωραρίου και των όρων απασχόλησης. Στη βιομηχανία καθαρισμών, κάποιοι αντιδεδοντολογικά φερόμενοι υπεργολάβοι παρακρατούσαν τις αμοιβές απόσπασης από τους μισθούς των εργατών. Άλλοι μάλιστα αποχωρούσαν με τα χρήματα μετά την ολοκλήρωση της εργασίας, αφήνοντας τους εργάτες απλήρωτους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπεργολάβοι ή οι επιστάτες συνωμοτούσαν με τους εργάτες και δήλωναν υπερβάλλοντα αριθμό προσωπικού που εργαζόταν σε κάποιο χώρο για να απαιτήσουν μη εύλογες καταβολές αμοιβών από την

Εταιρεία. Η υποστήριξη των εργατικών σωματείων και οι κυβερνητικές έρευνες ενδεχομένως να περιέπλεκαν περισσότερο τέτοια θέματα.

#### ε. Παράπονα από Πελάτες

- Τα παράπονα ως προς την ποιότητα και τον χρόνο εκπλήρωσης των υπηρεσιών ήταν αρκετά κοινά στη βιομηχανία καθαρισμών. Η δυσαρέσκεια των πελατών θα μπορούσε να διογκωθεί αν τα παράπονα δεν αντιμετωπίζονταν καταλλήλως και όσο το δυνατόν συντομότερα. Η προσεκτική διαχείριση των προδιαγραφών του έργου και των όρων των συμβάσεων που συνάπτονταν με την κυβέρνηση ήταν ιδιαίτερα σημαντική αφού ενδεχομένως θα επηρέαζε την ανανέωση των βραχυπρόθεσμων συμβάσεων καθαρισμού.

#### στ. Ανθρώπινο Δυναμικό

- Εξαιτίας της βραχυπρόθεσμης διάρκειας των συμβάσεων καθαρισμού, αποτελούσε κοινή πρακτική για τις εταιρείες καθαρισμού να προσλαμβάνουν αρκετούς προσωρινούς εργάτες για να μειώνονται τα πάγια λειτουργικά έξοδα και να αυξάνεται η ευελιξία αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς. Σε ορισμένες περιστάσεις, εχθρικοί ανταγωνιστές στη βιομηχανία καθαρισμών επιχείρησαν να μονοπωλήσουν το σώμα πεπειραμένου προσωρινού εργατικού δυναμικού λόγω έντονου ανταγωνισμού. Αποθάρρυναν τους εργάτες να προσχωρήσουν στην εταιρεία YTSE απειλώντας τους ότι οι μελλοντικές τους αιτήσεις εργασίας δε θα λαμβάνονταν υπόψη.



- Παραδοσιακά, η βιομηχανία καθαρισμών είχε τη φήμη υψηλών μεταβολών εργατικού δυναμικού και χαμηλής αφοσίωσης εργαζομένων. Αυτό πιθανόν οφειλόταν στο εργασιακό περιβάλλον και στην αστάθεια των βασικών εργοδοτικών συμβάσεων.
- Οι μη-προγραμματισμένες απουσίες και οι αργοπορίες ήταν αρκετά κοινές μεταξύ προσωρινών καθαριστών.

#### Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου

Για να ελέγξει το επίπεδο επικινδυνότητας στην Εταιρεία, η YTSE χρησιμοποίησε αρκετές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου.

##### i. Επιμόρφωση

- Η εταιρεία YTSE παρείχε ευκαιρίες επιμόρφωσης σε διάφορες βαθμίδες προσωπικού για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και να μειώσει τον κίνδυνο προσωπικών τραυματισμών. Υπήρχε η απαίτηση για τους νεοπροσληφθέντες εργάτες να παρακολουθούν μαθήματα βασικής επιμόρφωσης που αφορούσε την ασφαλή ροή εργασιών. Λαμβάνοντας υπόψη το σχετικά χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργατών, οι εισηγητές χρησιμοποιούσαν εικόνες για να επεξηγήσουν τις πρέπουσες διαδικασίες και πρακτικές καθαρισμού, πράγμα που καθιστούσε την αρχική εκμάθηση ευκολότερη και συντομότερη.
- Αν και οι περισσότεροι από τους ομαδάρχες (συνεργείων) ήταν ειδήμονες στη διαχείριση έργων καθαρισμού, έτειναν να παραβλέπουν τις απειλές που εμπεριέχονταν στις καθιερωμένες πρακτικές εργασίας. Για την προώθηση της επίγνωσης κινδύνων μεταξύ ομαδαρχών, οι επιστάτες και οι προϊστάμενοι απαιτούνταν να παρακολουθούν πιστοποιημένα μαθήματα ασφαλείας που



διοργανώνονταν από τον Επιμορφωτικό Φορέα της Κατασκευαστικής Βιομηχανίας (Construction Industry Training Authority), από κυβερνητικές υπηρεσίες και άλλους σχετικούς εργατικούς συλλόγους. Επίσης κυκλοφορούσαν μεταξύ ομαδάρχων αποκόμματα εφημερίδων για εργατικά ατυχήματα όποτε πραγματοποιούνταν συνεδριάσεις στα κεντρικά γραφεία της Εταιρείας.

- Οι εργάτες απαιτούνταν να τηρούν άριστη προσωπική υγιεινή τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την ολοκλήρωση των εργασιών καθαρισμού. Ο μολυσμένος προστατευτικός ρουχισμός έπρεπε να απορρίπτεται με ασφάλεια.
- Τα μητρώα επιμόρφωσης επιθεωρούνταν τακτικά από τους προϊστάμενους ώστε να διασφαλίζεται πως όλοι οι εργάτες συμμορφώνονταν με τις απαιτήσεις επιμόρφωσης.
- Ένας από τους κύριους στόχους της επιμόρφωσης ήταν να ταυτιστεί όλο το προσωπικό με τον ίδιο αντικειμενικό σκοπό της διαχείρισης κινδύνου, έτσι ώστε κάθε ένας από το προσωπικό να γίνει διαχειριστής κινδύνου.

## ii. Διοίκηση

- Η εταιρεία YTSE όριζε τακτικά χρονικά περιθώρια διαλειμάτων του προσωπικού της ώστε να ελαχιστοποιείται η ένταση και το άγχος. Η μείωση του χρόνου έκθεσης του προσωπικού σε κινδύνους ήταν θέμα μείζονος σημασίας για όσους έπρεπε να περνούν πολλές ώρες σε δημόσιες τουαλέτες ή οικοδομές.
- Ο εξοπλισμός και τα εργαλεία καθαρισμού ελέγχονταν και συντηρούνταν τακτικά ώστε να διασφαλίζεται το γεγονός ότι βρίσκονταν σε καλή κατάσταση.

- Οι επιστάτες και οι προϊστάμενοι περιπολούσαν τακτικά τους χώρους εργασίας ώστε να διασφαλίζεται το ότι οι εργασίες καθαρισμού ολοκληρώνονταν καταλλήλως και εντός των χρονικών περιθωρίων. Υπήρχε επίσης η απαίτηση για τους ίδιους να διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες. Μέσω διαπραγματεύσεων με τους αξιωματούχους του FEHD, για παράδειγμα, δινόταν μεγαλύτερη ευελιξία στην εταιρεία YTSE να λάβει επανορθωτικά μέτρα πριν εκδοθούν ειδοποιήσεις αθέτησης.
- Οι εργάτες κρινόταν απαραίτητο να φορούν προστατευτικό ρουχισμό, καπέλα, γάντια, μάσκες και αντιολισθητικά παπούτσια όπου έπρεπε. Υπήρχαν διαθέσιμες ζώνες ασφαλείας για όσους έπρεπε να εργαστούν σε ύψος. Οι επιστάτες και οι προϊστάμενοι υποχρεώνονταν να διασφαλίζουν ότι οι εργάτες συμμορφώνονταν με τις αρχές ασφαλείας, και κοινοποιούσαν προειδοποιήσεις αν κρινόταν αναγκαίο.
- Για να ελέγχεται η παρουσία των εργατών και ν' αποφεύγεται η υπερπληρωμή ημερομισθίων σε μη εξουσιοδοτημένο προσωπικό, διατηρούνταν ημερήσια μητρώα που παρακολουθούσαν τον αριθμό των εργαζομένων και την πρόοδο των εργασιών.

### iii. Αποφυγή / Εξουδετέρωση

- Για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος ολισθημάτων σε δημόσιους χώρους, οι επιχειρήσεις καθαρισμού διενεργούνταν σε χρόνο κατά τον οποίο η κίνηση περαστικών ήταν ελάχιστη.
- Για ν' αποφευχθούν τα ανεπιθύμητα παράπονα από το κοινό και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος τραυματισμού τρίτων προσώπων, οι εργαζόμενοι της εταιρείας YTSE απέφευγαν τη χρήση γυαλιστικών

δαπέδων και επιφανειών, καθώς και άλλων καθαριστικών εργαλείων και εξοπλισμού διατάραξης σε πολυπληθείς χώρους. Είχε συναφθεί συμφωνία με τον FEHD να αναστέλλονται οι εργασίες οδοκαθαρισμού όποτε υπήρχε πιθανότητα εκδήλωσης έντονων συναισθημάτων από πλευράς του κοινού, για παράδειγμα κατά τη διάρκεια μαζικών διαδηλώσεων ή σε εορταστικές περιστάσεις. Ο σκοπός ήταν να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος πρόκλησης βίας και οχλαγωγιών από το κοινό.

- Η εταιρεία YTSE απέφευγε τη χρήση υπερβολών όσο ήταν δυνατόν για να προλαμβάνει τις ανεπιθύμητες εργασιακές διαφορές και τη διαφθορά.

#### iv. Αποκλεισμός καθαριζόμενων χώρων

- Προειδοποιητικές πινακίδες και οδοφράγματα χρησιμοποιούνταν για να αποκλείεται το κοινό από χώρους υγρού καθαρισμού όταν κρινόταν αναγκαίο.

#### v. Αντικαταστάτες

- Οι πιο δύσκολες εργασίες καθαρισμού σε χώρους ανέγερσης οικοδομών ή στην ύπαιθρο αναθέτονταν σε πεπειραμένους εργάτες για να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος τραυματισμού από ολισθήματα, σκοντάμματα και πτώσεις.
- Χρησιμοποιούνταν ασύρματος καθαριστικός εξοπλισμός σε ιχθυαγορές και άλλους δημόσιους χώρους, όπου κάτι τέτοιο ήταν εφαρμόσιμο, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι ολισθημάτων και τραυματισμών τρίτων προσώπων.

- Διατηρούνταν ένα σώμα προσωπικού σε ετοιμότητα ώστε να υπάρχει άμεσα διαθέσιμη κάλυψη και ενισχύσεις σε περίπτωση μη προγραμματισμένων απουσιών στους χώρους εργασίας. Οι ενισχύσεις κρίνονταν ιδιαίτερα σημαντικές όταν η εταιρεία YTSE έπρεπε να εκτελέσει εργασίες οδοκαθαρισμού σε εορταστικές περιστάσεις ή κατά τη διάρκεια διαδηλώσεων.

#### vi. Επανασχεδιασμός Εργασιακών Διαδικασιών

Η εταιρεία YTSE μπορούσε να ασκεί λίγο έλεγχο στο εργασιακό περιβάλλον διότι οι χώροι όπου εργαζόταν το προσωπικό της ήταν συνήθως γραφεία ιδιωτικών υπηρεσιών, χώροι ανέγερσης οικοδομών ή άλλοι δημόσιοι χώροι όπως ιχθυαγορές, δρόμοι, πεζοδρόμια, υπαίθρια πάρκα, κ.λπ. Παρόλα αυτά, η εταιρεία είχε βρει τρόπους επανασχεδιασμού των εργασιακών διαδικασιών ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος.

- Για να προληφθούν τα δήγματα εντόμων κατά την εκτέλεση εργασιών απεντόμωσης (κουνουπιών) στην ύπαιθρο, οι εργάτες έπρεπε να φορούν μακρυμάνικες μπλούζες και μακριά παντελόνια για να μειώνεται η ποσότητα ακάλυπτης επιδερμίδας, και επίσης έπρεπε να χρησιμοποιούν εντομοαπωθητικό. Τέτοιου είδους πρακτικές εφαρμόζονταν με αυστηρότητα κατόπιν συρροής κρουσμάτων Δάγκειου Πυρετού (Dengue Fever) και Ιαπωνικής Εγκεφαλίτιδας (Japanese Encephalitis) στο Χονγκ Κονγκ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ο **Dengue Fever (Πυρετός Δάγκειου)** ήταν μια οξεία ιώδης νόσος μεταδιδόμενη μέσω δαγκωμάτων κουνουπιών. Τα συμπτώματα περιελάμβαναν υψηλό πυρετό διάρκειας τριών ως πέντε ημερών, έντονες κεφαλαλγίες, μυϊκούς και αρθρικούς πόνους, πόνο στα μάτια, ναυτία, εμετούς και δερματικά εκζέματα. Υπήρχε επίσης το ενδεχόμενο εκδήλωσης ήπιας αιμορραγίας, όπως ρινορραγία και αιμορραγία ούλων, ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της πυρετικής φάσης. Η **Ιαπωνική Εγκεφαλίτιδα Τύπου Β (Japanese B Encephalitis)** ήταν μία νόσος προκαλούμενη από τον ιό της Ιαπωνικής Εγκεφαλίτιδας και μεταδιδόμενη μέσω των δαγκωμάτων μολυσμένων κουνουπιών. Ήταν σπάνια νόσος στο Χονγκ Κονγκ, με μόλις δύο κρούσματα να αναφέρονται κάθε χρόνο. Η Ιαπωνική Εγκεφαλίτιδα Τύπου Β δε μεταδιδόταν άμεσα από άνθρωπο σε άνθρωπο.

- Σε περίπτωση εχθροπραξιών από πλευράς ανταγωνιστών σε μια προσπάθειά τους να μονοπωλήσουν το έμπειρο εργατικό δυναμικό, η εταιρεία YTSE στρατολόγησε προσωρινούς εργάτες και τους πρόσφερε εντατική επιμόρφωση. Για παράδειγμα, οι οδοκαθαρισμοί ήταν ένα περίπλοκο έργο που απαιτούσε από τους εργάτες να ολοκληρώνουν τις εργασίες στις καθορισμένες ζώνες εντός των χρονικών περιθωρίων που όριζε ο FEHD. Οι νεοπροσληφθέντες έπρεπε να εκτελέσουν δοκιμές στους δρόμους για να αποκτήσουν τις αναγκαίες δεξιότητες και να κατανοήσουν τις διαδρομές καθαρισμού πριν ξεκινήσουν εργασία. Οι εργάτες που δεν άρμοζαν στο επάγγελμα μπορούσαν έτσι ν' αναγνωριστούν και ν' αντικατασταθούν το συντομότερο δυνατό. Αν και η YTSE επιβαρυνόταν με πρόσθετα εργατικά έξοδα για τέτοιου είδους δοκιμές, η εταιρεία πίστευε ότι άξιζε να προβαίνουν σ' αυτές ώστε να διατηρεί την ποιότητα των υπηρεσιών.

#### vii. Υπευθυνότητα

- Δινόταν συνήθως στους πελάτες το νούμερο του κινητού τηλεφώνου του υπεύθυνου ομαδάρχη (συνεργείου). Τυχόν παράπονα περί ποιότητας υπηρεσιών μπορούσαν να απευθύνονται στον ομαδάρχη, ο οποίος κατόπιν όφειλε να λάβει επανορθωτικά μέτρα το συντομότερο δυνατό και να ετοιμάσει αναφορά που να εξηγεί τους λόγους αυτών των παραπόνων καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Η ανάγκη προετοιμασίας αναφορών επεσήμαινε στους ομαδάρχες τη σημασία της αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών με σοβαρότητα και αντικειμενικότητα και επίσης τους καθιστούσε υπεύθυνους για τη δουλειά τους.



## viii. Υποστήριξη από τρίτα πρόσωπα

- Κάποιες φορές προέκυπταν διαφορές μεταξύ εργαζομένων της εταιρείας YTSE και των ιχθυεμπόρων . Για παράδειγμα, οι έμποροι θαλασσινών προτιμούσαν ολισθηρά δάπεδα επειδή το νερό συμβόλιζε την αφθονία σύμφωνα με την κινεζική παράδοση. Η δεισιδαιμονία τους αυτή δυσχέραινε την YTSE στην εκτέλεση εργασιών καθαρισμού δαπέδων. Για να αποφευχθούν οι ανεπιθύμητες συγκρούσεις, η YTSE επεδίωξε τη βοήθεια των αξιωματούχων του FEHD, οι οποίοι και βρίσκονταν σε πλεονεκτικότερη θέση να διαπραγματευτούν με τους εμπόρους.
- Προκειμένου να αποδοθεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών, η YTSE ενθάρρυνε τους πελάτες της να καταφεύγουν σε τεχνική υποστήριξη όπου χρειαζόταν για υπηρεσίες που βρίσκονταν εκτός του πεδίου της YTSE. Για παράδειγμα, ο σχολαστικός καθαρισμός και η απολύμανση ενός κτηρίου γραφείων έπρεπε να συνοδεύεται από καθαρισμό των αεραγωγών, που όμως δεν ενέπιπτε στο φάσμα καθηκόντων των εργατών της YTSE, οι οποίοι ευθύνονταν μόνο για γενικούς καθαρισμούς. Γι' αυτό οι πελάτες ενημερώνονταν ότι ο μη καθαρισμός των αεραγωγών ενδεχομένως να περιορίζει τα οφέλη από την ολοκλήρωση άλλων καθαριστικών έργων.
- Προκειμένου να είναι ελεγχόμενη η πρόσβαση των εργατών σε χώρους ανέγερσης οικοδομών, η YTSE απαιτούσε τη συνεργασία των τεχνικών εταιρειών ώστε να περιορίζεται ο αριθμός ανθρώπων που εισέρχονταν στην οικοδομή. Αυτή η ρύθμιση είχε σκοπό να εμποδίσει την παράνομη πρόσβαση μη εξουσιοδοτημένων εργατών ή λαθρομεταναστών, οι οποίοι απαιτούσαν μη εύλογη πληρωμή από την YTSE.

- Η εταιρεία YTSE διαπραγματευόταν μεταβολές στους όρους των συμβάσεών της με την κυβέρνηση κατά καιρούς βάσει των αλλαγών που συνέβαιναν στο εργασιακό περιβάλλον και την αγορά εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα, η YTSE έπεισε επιτυχώς την κυβέρνηση να αποδεχτεί μακρυμάνικες φόρμες εργασίας για τους εργάτες της που αναλάμβαναν εργασίες απεντόμωσης (κουνουπιών) ώστε να προλαμβάνονται οι εντομομεταφερόμενες νόσοι.

#### Η Διαχείριση της Κρίσης από το Κρούσμα SARS

Όταν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αποκάλυψαν το πρώτο κρούσμα SARS στην Ενδοχώρα της Κίνας στις αρχές του 2003, κανείς δε φανταζόταν ότι αυτή η ιώδης αναπνευστική ασθένεια θα είχε τρομακτικό αντίκτυπο στην οικονομία του Χονγκ Κονγκ. Το SARS πρωτοεμφανίστηκε στην Ενδοχώρα της Κίνας το Νοέμβριο του 2002, αλλά η κυβέρνηση του Χονγκ Κονγκ άργησε να αντιδράσει λόγω του ότι μακάρια εφουσηχάστηκε από την παραπληροφόρηση της Ενδοχώρας. Καθώς η καθημερινή ζωή συνέχιζε με τους κανονικούς της ρυθμούς, πολλές επιχειρήσεις στο Χονγκ Κονγκ υπέφεραν από το σύνδρομο «μακριά από μας». Επρόκειτο για ένα πρόβλημα που θεωρούνταν τόσο απόμακρο ώστε να μην έχει σημαντικές και άμεσες τοπικές επιπτώσεις. Αυτή η άγνοια προκάλεσε την ανεξέλεγκτη εξέλιξη της κρίσης και ο SARS άρχισε να εξαπλώνεται ραγδαία από την Ενδοχώρα στο Χονγκ Κονγκ και από κει σε περισσότερες από 20 χώρες της Ασίας, της Βόρειας Αμερικής, της Νότιας Αφρικής και της Ευρώπης.

Στις αρχές του 2003, ο Πολ έμαθε για τον ιό SARS και τις δυνητικά θανάσιμες επιπτώσεις του για τα ανθρώπινα όντα. Ο SARS διέφερε από τις άλλες μολυσματικές ασθένειες και τους ιούς που μαστίζαν την υφήλιο. Για παράδειγμα, η ελονοσία εκδηλωνόταν μόνο σε περιοχές που διέθεταν τις κατάλληλες κλιματικές

συνθήκες και εξαπλωνόταν μέσω γνωστού φορέα, του κουνουπιού. Οι αποτελεσματικοί εμβολιασμοί και η θεραπευτική αγωγή μπορούσαν να προλάβουν αυτή τη μόλυνση. Η φυματίωση μαινόταν σε πολλά μέρη του κόσμου αλλά είχε ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό θανάτων μεταξύ των πληγέντων. Ο SARS όμως ήταν απολύτως θανατηφόρος. Το ποσοστό θνησιμότητας ήταν υψηλότερο από ότι είχε προηγουμένως θεωρηθεί και υπερέβαινε το 50% για ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας. Η ασθένεια συνήθως εκδηλωνόταν αρχικά με υψηλό πυρετό που συχνά συνοδευόταν από ρίγη ή άλλα συμπτώματα συγγενή της γρίπης. Ορισμένοι άνθρωποι επίσης πλήττονταν από ήπια αναπνευστικά συμπτώματα στα αρχικά στάδια. Παρατηρήθηκε διάρροια σε ορισμένους ασθενείς. Κατόπιν δύο ως επτά ημερών, οι πάσχοντες από SARS ίσως να παρουσίαζαν ξηρό βήχα που ενδεχομένως συνοδευόταν από ή εξελισσόταν σε υποξία, μια πάθηση κατά την οποία ανεπαρκείς ποσότητες οξυγόνου κατέφταναν στο αίμα. Οι περισσότεροι ασθενείς πάθαιναν πνευμονία. Ο αρχικός τρόπος με τον οποίο έμοιαζε να διαδίδεται ο SARS ήταν με τη στενή ανθρώπινη επαφή. Σε συνδυασμό με την έλλειψη αγωγής ή εμβολιασμού, η εξάπλωση της νόσου αποτελούσε τρομακτική προοπτική. Το στοιχείο του «αγνώστου» έκανε το SARS ανησυχητικό στην κοινότητα – από πού προερχόταν, πώς διαδίδονταν, πώς μπορούσε να αναγνωριστεί άμεσα, πώς θεραπευόταν, πώς μπορούσαν οι άνθρωποι να εμβολιαστούν κατά του ιού, και πώς μπορούσαν οι μολυσμένοι ασθενείς να αποθεραπευτούν;

Στα αρχικά στάδια της κρίσης SARS, πολλές εταιρείες καθαρισμού στο Χονγκ Κονγκ είχαν αποδεχθεί και ζούσαν με τον κίνδυνο μόλυνσης εξαιτίας ανεπαρκούς γνώσης ως προς τη διάδοση του ιού. Πριν αναλάβει το έργο ειδικού καθαρισμού στο Γουόντσαϊ, η εταιρεία YTSE δε διέθετε σχέδιο για τη διαχείριση της αντιμετώπισης του SARS. Παρόλα αυτά, η Εταιρεία κατάφερε να υπερπηδήσει την κρίση μέσω

πρωτόγνωρων επιπέδων συνεργασίας και σύμπραξης, καθώς και με την υπομονή των ηγετών της και την κατανόηση των ανησυχιών των εργατών της.

Αμέσως μόλις έφτασε ο Πολ στο κυβερνητικό κτήριο του Γουόντσαϊ που είχε πληγεί από τον SARS στις 2 Απριλίου 2003, συγκάλεσε επείγουσα συνεδρίαση για να ενημερώσει το προσωπικό για τα αίτια του ιού, την περίοδο επώασής του και τις αλλαγές στις διαδικασίες καθαρισμού. Με την υποστήριξη του FEHD, η Εταιρεία παρέλαβε πρόσθετες προμήθειες μασκών για τις συμβάσεις οδοκαθαρισμών προκειμένου να τις διανείμει στο προσωπικό. Ο Πολ παρατήρησε ότι οι υπάλληλοί του είχαν ποικίλες ανησυχίες για τις εργασίες αυτές και αντιδρούσαν με διαφορετικό τρόπο σε αυτήν την κρίση. Οι εργάτριες υπερέβαλαν ως προς την κρίση λόγω πανικού και ορισμένες ήθελαν να διακόψουν την εργασία τους αμέσως. Οι νεότεροι άνδρες εργάτες προκαταλήφθηκαν από αισιοδοξία και ενθουσιάστηκαν με την προοπτική ανάληψης αυτού του επικίνδυνου έργου. Για να εμπνεύσει σιγουριά σε όλους τους εργαζόμενους, ο Πολ συγκέντρωσε πληροφορίες και τους διαβίβασε σημαντικά δεδομένα, τα οποία περιελάμβαναν την κατάσταση της υγείας του ατόμου που είχε προσβληθεί από τον ιό, την τελευταία του μέρα εργασίας στο γραφείο και τον αριθμό ημερών που είχαν παρέλθει. Στους νεότερους εργάτες που φαίνονταν ανυποψίαστοι ως προς τους πιθανούς κινδύνους υπενθυμίστηκε ο ασφαλέστερος τρόπος ολοκλήρωσης των εργασιών καθαρισμού. Αν και το συγκεκριμένο έργο καθαρισμού ολοκληρώθηκε με ασφάλεια, η YTSE υπέστη οικονομική ζημία επειδή οι όροι της αρχικής σύμβασης δεν προέβλεπαν τον επιπλέον ρουχισμό και τα χημικά που χρειάστηκαν για την ολοκλήρωση του έργου.

Κατά τη διάρκεια του πρώτου και δεύτερου τετάρτου του 2003, ξέσπασε ένα νέο κύμα τρόμου καθώς νέα κρούσματα του SARS αναφέρθηκαν στο Χονγκ Κονγκ. Συνειδητοποιώντας ότι η πληροφόρηση και η αποφασιστική δράση αποτελούσαν το

καλύτερο αντίδοτο κατά του SARS, ο Πολ και οι ομαδάρχες αποκτούσαν ενήμερη πληροφόρηση για κτήρια που είχαν πληγεί από τον ιό, έλεγχαν τις τελευταίες εξελίξεις ως προς τις συνιστώμενες πρακτικές καθαρισμού από το Υπουργείο Υγείας και αναπροσάρμοζαν τις προσφορές υπηρεσιακών αμοιβών όταν κρινόταν αναγκαίο για να λαμβάνεται υπόψη το πρόσθετο κόστος των πιο επικίνδυνων έργων. Η Εταιρεία συγκαλούσε έκτακτες συνεδριάσεις μελέτης των διαδικασιών καθαρισμού και της διαρρύθμισης των γραφείων σε βάση μεμονωμένων περιπτώσεων πριν αναλάβουν εργασίες σε επικίνδυνα κτήρια. Επίσης εφάρμοσε νέους κανόνες παρακολούθησης της κατάστασης υγείας των υπαλλήλων της και διαχωρισμού καθηκόντων ώστε να εμποδίσουν την ενδομόλυνση. Για παράδειγμα, οι κυλιόμενες βάρδιες προσωπικού περιορίστηκαν για τις επικίνδυνες εργασίες καθαρισμού όπως καθαρισμοί τουαλετών και γραφείων σε κτήρια υψηλού κινδύνου. Συμβούλευαν τους επιστάτες να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο κατά πόσο όλο το προσωπικό συμμορφώνονταν με τις απαιτήσεις χρήσης και απόρριψης του προστατευτικού ρουχισμού. Προς αναγνώριση των προσπαθειών που κατέβαλε το προσωπικό να ολοκληρώσει επικίνδυνες εργασίες, η διεύθυνση εξέφραζε απροκάλυπτα την ευγνωμοσύνη της και μοίραζε βιταμίνες στο προσωπικό. Μέχρι να κοπάσει η κρίση του SARS τον Ιούλιο του 2003, κανένας υπάλληλος της εταιρείας YTSE δεν είχε μολυνθεί.

#### Διαχείριση Μελλοντικών Απειλών και Κρίσεων

Ενώ πολλοί απ' τους εργαζόμενους αναστέναζαν με ανακούφιση που η έξαρση του SARS είχε λάβει τέλος, ο Πολ φοβόταν πως ο μεγαλύτερος κίνδυνος ελλόχευε στον εφησυχασμό των υπαλλήλων ως προς τις μελλοντικές απειλές και καταστάσεις κρίσεων. Παρόμοια περιστατικά πρωτόγνωρης έκτασης και μεγέθους



ενδεχομένως να επαναλαμβάνονταν στο μέλλον, και θα ήταν φοβερό το να πρέπει να δημιουργήσει κανείς δυναμικό εξαρχής και βεβιασμένα. Ο Πολ αποφάσισε να αναπτύξει ένα επίσημο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων, το οποίο θα περιελάμβανε τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρησιακών στρατηγικών της Εταιρείας καθώς και του ρόλου των διαχειριστών κινδύνου και των ομάδων διαχείρισης κρίσεων. Ο Πολ περίμενε πως κάτι τέτοιο θα αποτελούσε θέμα συζητήσεων μεταξύ ομαδάρχων στην επερχόμενη διοικητική συνεδρίαση. Εν τέλει, η βιομηχανία καθαρισμών είναι μια βιομηχανία ανθρώπων, και γι' αυτό ήταν σημαντικό το προσωπικό της εμπροσθοφυλακής, που αποτελούσε και τη ραχοκοκαλιά της επιχείρησης, να νιώθει πολύτιμο και προστατευμένο από το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων της Εταιρείας. Δεδομένης όμως της ασταθούς και βραχυπρόθεσμης φύσης των βασικών συμβάσεων καθαρισμού, ο Πολ έπρεπε να βρει έναν τρόπο να δικαιολογήσει τα έξοδα σχεδιασμού αποδεικνύοντας ότι ο καλός σχεδιασμός σε περιπτώσεις κρίσεων θα ωφελούσε την Εταιρεία μακροπρόθεσμα.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα - Προτάσεις

Μετά την ανάλυση της Διοίκησης Κινδύνου και της Διοίκησης Κρίσεων καθώς και την μελέτη περίπτωσης, 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, συμπεραίνουμε ότι συμπίπτουν. Μια πυρκαγιά είναι ένας κίνδυνος, είναι όμως και κρίση. Οι νέοι ανταγωνιστές και η αλλαγή στην τεχνολογία είναι κίνδυνος αλλά και κρίση. Ο πληθωρισμός είναι κίνδυνος 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.

Ας θυμηθούμε σε αυτό το σημείο τον τρόπο αντιμετώπισης των κινδύνων και των κρίσεων σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Όσον αφορά τους κινδύνους η διαδικασία βημάτων ξεκινάει με την εμπέδωση του περιβάλλοντος. Ανάλογα με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και με τον κλάδο στον οποίο ανήκει, υπάρχει περίπτωση να αντιμετωπίσει ένα σύνολο κινδύνων. Άλλοι είναι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια ασφαλιστική εταιρεία και άλλοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζει μια εταιρεία αερομεταφορών. Για παράδειγμα, το ενδεχόμενο μιας κακοκαιρίας δεν αποτελεί κίνδυνο για την ασφαλιστική εταιρεία, η οποία θα συνεχίσει να λειτουργεί κανονικά. Αντίθετα, μια κακοκαιρία μπορεί να βλάψει τα κέρδη μιας εταιρείας αερομεταφορών γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο να αναβληθούν

κάποιες πτήσεις. Από την άλλη βέβαια, ο κίνδυνος πληθωρισμού αφορά και τα δύο είδη επιχειρήσεων.

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων. Η επιχείρηση πρέπει να ορίσει ποιες είναι οι απειλές της και ποια γεγονότα μπορεί να την βλάψουν ή ακόμα και να την ωφελήσουν καθώς, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ο κίνδυνος εμπεριέχει τόσο το στοιχείο της επικινδυνότητας, όσο και της ευκαιρίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση και ποσοτικοποίηση των κινδύνων δηλαδή η δημιουργία κατανομών πιθανοτήτων των συνεπειών που ενδέχεται να έχει κάθε κίνδυνος. Σε αυτό το σημείο οι κίνδυνοι ταξινομούνται σε σειρά σημαντικότητας.

Ακολουθεί η σύνδεση κινδύνων καθώς υπάρχουν συσχετισμοί και αλληλοσυνδέσεις μεταξύ τους. Ένας κίνδυνος με την εμφάνιση του μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη και άλλων κινδύνων που συνδέονται με τον αρχικό.

Η εκτίμηση κινδύνων είναι το επόμενο βήμα και αναφέρεται στην συνεισφορά κάθε κινδύνου στο προφίλ της επιχείρησης. Στην συνέχεια, οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται με τον καθορισμό στρατηγικών και αποφάσεων για την αποφυγή, διατήρηση, μείωση, μεταφορά ή εκμετάλλευσή τους.

Τέλος, ακολουθεί ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση με ακριβή εξέταση του περιβάλλοντος των κινδύνων και των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της Διοίκησης Κινδύνου.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Κρίσεων, η διαδικασία αντιμετώπισης ξεκινάει με τον ορισμό της κρίσης. Σε αυτό το σημείο υπενθυμίζεται το φαινόμενο του στρουθοκαμηλισμού, σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι αρνούνται την ύπαρξη μιας κρίσης προσπαθώντας να ρίξουν ευθύνες και αποφεύγοντας να πάρουν δράση ώστε να την αντιμετωπίσουν. Εδώ τίθεται το θέμα των προτεραιοτήτων. Είναι σημαντικό

να εντοπιστούν οι περιοχές μεγαλύτερου κινδύνου που είναι πιο ευάλωτες και οι περιοχές όπου οι πιο αποτελεσματικές δράσεις μπορούν να γίνουν γρήγορα.

Το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση της κρίσης η οποία περιλαμβάνει την λύση του προβλήματος (problem – solving) και τον έλεγχο της ζημίας (damage control). Η κατανομή των πόρων που είναι απαραίτητοι είναι σημαντική από την πλευρά του ηγέτη. Σημαντική είναι επίσης η επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς καθώς οι κρίσεις προκαλούν αβεβαιότητα, αγωνία, θυμό και φόβο.

Στη συνέχεια, η διοίκηση πρέπει να μεριμνά για το χτίσιμο του μέλλοντος της επιχείρησης, όσο έντονη και απαιτητική και αν είναι η περίοδος της κρίσης. Πρέπει να φροντίζεται η διαθεσιμότητα των πόρων για μελλοντική χρήση, να δίνεται έμφαση στις επενδύσεις για το μέλλον και να εντοπίζονται οι αδυναμίες της επιχείρησης που συνέβαλαν στην εμφάνιση της κρίσης.

Τέλος, ακολουθεί η μάθηση από την κρίση. Πρέπει η διοίκηση να καταλάβει τα λάθη της αλλά και τα τρωτά της σημεία. Η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλεύεται την ευκαιρία μαθαίνοντας από την κρίση.

Εντοπίζουμε επομένως κοινά σημεία στις δύο παραπάνω διαδικασίες. Καταρχήν, πέρα από την εμπέδωση του περιβάλλοντος που γίνεται ούτως ή άλλως για να αναλύσει μια επιχείρηση τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της (SWOT analysis), υπάρχει το κοινό βήμα του ορισμού των κινδύνων και των κρίσεων. Αν η ποσοτικοποίηση και η σύνδεση κινδύνων έχει γίνει με σωστό τρόπο, ο ορισμός της κρίσης θα είναι πιο εύκολος αλλά και η κρίση πιο αναμενόμενη.

Θα μπορούσαν οι δύο αυτές λειτουργίες να είναι μια. Ένα λοιπόν τμήμα το οποίο θα αποτελείται από δύο υποτμήματα τα οποία θα επικοινωνούν και θα συνεργάζονται.

Η προεργασία αποτελείται από τα πέντε πρώτα βήματα της διαδικασίας αντιμετώπισης των κινδύνων δηλαδή από την εμπέδωση του περιβάλλοντος, τον ορισμό των κινδύνων, την ποσοτικοποίηση και τη σύνδεσή τους. Αν η προεργασία γίνει σωστά και αποτελεσματικά τότε η επιχείρηση θα μπορεί πολύ πιο εύκολα να ορίσει την ενδεχόμενη κρίση κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο. Θα είναι σίγουρα πιο καλά προετοιμασμένη και δεν θα χρειαστεί να αποφύγει να δεχτεί ότι όντως υπάρχει κρίση (στρουθοκαμηλισμός). Επίσης με την σωστή σύνδεση των κινδύνων, σε περίπτωση κρίσης η επιχείρηση θα μπορεί να ξέρει τί συνέπειες θα έχει η κρίση δηλαδή ποιες άλλες κρίσεις μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους. Όπως είναι αναμενόμενο η παραπάνω διαδικασία θα γίνεται από το υποτμήμα Διοίκησης Κινδύνων.

Το ίδιο τμήμα θα περάσει στην δεύτερη φάση της διαδικασίας δηλαδή στην εκτίμηση και εκμετάλλευση των κινδύνων. Με την ταξινόμησή των κινδύνων ανάλογα με σειρά σημαντικότητας, το υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων θα αποφασίσει πιο εύκολα πόσο χρόνο και πόρους θα πρέπει να αφιερώσει σε κάθε κρίση.

Τα δύο υποτμήματα θα βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μεταξύ τους, μεταβιβάζοντας πληροφορίες και αποτελέσματα των εργασιών τους. Με άλλα λόγια, μετά την περάτωση κάθε φάσης το υποτμήμα Διοίκησης Κινδύνου θα στέλνει τα αποτελέσματα στο υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων.

Σε περίπτωση που υπάρξουν σημάδια ύπαρξης μιας κρίσης και εφόσον έχει προηγηθεί λεπτομερής μελέτη των αποτελεσμάτων των δύο προηγούμενων φάσεων από το υποτμήμα Διοίκησης Κρίσεων, ο ορισμός της κρίσης θα είναι ευκολότερος και γρηγορότερος και ο αφηνιδιασμός μικρότερος.

Ακολουθεί φυσικά η διαχείριση της κρίσης όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω, το χτίσιμο του μέλλοντος και η μάθηση από την κρίση. Ο έλεγχος και η



ανατροφοδότηση θα γίνεται και από τα δύο υποτημήματα μαζί. Όσα περιγράφηκαν παραπάνω φαίνονται στο σχήμα 4:

**Σχήμα 4:** Μοντέλο συνδυασμού Διοίκησης Κινδύνου και Κρίσεων

<b><i>ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup></i></b>	<b><i>ΒΗΜΑ 2<sup>ο</sup></i></b>	<b><i>ΒΗΜΑ 3<sup>ο</sup></i></b>
<b>Προεργασία</b>	<b>Εκτίμηση Κινδύνων</b>	<b>Μελέτη αποτελεσμάτων</b>
<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κινδύνου</i>	<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κινδύνου</i>	<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κρίσεων</i>
Εμπέδωση περιβάλλοντος, ορισμός κινδύνων, ποσοτικοποίηση, σύνδεση κινδύνων	Σειρά προτεραιότητας, συνέπειες πάνω στην επιχείρηση	Λεπτομερής μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων των βημάτων 1 και 2

**Σημάδια Κρίσης**

<b><i>ΒΗΜΑ 4<sup>ο</sup></i></b>	<b><i>ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup></i></b>	<b><i>ΒΗΜΑ 6<sup>ο</sup></i></b>
<b>Διαχείριση Κρίσης</b>	<b>Χτίσιμο του μέλλοντος</b>	<b>Μάθηση από την κρίση</b>
<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κρίσεων</i>	<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κρίσεων</i>	<i>Υπομήμα: Διοίκηση Κινδύνου και Κρίσεων</i>
Λύση προβλήματος, έλεγχος ζημίας	Διαθεσιμότητα πόρων, επενδύσεις	Ανάλυση λαθών, αδυναμιών και δυνάμεων



**ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ**



Σημαντική σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας είναι η σωστή επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δύο υποτημημάτων.

Καθώς οι αγορές 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. Μια σωστή Διοίκηση

Κινδύνου και Κρίσεων μπορεί να προστατέψει την επιχείρηση και να αυξάνει συνεχώς την αξία της. Είναι σημαντικό να καταλάβουν οι επιχειρήσεις την ζωτικότητα των δύο αυτών λειτουργιών και να τις εξελίσσουν, η κάθε μία σύμφωνα με τις δικές της ανάγκες.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ****Βιβλία – Άρθρα – Μελέτες**

- Suzanne Labarge, “Chief Risk Officers: Should Your Organization Have One?” , 2002
- Lisa K. Meulbroek, “Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager’s Guide” , 2002
- James Lam, “Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls” , 2003
- Hull J.C., “Options, Futures and Other Derivatives” , 2000
- Young, Peter C. and Tippins, Steven C., “Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management” , 2000
- Douglas McLeod, “New Chief Risk Officer Role Coordinates Risk Strategy” , 1999
- Brian W. Nocco and Rene M. Stulz, “Enterprise Risk Management: Theory and Practice” , 2006
- Rosabeth Moss Kanter, “Note on Management of Crisis”, 1996
- Fink Steven, “Crisis Management: Planning for the Inevitable”, 1986
- Selbst P., “The Containment and Control of Organizational Crises”, 1978
- Davies H. and Walters M., “Do all crises have to become disasters? Risk and risk mitigation” , 1998
- Harvard ManageMentor, “Managing a Crisis. How to make good decisions in the heat of the moment” , 2005
- Michael Watkins, “Assessing Your Organization’s Crisis Response Plans” , 2001
- Μανώλης Κ. Σφακιανάκης, “Διοικητική Κρίσεων. Crisis Management” , 1998

**Ιστοσελίδες**

- [www.investorwords.com](http://www.investorwords.com)
- [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)
- [www.standardas.org.au](http://www.standardas.org.au)
- [www.det.act.gov.au](http://www.det.act.gov.au)
- [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- [www.casact.org](http://www.casact.org)
- [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)
- [www.tillinghast.com](http://www.tillinghast.com)
- [www.crisismanagement-disasterrecovery.com](http://www.crisismanagement-disasterrecovery.com)
- [www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- [www.israelnewsagency.com](http://www.israelnewsagency.com)
- <http://biznewsletter.wordpress.com>