



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

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:  
ΕΠΙΛΟΓΗ Ή ΑΝΑΓΚΗ;**

**ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΡΑΦΑΗΛ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2015**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

***Η διαχείριση της κρίσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις: επιλογή ή ανάγκη;***

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ .....

Όνοματεπώνυμο... Παπαδόπουλος Ιωάννης Ραφαήλ.....

Ημερομηνία.....28/02/2015.....

*Αφιερώνεται στη μητέρα μου*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία μου δίνει την ευκαιρία να ασχοληθώ με το θέμα της διαχείρισης των κρίσεων. Το θέμα με το οποίο ασχολείται η εργασία αυτή είναι πάντα επίκαιρο, ενδιαφέρον και ταυτόχρονα αποτελεί κομμάτι της σύγχρονης πραγματικότητας στην ζωή κάθε επιχείρησης σε κάθε γωνιά του πλανήτη. Η ζωτικής σημασίας υιοθέτηση και διαμόρφωση της στρατηγικής για κάθε επιχείρηση στην υλοποίηση των στόχων της ήταν το στοιχείο που μου προκάλεσε το ενδιαφέρον.

Θα ήθελα στο σημείο αυτό να ευχαριστήσω τα άτομα που με βοήθησαν είτε άμεσα είτε έμμεσα στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιθυμώ, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, την κυρία Πέκκα Βικτωρία καθώς και στο σύνολο του διδακτικού προσωπικού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων – Tourism Management. Οι προτροπές, οι διορθώσεις και οι παραινέσεις τους, καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος με βοήθησαν να εντρυφήσω πολύ περισσότερο στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Τέλος ευχαριστίες οφείλονται στην οικογένεια μου για την ανοχή τους κατά τα δυο αυτά χρόνια προσπάθειας για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	12
ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ.....	14

## ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

### 1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

1 Εισαγωγή .....	15
1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΔΗΓΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ.....	16
1.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	16
1.3 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	17
1.3.1 Ανάλογα με την αιτία που δημιούργησε την κρίση.....	18
1.3.2 Κατηγορίες κρίσεων ανάλογα με τον τομέα που πλήττεται.....	20
1.3.3 Κατηγορίες κρίσεων με βάση τα χαρακτηριστικά τους.....	20
1.3.4 Κατηγορίες κρίσεων με βάση τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά .....	21
1.3.5 Κρίσεις που δεν αντιμετωπίζονται .....	21
1.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	22
1.5 ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	24
1.5.1 Προσωπικές και οικογενειακές.....	24
1.5.2 Κοινωνικές.....	25
1.5.3 Εθνικές.....	26
1.5.4 Οικονομικές.....	27
1.5.5. Κρίσεις στους οργανισμούς – επιχειρησιακές κρίσεις.....	29
1.6 ΚΡΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	30
1.7 ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	

ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	31
1.8 ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ .....	33
1.9 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	35
1.10 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	40
1.10.1 Στάδιο Διαμόρφωσης της κρίσης και των συμπτωμάτων .....	40
1.10.2 Το στάδιο της κορύφωσης της κρίσης.....	41
1.10.3 Το στάδιο των επιπτώσεων της κρίσης.....	41
1.10.4 Το στάδιο της επίλυσης και της ομαλοποίησης της κρίσης.....	42
Επίλογος - συμπεράσματα .....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	45

## **ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	46
Εισαγωγή.....	65
2.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	48
2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	50
2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	52
2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	53
2.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	54
2.6 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER.....	55
2.7 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	56
2.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	57
2.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ.....	62
Επίλογος – συμπεράσματα.....	66

Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	67
-----------------------------	----

## **ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

3. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	68
Εισαγωγή.....	68
3.1 ΤΙ ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ .....	69
3.2 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ / ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	70
3.3.ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	74
3.4 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	76
3.5 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	77
3.6 Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	77
3.7 ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	78
3.8 ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	83
3.8.1.Κατανόηση Πραγματικότητας.....	82
3.8.2. Μείωση Κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας.....	84
3.8.3. Αναθεώρηση στρατηγικής-Αναζήτηση συνεργειών.....	84
3.8.4. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης.....	85
3.8.5. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.....	85
3.9 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΛΑΙΣΙΩΝΟΥΝ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	85
3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ .....	89
3.11 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	90
3.11.1 Η στρατηγική της αναστροφής.....	91
3.11.2 Στρατηγικές Πρόληψης.....	92
3.11.3 Αντιδραστικές στρατηγικές .....	93
3.11.4 Στρατηγικές επίθεσης.....	95
3.11.5 Στρατηγικές άμυνας.....	96
3.11.6 Στρατηγική της εξέτασης των συνεπειών .....	97
3.11.7 Στρατηγική επικοινωνίας με ΜΜΕ και ομάδες κοινού .....	98
3.11.8 Στρατηγικές Θέσεων.....	99

3.12 ΤΟ ΑΞΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	100
3.13 Η Συνδρομή του Κράτους για την αντιμετώπιση μιας γενικευμένης Κρίσεως.....	102
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	104
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....	106

## **ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

4. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRISIS MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	108
Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	108
4.1 ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	109
4.2 ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ.....	111
4.3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	112
4.4 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ .....	114
4.4.1 Πρόσφατες εικόνες βελτίωσης .....	119
4.4.2 Οι 200 πιο κερδοφόροι όμιλοι .....	121
Επίλογος – Συμπεράσματα .....	124
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	126

## **ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	127
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	127
<i>Μελέτη Περίπτωσης -1 : IBM.....</i>	128
<i>Μελέτη Περίπτωσης -2 :</i>	
<i>Ρύπανση του Σαρωνικού από πετρελαιοκηλίδα.....</i>	130
<i>Μελέτη περίπτωσης 3 :Εκδήλωση φωτιάς σε ξενοδοχείο.....</i>	131
<i>Μελέτη Περίπτωσης -4: Μαθήματα από παθήματα.....</i>	133
<i>Μελέτη Περίπτωσης -5 :Θάνατος από ασφυξία δύο μικρών</i>	



<i>παιδιών σε bungalow</i> ξενοδοχείου.....	133
Επίλογος- συμπεράσματα .....	136
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	139

## **ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

6. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	140
Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	140
6.1 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟΥ.....	141
6.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	146
6.2.1. Η συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομία της Ελλάδας.....	146
6.2. 2 Τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του Ελληνικού τουρισμού.....	148
6.3. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	151
6.3.1. Η κρίση του Ελληνικού τουριστικού μοντέλου.....	153
6.4 ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	155
6.4.1 Η διαχείριση κρίσεων στις σύγχρονες ελληνικές Τουριστικές επιχειρήσεις : το παράδειγμα της Αθήνας.....	156
6.4.2 Προληπτικός σχεδιασμός για τη διαχείριση κρίσεων.....	157
Επίλογος- Συμπεράσματα.....	161
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	163
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	166

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ–ΠΙΝΑΚΕΣ

## ΣΕΛΙΔΑ

Διάγραμμα 1.1	
πορεία οικονομικού κύκλου.....	29
Διάγραμμα 1.2	
Κύκλος ζωής μιας κρίσης.....	42
Διάγραμμα 1.3	
Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης.....	43
Διάγραμμα 2.1 Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	47
Πίνακας 2.1: Παράγοντες PEST.....	49
Πίνακας 2.1 Μήτρα ΔΑΕΑ.....	63
Πίνακας 2.2 Συστατικά μέρη ΔΑΕΑ.....	64
Διάγραμμα 3.1	
Οι σχέσεις της ομάδας διαχείρισης κρίσεων με το άμεσο περιβάλλον δράσης της.....	73
Διάγραμμα 3.2	
Παράγοντες επίδρασης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων.....	73
Διάγραμμα 3.3	
Το μοντέλο της διάκρισης κρίσεων.....	91
Διάγραμμα 4.1	
Ταυτότητα των κρίσεων.....	109
Πίνακας 4.1	
Δέκα Συμβουλές για την αντιμετώπιση μιας Κρίσης.....	110
Πίνακας 4.2	
Δέκα Σταθερές εναντίων των Κρίσεων.....	111
Πίνακας 4.3	
Προβλήματα στην παραγωγικότητα και Άνθηση της οικονομίας της Ελλάδας.....	114
Πίνακας 4.4.1	
Οι 500 εταιρίες με τα μεγαλύτερα EBITDA κέρδη ανά κλάδο.....	116
Πίνακας 4.4.2	
οι 500 εταιρίες με τα μεγαλύτερα EBITDA κέρδη ανά κλάδο .....	117
Πίνακας 4.5	

Οι TOP 20 εταιρίες με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2012-2013.....	119
Πίνακας 4.6	
Οι TOP 20 εταιρίες με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2012 2013.....	123
Πίνακας 6.1	
Τα ελκυστικότερα στοιχεία του τουριστικού προϊόντος.....	144
Πίνακας 6.2	
Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2011.....	147
Πίνακας 6.3	
Συγκριτικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού.....	150

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Είναι γεγονός αναμφισβήτητο ότι η ανθρώπινη ιστορία είναι γεμάτη από απρόβλεπτες και «μη προβλέψιμες καταστάσεις» που οδηγούν σε κλίμα αβεβαιότητας και δημιουργούν προβλήματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι συνέπειες από αυτές τις καταστάσεις οδηγούν σε πολυποικίλες και πολυπαραγοντικές δυσμενείς καταστάσεις στα άτομα, στις επιχειρήσεις και σε ολόκληρες κοινωνίες.

Η προσέγγιση αυτή αποτελεί τον ορισμό για αυτό που αποκαλείται «Κρίση», και αποτελεί θέμα της σύγχρονης μελέτης και βιβλιογραφίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με αυτό το θέμα των κρίσεων και της διαχείρισης της και τιτλοφορείται: « Η διαχείριση της κρίσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις: επιλογή ή ανάγκη;». Η εργασία αποτελείται από δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί και την θεωρητική προσέγγιση, στο οποίο βασίζεται το δεύτερο μέρος. Ειδικότερα, στα πλαίσια της εργασίας, αναλύονται όλες οι κρίσεις που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά την εικόνα και την οικονομική κατάσταση κάθε επιχείρησης και οργανισμού.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια τα οποία ακολουθούν την εξής δομή: Το πρώτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην έννοια της κρίσης. Η προσέγγιση γίνεται τόσο από ξένους ειδικούς όσο και από Έλληνες ερευνητές. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι κρίσεις και οι τομείς που επηρεάζονται, είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το τρίτο κεφάλαιο εμβαθύνει στον στόχο αυτής της εργασίας περιγράφοντας τον τομέα της διαχείρισης των κρίσεων. Αυτός περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδικών ομάδων διαχείρισης της κρίσης, τα άτομα με τα οποία απαρτίζεται και τι αρμοδιότητες έχει ο καθένας. Στη συνέχεια αναφέρονται τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κρίση και γίνεται αναφορά στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων. Παρόλο που φαίνεται να μην είναι αρκετά διαδεδομένο το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσης (ΣΔΚ) στην Ελληνική πραγματικότητα ακόμα, με την βοήθεια ξένων και Ελλήνων ερευνητών, περιγράφονται τα στοιχεία όπου θα έπρεπε να έχει ένα ΣΔΚ. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την ανάλυση των διαφόρων στρατηγικών που μπορεί η επιχείρηση να υιοθετήσει είτε για να «επιτεθεί» είτε για να «αμυνθεί» έναντι άλλων παραγόντων (μεμονωμένα άτομα, ΜΜΕ , ανταγωνιστικοί οργανισμοί) όπου έχουν ως

στόχο είτε να καταστρέψουν την επιχείρηση είτε να την υποχρεώσουν να αλλάξει την προδιαγραμμένη πορεία της, προκειμένου να επιτευχθούν οι δικοί τους στόχοι. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην εφαρμογή της διαχείρισης της κρίσης στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και κάποιες σταθερές αξίες που υπάρχουν, όπως η συμμετοχή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στοιχεία που αποτελούν στηρίγματα αισιοδοξίας. Στην συνέχεια του κεφαλαίου παρατίθενται στατιστικά στοιχεία από την ICAP που δείχνουν ότι υπάρχουν ελληνικές επιχειρήσεις που όχι μόνο αντιμετώπισαν την κρίση, αλλά επέτυχαν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια υγιή ανταγωνιστική πορεία στο ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί την πρακτική εφαρμογή των όσων αναφέρθηκαν και παρουσιάζονται αρκετές περιπτώσεις τόσο από ελληνικές όσο και ξένες εταιρείες που ανήκουν σε διάφορους κλάδους, και περιγράφεται η πορεία που ακολούθησαν από την αποτελεσματική διαχείριση ή τις παραλείψεις της διαχείρισης των κρίσεων. Μέσα από αυτές τις μελέτες περιπτώσεων, δίνεται η ευκαιρία στον αναγνώστη να φτάσει στο δικό του συμπέρασμα σχετικά με το αν είναι τελικά επιλογή ή ανάγκη η διαχείριση κρίσεων και αν αυτό τελικά μπορεί η πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις κρίσεις. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το τελευταίο κεφάλαιο που αφιερώνεται στη σημασία της διαχείρισης των κρίσεων στον τουρισμό, κλάδου ιδιαίτερα σημαντικού στην ελληνική οικονομία ως προς τη συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας.

## ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

- Κρίση
- Κίνδυνος
- Διαχείριση Κρίσεων
- Αντιμετώπιση Κρίσεων
- Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσης (ΣΔΚ)
- Επιτροπή Διαχείρισης Κρίσεων (ΕΔΚ)
- Πρόληψη
- Οργάνωση
- Στρατηγικές Αντιμετώπισης
- Εταιρική κουλτούρα
- Μ.Μ.Ε
- Σύγχρονες επιχειρήσεις

## **ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:**

### **ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

#### **1 Εισαγωγή**

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της κρίσης για μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα αναλύονται και οι βασικοί τρόποι αντιμετώπισης της. Η παρούσα ενότητα αποτελείται από τρεις υποενότητες.

Στην πρώτη υποενότητα δίνεται ο ορισμός της κρίσης και εξετάζονται οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση οδηγείται σε κρίση. Μερικοί από τους λόγους είναι τα φυσικά φαινόμενα, τα μηχανικά και τεχνικά προβλήματα και το ανθρώπινο λάθος.

Στην δεύτερη υποενότητα αναλύονται ορισμένες από τις βασικότερες μεθόδους και τεχνικές πρόβλεψης και αντιμετώπισης των κρίσεων. Δίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο επιπέδων αντιμετώπισης της κρίσης: Το πρώτο επίπεδο είναι το επίπεδο της πρόληψης της κρίσης ενώ το δεύτερο επίπεδο είναι το εκείνο της αντιμετώπισης. Η δεύτερη υποενότητα τελειώνει με μια μικρή αναφορά στον ρόλο που διαδραματίζει το κράτος σε μια ενδεχόμενη κρίση.

Τέλος η τρίτη υποενότητα περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν το management του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και την σχέση του με την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης.

## **1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΟΔΗΓΕΙΤΑΙ ΣΕ ΚΡΙΣΗ.**

Η έννοια της κρίσης είναι πολυδιάστατη, δηλώνει την παρουσία ενός δύσκολου προβλήματος, ότι διανύεται μια περίοδος ανωμαλίας και μη κανονική ή βρίσκονται σε μια κρίσιμη φάση. Ο όρος «κρίση», υποδηλώνει συνήθως μια κατάσταση απρόβλεπτη και αβέβαιη, η οποία διακατέχεται από ένταση και ανασφάλεια και η οποία μπορεί να αφορά το άτομο, την οικογένεια, την επιχείρηση, τον οργανισμό, την κοινωνία, τους θεσμούς, ή το διεθνές περιβάλλον. Κατά την περίοδο που υπάρχει η κρίση, διαφοροποιείται η συνηθισμένη ροή των πραγμάτων ή εργασιών και οι εμπλεκόμενοι φορείς εισέρχονται σε μια καμπή, σε μια μεταβατική περίοδο με δυσχέρειες και κινδύνους. Η κρίση λειτουργεί πολλές φορές και ως δοκιμή της σταθερότητας ενός συστήματος. (Στόγιας, 2009)

## **1.2 \_ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Η κρίση αποτελεί ένα έκτακτο γεγονός ή μια σειρά από γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το κύρος μιας επιχείρησης, την αξιοπιστία κάποιων προϊόντων, την υγεία των εργαζομένων, τη χρηματοοικονομική ευστάθειά της, ή του κοινού γενικότερα, προξενώντας αρνητική προσοχή από τα ΜΜΕ ή και από τις ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος όπως οι καταναλωτές, οι οικογένειες των εργαζομένων, οι πολιτικοί, οι περιβαλλοντολογικές οργανώσεις. (Πανυγηράκης, 2001). Όσοι ασχολούνται με την έννοια της κρίσης συχνά διαφοροποιούνται μεταξύ τους και αυτό οφείλεται ανάλογα με την κατάσταση ή το γεγονός που επιδιώκουν να εκφράσουν. Διαφορετικά, η έννοια της κρίσης είναι κάτι το υποκειμενικό και αν και συνήθως ταυτίζεται με γεγονότα και καταστάσεις συγκεκριμένες όπως οι κάθε είδους καταστροφές και τα έκτακτα περιστατικά. Από τους ορισμούς που θα δοθούν παρακάτω είναι εύλογο ότι διαφορετικοί ορισμοί έχουν παρόμοιο περιεχόμενο όσον αφορά την έννοια της κρίσης. Συγκεκριμένα:



- Κατά τους **Rosenthal** και **Pijnenburg (1991)**: Η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις, που διακατέχονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και μια αίσθηση ότι είναι επείγον.
- Κατά τον **Barton (1991)** : είναι ένα μεγάλο, ξαφνικό γεγονός το οποίο έχει πιθανώς αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και οι συνέπειές του, μπορούν να βλάψουν σοβαρά έναν οργανισμό και τους υπαλλήλους του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την οικονομική κατάσταση και την υπόληψη της.
- Κατά τον **Foster(1991)** η κρίση είναι: Τα έκτακτα περιστατικά που προσδιορίζονται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά, μια επείγουσα ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις, συνοδευόμενη από μια έντονη έλλειψη του απαραίτητου εκπαιδευμένου προσωπικού, των υλικών και του χρόνου για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.

Ένας πιο κατάλληλος ορισμός για την κρίση είναι «μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις, έντονη έλλειψη προσωπικού, έντονη έλλειψη υλικών και έντονη έλλειψη χρόνου» επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης. Κατά την ελληνική γλώσσα, η λέξη «κρίση» προέρχεται από το ρήμα κρίνω θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη και επικίνδυνη. Ειδικότερα, κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της ομαλής ροής και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Εν τέλει, η κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους παραγωγικούς πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές συνέπειες ή μη ορατές που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους ανθρώπους, τους παραγωγικούς πόρους και τους οργανισμούς. (**Πανυγηράκης, 2001**)

### 1.3 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΕΩΝ.

Οι κρίσεις για να μπορέσουν να αποτελέσουν αντικείμενο προς μελέτη θα καταταχθούν σε ομάδες ανάλογα με τη γενεσιουργό αιτία δημιουργίας της κρίσης, ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, ανάλογα με τον προσδιοριστικό χαρακτηρισμό και τέλος σε κρίσεις μη αντιμετωπίσιμες (Στόγιας Γεώργιος, 2009) .

### 1.3.1 Ανάλογα με την αιτία που δημιούργησε την κρίση

➤ *Άμεσες φυσικές καταστροφές :*

Άμεσες φυσικές καταστροφές είναι εκείνες όπου προέρχονται από ένα φυσικό περιστατικό, όπως π.χ. καταιγίδες, ανεμοστρόβιλοι, οι σεισμοί όπου πλήττουν την ισορροπία του επιχειρησιακού συστήματος, με κόστος ακόμα και την ανθρώπινη ζωή.

Στην ίδια κατηγορία με τις φυσικές καταστροφές είναι εκείνα τα περιστατικά που δεν μπορούν να προβλεφθούν, αυτά με τη σειρά τους έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους οργανισμούς, και οι οποίες μοιάζουν με εκείνες τις επιπτώσεις των κρουσμάτων που προκαλούνται από φυσικές καταστροφές. Παραδείγματα τέτοιων περιστατικών είναι: οι εκρήξεις από λέβητες, οι διαρροές από γραμμές του αερίου, οι πυρκαγιές από τυχαία γεγονότα, και γενικά αυτές οι κρίσεις που μπορούν να έχουν επιπτώσεις ίδιες με μια φυσική καταστροφή.

(<http://www.kckps.org/crisis /disasters.html>)

➤ *Έμμεσες φυσικές καταστροφές:*

Οι συγκεκριμένες καταστροφές αποτελούν προϊόν κατασκευής και συνέπειας από τις ενέργειες του ανθρώπου και έχουν άμεσα καταστροφικά αποτελέσματα στη φύση με πιθανές δραματικές μελλοντικές συνέπειες. Τέτοιες καταστροφές είναι οι εξής:

- Το φαινόμενο του θερμοκηπίου
- Η τρύπα του όζοντος και η όξινη βροχή
- Ανθρωπογενείς καταστροφές προκαλούμενες από πρόθεση.

Αυτές είναι οι καταστροφές τις οποίες προκαλεί ο άνθρωπος και εκδηλώνονται λόγω κάποιας σκοπιμότητας. Τέτοιες καταστροφές αποτελούν οι:

- Πόλεμοι
- Εξεγέρσεις,
- Αναταραχές
- Θρησκευτικές ή εθνικές αντιθέσεις
- Τρομοκρατικές ενέργειες
- Κοινωνικά φαινόμενα με δυσμενείς συνέπειες (κοινωνικά κινήματα, κοινωνικά προβλήματα κ.α.)
- Οικονομικά φαινόμενα με δυσμενείς συνέπειες (ύφεση της οικονομίας, διακυμάνσεις των οικονομικών δεικτών, χρηματοπιστωτικές κρίσεις κ.α.).

➤ *Κρίσεις από ανθρώπινη αμέλεια:*

Αυτές οι καταστροφές προκαλούνται μέσω των παραλήψεων του ανθρώπου, χωρίς απαραίτητα να υπάρχει κάποια σκοπιμότητα, όμως αποτελεί αποτέλεσμα των λανθασμένων ενεργειών του. Αυτές μπορεί να είναι:

- Ατυχήματα (εργατικά, πυρηνικά, χημικά, μεταφορών).
- Επιδημίες (**Health, 2005**).

➤ *Μηχανικά & Τεχνικά Προβλήματα*

Προβλήματα τεχνικής φύσεως, ατέλειες στην παραγωγική διαδικασία ή στον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε «ελαττωματικά προϊόντα» ή σε «ακατάλληλα προς κατανάλωση» με συνέπειες για τη δημόσια υγεία προϊόντα και υπηρεσίες. Η κρίση σε αυτές τις περιπτώσεις είναι μεσομακροπρόθεσμη, διότι κλονίζεται η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού απέναντι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις, να πέφτει η τιμή της μετοχής της, να απολύονται εργαζόμενοι και η επιχείρηση να αναλαμβάνει το επιπρόσθετο κόστος της απόσυρσης των ελαττωματικών προϊόντων και την αντικατάσταση της παρτίδας με άλλα έτοιμα προς χρήση.

➤ *Συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων*

Είναι αυτονόητο ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου δύο ή και περισσότεροι παράγοντες από αυτούς που αναφέρθηκαν πιο πάνω οδηγούν επιχειρήσεις σε κρίση. Για παράδειγμα η τρομοκρατική ενέργεια της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου που ταξινομείται στην κατηγορία φυσικά φαινόμενα και ανεξέλεγκτες καταστάσεις και οδήγησε σε γενικευμένη οικονομική ύφεση, η οποία με την σειρά, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε πτώχευση λόγω ακούσιας αναποφασιστικότητας και αδράνειας των στελεχών τους που δεν είχαν προετοιμαστεί για τέτοιου τύπου καταστάσεις. Εδώ συνυπάρχει το ανθρώπινο λάθος και η παρουσία τεχνικών και μηχανικών προβλημάτων.

### **1.3.2 Κατηγορίες κρίσεων ανάλογα με τον τομέα που πλήττεται**

- Επιχειρησιακές. Οι οποίες αφορούν τις επιχειρήσεις. Οι κυριότερες είναι

αυτές που αφορούν την υγεία /ασφάλεια των εργαζόμενων και αυτές που αφορούν την εικόνα μιας επιχείρησης.

- Προσωπικές, οι οποίες πλήττουν μεμονωμένα άτομα, οικογενειακές, οι οποίες πλήττουν οικογένειες.
- Κοινωνικές. Οι οποίες αφορούν ολόκληρες κοινωνίες. Συγκεκριμένα τα κοινωνικά κινήματα και οι επαναστάσεις υπάγονται σε αυτή την κατηγορία.
- Εθνικές. Κρίσεις που αφορούν κράτη. Μπορεί να είναι σε συνδυασμό με τις παρακάτω κρίσεις.
- Πολιτικές. Οι πολιτικές αναταραχές και τα ασταθή κυβερνητικά συστήματα αποτελούν χαρακτηριστικές πολιτικές κρίσεις.
- Κυβερνητικές. Οι λανθασμένες κυβερνητικές πολιτικές από τα κυβερνώντα κόμματα και οι επιπτώσεις αυτών των επιλογών δημιουργούν τέτοιες κρίσεις.
- Οικονομικές. Είναι οι κρίσεις που αφορούν τόσο τα μεμονωμένα άτομα όσο και ολόκληρα κράτη.
- Περιβαλλοντικές. Η μόλυνση του περιβάλλοντος καθώς και οι λοιπές φυσικές καταστροφές.
- Εκπαιδευτικές, οι οποίες αφορούν τα εκπαιδευτικά συστήματα.
- Νομισματικές, οι προκαλούνται λόγω των διακυμάνσεων των νομισματικών αξιών.
- Κρίσεις αγοράς, εμπορίου, γεωργίας, βιομηχανίας, ναυτιλίας κλπ (**Health ,2005**).

### 1.3.3 Κατηγορίες κρίσεων με βάση τα χαρακτηριστικά τους

- Ανάλογα με τα αποτελέσματα τους, σε καταστροφές, τραγωδίες, δυστυχήματα, ατυχήματα, ανωμαλίες, δοκιμασίες, εκτροπές.
- Ανάλογα με το χρόνο διάρκειας (βραχυχρόνιες, μεσοχρόνιες, μακροχρόνιες).
- Ανάλογα με τη δυνατότητα ελέγχου όπως ελεγχόμενες, μερικώς ελεγχόμενες, ανεξέλεγκτες.
- Ανάλογα με τη δυνατότητα πρόβλεψης και του βαθμού προειδοποίησης, σε αιφνίδιες, τυχαίες, αναμενόμενες, προβλεπόμενες, απρόβλεπτες, απίθανες.
- Ανάλογα με την ένταση όπως ήπιες, σφοδρές.
- Ανάλογα με το μέγεθος, την έκταση, τα αποτελέσματα και τη σοβαρότητα όπως μικρές, μεγάλες, βαριές, σοβαρές, καθολικές, (**Health, 2005**).

### 1.3.4 Κατηγορίες κρίσεων με βάση τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά

- Καθαρές κρίσεις. Είναι οι κρίσεις οι οποίες έχουν ξεκάθαρες ενδείξεις, σαφή και γνωστά αποτελέσματα, δικά τους χαρακτηριστικά και μετρήσιμη εξέλιξη.
- Μεταμφιεσμένες ή κρυφές κρίσεις. Κρίσεις που παρουσιάζονται με διαφορές μορφές ή ελλοχεύουν μέσα σε κρίσεις άλλες και γίνονται δύσκολα αντιληπτές, όπου δύσκολα απομονώνονται και δύσκολα μπορούν να υποτιμηθούν π.χ. η κρίση της ανεργίας.
- Υποκλινικές κρίσεις. Ο όρος είναι δανεισμένος από την ιατρική ορολογία και χρησιμοποιείται για κρίσεις που εκδηλώνονται χωρίς να γίνονται αντιληπτές και διαπιστώνονται εκ των υστερών. π.χ. τα καρδιακά εμφράγματα.
- Πλαστές κρίσεις. Των οποίων οι αιτίες δημιουργίας τους είναι πλαστές ή απρόκλητες. Μια δόλια πτώχευση π.χ. η οικονομική κρίση είναι πλαστή γιατί τα αιτία της είναι ονομαστικά και όχι πραγματικά.
- Σκόπιμες ή κατευθυνόμενες. Οι οποίες προκαλούνται για να εξυπηρετήσουν κάποιο σκοπό π.χ. Πολιτικές, Κυβερνητικές κρίσεις.
- Υπονομευτικές κρίσεις. Είναι οι λεγόμενες προβοκατόρικες κρίσεις, που προκαλούνται από άτομα ή ομάδες που παρουσιάζονται ότι ανήκουν στο πληττόμενο από την κρίση σύνολο.
- Παραπλανητικές κρίσεις. Είναι οι προκλητικές κρίσεις που προκαλούνται συνήθως από Κυβερνήσεις και πολιτικά κόμματα ή οργανωμένα συμφέροντα με σκοπό να παραπλανήσουν ένα σύνολο, ( **Health, 2005**)

### 1.3.5 Κρίσεις που δεν αντιμετωπίζονται

Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν κρίσεις όπου συνειδητά δεν αντιμετωπίζονται είτε διότι η αντιμετώπισή τους είναι αδύνατη είτε διότι δεν είναι επιθυμητή. Αυτές είναι:

- Οι κρίσεις, οι οποίες για να προληφθούν ,να αποτραπούν ή να αποτιμηθούν οι ζημιές που προκάλεσαν καθώς και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν προκαλούν κόστος μεγαλύτερο από το συνολικό κόστος της προ κρίσεως κατάστασης.

- Οι κρίσεις, που δε γίνονται αντιληπτές (μεταμφιεσμένες ή κρυφές ή υποκλινικές).
- Οι κρίσεις που αν και είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν, δεν αντιμετωπίζονται γιατί ανώτερες δυνάμεις εμποδίζουν την αντιμετώπιση τους (κατευθυνόμενες κρίσεις).
- Οι πλαστές κρίσεις, αφού οι δημιουργοί τους δεν το επιθυμούν.
- Οι παραπλανητικές κρίσεις γιατί ή δεν γίνονται αντιληπτές ή γιατί παραπλανούνται οι διαχειριστές όταν τις αντιλαμβάνονται.
- Οι κρίσεις που από τη φύση τους δεν αντιμετωπίζονται (κρίσεις υγείας από χρόνιες ή ανίατες ασθένειες) ή κρίσεις που δεν έχει τη δύναμη να τις αντιμετωπίσει αυτός που πλήττεται, (Σφακιανάκης, 1998).

Πριν την ανάλυση των κυριότερων κρίσεων, πρέπει να αναφερθεί ότι ανάλογες συνέπειες με αυτές της κρίσης μιας επιχείρησης, έχουν και οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην παρακμή μιας επιχείρησης.

#### **1.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Θα γίνει προσπάθεια να αναφερθούν λάθη ή παραλήψεις που κατά κύριο λόγο αποτελούν τους συνηθισμένους παράγοντες παρακμής των επιχειρήσεων και δημιουργίας εσωτερικών κρίσεων:

##### *Ατέλειες στη διοίκηση*

Η ύπαρξη αυταρχικών managers οι οποίοι επιμένουν να ακολουθούν την άποψη τους αγνοώντας τις εκθέσεις των υφισταμένων τους, με κύριες συνέπειες τα φτωχά προγράμματα επιτυχίας, την απουσία αποτελεσματικής διοίκησης, και την έλλειψη συνεργασίας που θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ανταγωνιστικότητας την επιχείρηση.

##### *Παραλείψεις εκ μέρους της διοίκησης*

Συχνό φαινόμενο που οδηγεί σε κρίση μια επιχείρηση είναι οι παραλείψεις που χαρακτηρίζουν και αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων των στελεχών. Οι παραλείψεις αυτές οφείλονται κυρίως στη σιγουριά κάποιων μεσαίων και

υψηλόβαθμων στελεχών που θεωρούν ότι έχουν πείρα και δεν ελέγχουν προσεκτικά προϋπολογισμούς και λειτουργικά έξοδα, διότι αποτελούν εργασίες ρουτίνας. Το γεγονός λοιπόν ότι δεν έχουν πλήρη εικόνα των λειτουργιών της επιχείρησης είναι πιθανό να οδηγήσει σε αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς .

#### *Λανθασμένες ενέργειες της διοίκησης*

Στην περίπτωση αυτή σημείο αναφοράς αποτελεί μια εξαγορά άλλης επιχείρησης ή μία ενδεχόμενη συγχώνευση. Πολλές φορές, παρατηρείται το γεγονός ότι από υπερβολική επέκταση, αυξάνονται τα λειτουργικά κόστη από περιττές δραστηριότητες και προσωπικό που δεν ανταποκρίνονται στους διαθέσιμους πόρους και τις ανάγκες της νέας επιχείρησης. Οι λανθασμένες ενέργειες και επιλογές μπορεί να οδηγήσουν σε γενικευμένη κρίση τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παραγωγής.

#### *Εξωτερικοί Παράγοντες*

Αύξηση του ξένου ανταγωνισμού. Επιδείνωση των οικονομικών μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος (πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτες επενδύσεων, κ.ά.). Δημογραφικές –κοινωνικές μεταβολές που μεταβάλλουν το επίπεδο πωλήσεων και την ομάδα στόχο (target group) πελατών της επιχείρησης. Αλλαγές στη τεχνολογία παραγωγής του προϊόντος που προϋποθέτει την υποκατάσταση του συντελεστή κεφάλαιο με τον συντελεστή εργασία.

Οι κρίσεις που εμφανίζονται έχουν τρεις κυρίως πηγές :

- 1<sup>ov</sup>) Το διεθνές περιβάλλον, όπως η κρίση που ζούμε σήμερα.
- 2<sup>ov</sup>) Την κλαδική ύφεση, λόγω της μείωσης των προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση ,όπως συμβαίνει σήμερα με τις ασφαλιστικές εταιρίες .
- 3<sup>ov</sup>) την ίδια την επιχείρηση μας, λόγω π.χ. ισχυρού ανταγωνισμού από ομοειδείς επιχειρήσεις ή λόγω εσωτερικής αδράνειας. Για κάθε μια από αυτές υπάρχουν ξεχωριστές προδιαγραφές δράσεων και ενεργειών προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η σχετική κρίση, (Θεοφανίδης, 2004)

Το επόμενο στάδιο στη μελέτη και διαχείριση των κρίσεων όπως προκύπτει από τη μελέτη της ελληνικής και διεθνούς δικτυογραφίας και βιβλιογραφίας είναι η ανάλυση των κυριότερων κρίσεων. Η παρουσίαση των συγκεκριμένων στοιχείων

γίνεται γιατί έχει αποδειχθεί πόσο αλληλένδετες είναι οι επιπτώσεις από μια οικογενειακή για παράδειγμα κρίση σε μια κρίση της επιχείρησης.

## 1.5 ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι κυριότερες μορφές των κρίσεων παρουσιάζονται παρακάτω:

### 1.5.1 Προσωπικές και οικογενειακές

- Προσωπικές είναι οι κρίσεις που πλήττουν μεμονωμένα πρόσωπα.
- Οικογενειακές είναι οι κρίσεις που πλήττουν οικογένειες.

*Τα αιτία αυτών των κρίσεων είναι:*

- Ασθένειες και μακροχρόνια προβλήματα υγείας.
- Θάνατοι οικείων, συγγενών και φίλων.
- Διάλυση γάμου.
- Εξαρτήσεις μελών της οικογένειας από ναρκωτικά και αλκοόλ.
- Οικονομικά προβλήματα όπως οικογένειας.
- Προβλήματα στην εργασία των μελών της οικογένειας (απόλυση, απειλή απολύσεις, κακές εργασιακές συνθήκες κ.α.).
- Προβλήματα με παιδιά (ανυπακοή, κακές συναναστροφές, μειωμένη απόδοση στο σχολείο).
- Προβλήματα μητρότητας-ατεκνία.
- Εξωσυζυγικές σχέσεις.
- Προσωπικές ή οικογενειακές διαφορές (δικαστικοί αγώνες, περιουσιακές διαφορές).
- Προβλήματα τρίτης ηλικίας.

Αρκετές από τις κρίσεις που αναφέρθηκαν καταλαμβάνουν μεγάλη έκταση και έτσι παίρνουν την έννοια και τη μορφή κοινωνικών κρίσεων. Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κοινωνικών κρίσεων πρέπει να βοηθούν και οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Η σωστή διαχείριση της.
- Η προσωπικότητα του ατόμου που πλήγεται από την κρίση.
- Η γνώση ή η δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση που έχουν από προηγούμενες



κρίσεις.

- Η ύπαρξη υποδομής αντιμετώπισης προσωπικών και οικογενειακών κρίσεων που συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της βοήθειας της πολιτείας και της οποίας ο ρόλος θα έπρεπε να είναι πρωταγωνιστικός.

Η προαναφερθείσα υποδομή περιέχει:

- Το θεσμό των οικογενειακών συμβούλων
- Το θεσμό των κοινωνικών λειτουργιών
- Τα κοινωφελή και φιλανθρωπικά σωματεία
- Τους οίκους ευγηρίας και τα φιλόπρωχα ταμεία
- Τα ταμεία ανεργίας
- Το θεσμό των κοινών συσσιτίων και της στέγασης αστέγων κ.α.  
**(Σφακιανάκης, 1998)**

### 1.5.2 Κοινωνικές

Κοινωνία είναι ένα σύνολο ανθρώπων, όπου είναι οργανωμένο και διακατέχεται από αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, έχει την δική της ταυτότητα και το δικό της χρονικό διάστημα, **(Σφακιανάκης, 1998)**.

Η κοινωνική συνοχή προκαλεί τη ενδυνάμωση του κοινωνικού συνόλου και συσφίγγει τους δεσμούς των μελών του, έχοντας για βασικό στοιχείο τον πολιτισμό και εκφράζεται με τους κοινωνικούς θεσμούς (οικογένειας και συγγένειας, οικονομικούς, πολιτικούς, εκπαίδευσης και κοινωνικοποίησης, θρησκευτικούς). Όταν αυτή η κοινωνική συνοχή αναταραχθεί, δημιουργείται κοινωνική κρίση.

*Κρίσεις προκληθείσες από κοινωνικά φαινόμενα:*

- Η καθολικότητα των προσωπικών και οικογενειακών κρίσεων.
- Τα κοινωνικά προβλήματα, όταν έχουν ανεξέλεγκτες ανοδικές τάσεις μπορούν να δημιουργήσουν εκρηκτικές καταστάσεις.
- Τα κοινωνικά κινήματα όταν είναι δυναμικά και προκαλούν αναταραχές και ανεπιθύμητες παρενέργειες. Κοινωνικό κίνημα είναι η ανάληψη δράσης για τη συνειδητοποίηση ή τη λύση του κοινωνικού προβλήματος. Τα πιο συνηθισμένα κοινωνικά κινήματα είναι, τα εργατικά κινήματα, το φοιτητικό κίνημα, το οικολογικό κίνημα κ.α.

- Η κοινωνική αλλοτρίωση.
- Η ανομία (έκνομη συμπεριφορά, κοινωνική εκτροπή).
- Η τρομοκρατία.
- Τα φαινόμενα ρατσισμού, του κοινωνικού αποκλεισμού και της δημιουργίας «αποβλήτων» (ανθρώπων).
- Τα φαινόμενα που προκαλούν πολιτιστικές, οικονομικές, πολεμικές κρίσεις.
- Τα φαινόμενα των πρόσφατων χρόνων της κυριαρχίας του πλούτου και του χρήματος και του άκρατου καταναλωτισμού..
- Η πνευματική, τεχνολογική, πολιτιστική αλλοτρίωση που εισάγεται από τον δυτικό τρόπο ζωής.

Οι κοινωνικές κρίσεις συνήθως ξεσπούν με πολύ αργούς ρυθμούς, με ένα κοινωνικό μετασχηματισμό και με τις προειδοποιητικές ενδείξεις. Συνεπώς είναι προβλέψιμες και αφήνουν μεγάλα χρονικά περιθώρια για τους διαχειριστές να σχεδιάσουν και να πάρουν τα καταλληλότερα μέτρα για την αντιμετώπισή τους, (Σφακιανάκης, 1998).

### 1.5.3 Εθνικές

Η τρίτη κατηγορία είναι η εθνική κρίση. Έτσι λοιπόν η εθνική κρίση θεωρείται οποιαδήποτε κρίση πλήττει ένα ολόκληρο έθνος. Όταν αυτή περιορίζεται στα σύνορα του κράτους ονομάζεται κρατική κρίση. Οι κυριότερες εθνικές κρίσεις είναι:

- Οι οξείες, μεγάλες και μακροχρόνιες κοινωνικές κρίσεις που πλήττουν το εθνικό ή κρατικό σύνολο.
- Οι πόλεμοι.
- Τα επαναστατικά κινήματα και πραξικοπήματα.
- Η δικτατορική διακυβέρνηση μιας χώρας.
- Η κατοχή ή η αφαίρεση εθνικών εδαφών.
- Η παραχώρηση εθνικών κυριαρχικών δικαιωμάτων σε τρίτους.
- Η εθνική ταπείνωση.
- Η κάθε είδους αποκλεισμοί μιας χώρας που επιβάλλονται από μεγάλες δυνάμεις ή τον Ο.Η.Ε, την Ε.Ε και τα διάφορα δικαστικά ή κανονιστικά όργανα της παγκόσμιας κοινότητας.

- Οι κρίσεις που προκαλούν οι μεγάλες φυσικές ή ανθρωπογενείς καταστροφές, **(Σφακιανάκης, 1998)**.

Οι εθνικές κρίσεις ευθύνονται για το ξέσπασμα των δευτερογενών κρίσεων και επεκτείνονται στις προσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές και στις κρίσεις τοπικής ή περιφερειακής έκτασης. Όταν μια χώρα περνάει μια κρίση, όλοι οι άνθρωποι της επηρεάζονται από αυτήν. Από τις πιο επικίνδυνες δευτερογενείς κρίσεις είναι η αδυναμία του πληττόμενου έθνους να αποκρούσει τις εσωτερικές και εξωτερικές επιβουλές.

Ένα ξεκάθαρο παράδειγμα εθνικής κρίσης για την Ελλάδα είναι η κρίση των Ιμίων το 1996. Η κρίση αυτή δεν είχε άμεσες συνέπειες, δηλαδή μείωση των εδαφικών συνόρων, αλλά έμμεσες.

#### **1.5.4 Οικονομικές**

Για να μπορέσουμε να ορίσουμε την οικονομική κρίση θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε κάποιες έννοιες από τη θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων. Με βάση τη θεωρία αυτή, οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων διακυμάνσεων της γενικής οικονομικής δραστηριότητας, που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών.

Οι κύκλοι αυτοί δεν είναι ίδιοι, είτε όσο αφορά τη διάρκεια της, είτε όσο αφορά την ένταση των επιπτώσεων τους στην οικονομία. Κοινή παραδοχή όμως είναι, οι τέσσερις φάσεις ή στάδια, από τα οποία αναγκαστικά θα περάσει η οικονομία κατά τη διάρκεια του κύκλου και τα οποία έχουν γενικά κοινά χαρακτηριστικά. Η πορεία του οικονομικού κύκλου παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.1.

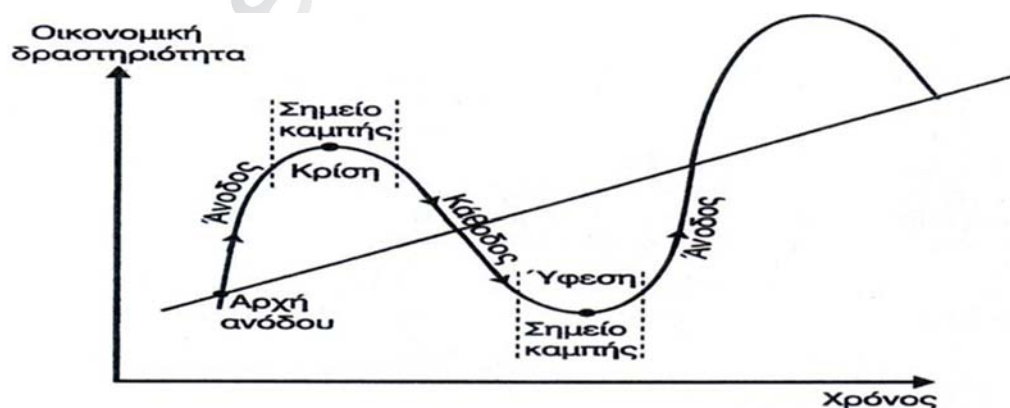
Πιο αναλυτικά διακρίνονται οι παρακάτω φάσεις :

- 1<sup>η</sup> φάση: Η άνοδος. Διακατέχεται από αύξηση της παραγωγής, του εισοδήματος, αύξηση της απασχόλησης, αύξηση της ζήτησης, αύξηση των κερδών και των επενδύσεων. Κυρίως επικρατεί θετικό οικονομικό κλίμα και γενική άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας.
- 2<sup>η</sup> φάση: Η κρίση. Όταν η 1<sup>η</sup> φάση φτάσει στο μέγιστο σημείο της ανοδικής

της τάσης υπάρχει πλήρης απασχόληση. Σε εκείνο το σημείο είναι πιθανό για ποικίλους λόγους να παρουσιαστούν τάσεις αύξησης των τιμών, στενότητες στην αγορά της εξειδικευμένης εργασίας, ελλείψεις βασικών πρώτων υλών, δυσκολίες στην παραγωγή, αυξήσεις στο κόστος παραγωγής και περαιτέρω αυξήσεις τιμών. Ο πληθωρισμός αυξάνει και μετά από κάποιο σημείο, γίνεται ανεξέλεγκτος, η ζήτηση μειώνεται και η γενική οικονομική δραστηριότητα κάμπτεται. Όταν η ανοδική πορεία φτάσει στο σημείο καμπής τότε η οικονομική κρίση γίνεται πραγματικότητα και η οικονομία οδηγείται στη 3<sup>η</sup> φάση της, την κάθοδο. Το διάστημα γύρω από αυτό το σημείο καθορίζει και τη διάρκεια της κρίσης.

- 3<sup>η</sup> φάση: Η κάθοδος. Σε αυτή τη φάση παρουσιάζονται τα αντίθετα αποτελέσματα σε σχέση με την άνοδο. Έτσι, μειώνεται η παραγωγή, του εισοδήματος, μειώνεται η απασχόληση, μειώνονται τα κέρδη και μειώνονται και οι επενδύσεις. Γενικά επικρατεί δυσμενές οικονομικό κλίμα και πτώση της οικονομικής δραστηριότητας.
- 4<sup>η</sup> φάση: Η ύφεση. Διακατέχεται από συνεχής ανεργία, μειωμένη παραγωγή, μειωμένη ζήτηση, χαμηλό εισόδημα, απαισιοδοξία για το μέλλον, στασιμότητα της γενικής οικονομικής δραστηριότητας. Σε αυτό το σημείο είναι ορθότερο να επέμβουν οι μηχανισμοί ανάκαμψης προκειμένου να παρουσιαστούν τα πρώτα θετικά σημάδια για ανάκαμψη, με την βοήθεια των κατάλληλων μέτρων (Σφακιανάκης, 1998).

Το παρακάτω Διάγραμμα 1.1 απεικονίζει τον οικονομικό κύκλο.



Πηγή: Σφακιανάκης, 1998

Διάγραμμα 1.1: Η πορεία οικονομικού κύκλου

### 1.5.5. Κρίσεις στους οργανισμούς – επιχειρησιακές κρίσεις

Έτσι καλούνται οι κρίσεις οι οποίες επηρεάζουν επιχειρήσεις, οργανισμούς, σωματεία και προκαλούν αναταραχές στην παραγωγική διαδικασία (προϊόντων ή υπηρεσιών). Ανεξάρτητα από τη φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται, οι επιχειρήσεις προσβάλλονται από διάφορες κρίσεις, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον. Τέτοιου είδους κρίσεις αποτελούν:

- Διάκριση /μεροληψία
- Απώλεια στελέχους
- Εξωτερική οικονομική κρίση
- Εξαγορές /συγχωνεύσεις
- Διαμάχες με εργαζομένους
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Διαρροή πληροφοριών
- Απάτη
- Ατύχημα με απώλειες
- Βιαιοπραγία, (Σφακιανάκης, 1998).

Το επόμενο στάδιο στη μελέτη των επιχειρησιακών κρίσεων είναι η κατηγοριοποίηση τους ανάλογα με αυτόν που θίγεται άμεσα και επηρεάζεται. Έτσι με αυτήν την οπτική μελέτης τους οι σημαντικότερες επιχειρησιακές κρίσεις είναι οι παρακάτω:

### **1.6 ΚΡΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΙΚΟΝΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:**

Οι οργανισμοί είναι εκτεθειμένοι σε φυσικές καταστροφές ή ατυχήματα, τα οποία αποτελούν από μόνα τους κρίσιμες καταστάσεις. Μια κρίσιμη κατάσταση είναι εκείνη του κλονισμού της εικόνας της επιχείρησης, όπου βάζει σε κίνδυνο την φήμη της και είναι πιθανό να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου αμαυρώνεται η εικόνα της επιχείρησης είναι αυτό της επιχείρησης Johnson & Johnson. Η συγκεκριμένη επιχείρηση αντιμετώπισε κρίση που δημιουργήθηκε, μετά από κρούσματα δηλητηριάσεων με τη χρήση φαρμάκου της εταιρείας, συγκεκριμένα με τις κάψουλες Tylenol. Επειδή η ίδια κινήθηκε στρατηγικά και μεθοδικά, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα αποτελεσματικό σχέδιο δημοσίων σχέσεων η φήμη της εταιρίας αποκαταστάθηκε γρήγορα. (Βλ. κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> μελέτη περίπτωσης)

Η ακεραιότητα και η φήμη συνιστούν πραγματικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και συχνά αποτελούν τη βασική αιτία για τη σύναψη σχέσεων μεταξύ κοινού και οργανισμού. Όταν η φήμη μιας επιχείρησης επισκιάζεται, είναι αναμενόμενο να υπάρχει αποστροφή των πελατών της όσον αφορά την επιλογή και το ενδιαφέρον που δείχνουν για το προϊόν και την εταιρεία, αποστροφή που σίγουρα επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η αρνητική εικόνα που δημιουργείται κλονίζει κατά κύριο λόγο την εμπιστοσύνη των πελατών της εταιρίας, αλλά και το παραγόμενο προϊόν της. Προκειμένου να αποκατασταθεί η κρίση αυτή, θα χρειαστεί ιδιαίτερη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης. Είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που καταφέρνουν να επιβιώσουν από κρίσεις όπως κάποια δυσφήμιση ή κάποια κατηγορία που ενοχοποιεί τον οργανισμό και αμαυρώνει το εταιρικό προφίλ και την εικόνα του οργανισμού. Εάν η κρίση φήμης πάρει μεγάλη διάσταση, τότε απειλεί την πορεία της επιχείρησης και σιγά - σιγά την καταστρέφει εφόσον διαβρώνεται η αξιοπιστία και ο ρόλος της στην σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά (Παπαθανασόπουλος, 2000).

Στην πολυδιάστατη και πολυτάραχη κοινωνία που ζούμε στην οποία ηγετική θέση έχει το στοιχείο του ανταγωνισμού, οι κινήσεις και οι ενέργειες της κάθε εταιρίας παρακολουθούνται τόσο από τους ανταγωνιστές τους όσο και από τα Μ.Μ.Ε, τα οποία επιδιώκουν να φέρουν στο φως της ημέρας τέτοιες κρίσεις, (Seeger, 2003).

## **1.7 ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.**

Οι ανθρώπινοι πόροι σε μια επιχείρηση είναι αυτοί που επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό παραγωγικότητας και συνεπώς την ανάπτυξή της. Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης όπως π.χ. η αύξηση του κέρδους ή αύξηση των πωλήσεων εύλογο είναι να λεχθεί ότι αυτό οφείλεται στις ομάδες των εργαζομένων και συγκεκριμένα στους αποδοτικούς και παραγωγικούς εργαζόμενους.

Από την μεριά της επιχείρησης, αυτή θα πρέπει να προσέχει και να αφοσιώνεται τις ανάγκες για ένα καλό εργασιακό περιβάλλον όπου θα δίνει το αίσθημα της ασφάλειας στους εργαζόμενους του, τόσο εργασιακής όσο και σε θέματα υγιεινής. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με σεβασμό καθώς είναι πολύτιμος και δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς στην διαχείριση των πόρων θα πρέπει να εξετάζεται με ιδιαίτερη ευαισθησία και ο ανθρώπινος πόρος μιας και αυτός είναι παράγοντας οι όπου θα συντελέσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο σωστός εργοδότης χρειάζεται να παίρνει εκείνα τα μέτρα όπου εξασφαλίζουν την ασφάλεια και την υγεία όλων των εργαζομένων βασιζόμενος στους παρακάτω κανόνες:

- Αποφυγή των κινδύνων που είναι ήδη γνωστοί σε μια επιχειρησιακή κοινότητα.
- Εκτίμηση των πιθανών κρίσεων που δεν μπορούν να αποφευχθούν.
- Καταπολέμηση των κινδύνων και κρίσεων στην πηγή τους: όπως για παράδειγμα η τακτική συντήρηση και επισκευή του συστήματος συναγερμού, ώστε να λειτουργήσει σωστά σε στιγμές εμφάνισης κινδύνου.
- Για την παραπάνω τήρηση των κανόνων, πρέπει να παρακολουθείται η εξέλιξη της τεχνολογίας, να συνυπολογίζεται δηλαδή η πρόοδος και τα σύγχρονα μέσα παραγωγής.
- Να αντικαθίσταται το επικίνδυνο από το λιγότερο επικίνδυνο.
- Να καθιερωθεί η πρόληψη των κινδύνων στην οργάνωση και στις συνθήκες εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης θα ενσωματώνει την πρόληψη των

κινδύνων στις ενέργειές του και θα δίνει προτεραιότητα στην επιλογή εξοπλισμού ομαδικής προστασίας.

- Να προσαρμόζει ο εργοδότης την εργασία στον άνθρωπο, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να επιλέγει υλικό ασφαλείας που συμμετέχει ενεργά στην παραγωγικότητα.
- Να λαμβάνονται αρχικά μέτρα ομαδικής προστασίας και ύστερα μέτρα ατομικής προστασίας. Είναι σημαντικό να επιβάλλεται η χρήση των ατομικών προστατευτικών εξοπλισμών σε επικίνδυνους χώρους εργασίας όπως τα εργοστάσια.
- Ο εργοδότης να παρέχει τις κατάλληλες οδηγίες για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, έτσι ώστε η ενημέρωσή τους να είναι επαρκής. Η ενημέρωση και η εξειδικευμένη πληροφόρηση βοηθά τους εργαζομένους στην αποφυγή ή ελαχιστοποίηση του κινδύνου από το ξέσπασμα μιας κρίσης, όπως οι κρίσεις του τομέα της υγείας και της ασφάλειας.
- Να ελέγχεται από τον εργοδότη και φυσικά να εξασφαλίζεται εκ μέρους του, ο έλεγχος της εφαρμογής των παραπάνω μέτρων. (Οδηγός Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων <>, Υπηρεσία Επίσημων εκδόσεων Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 1994)

Για έναν εργοδότη είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει τους κανόνες από τα παραπάνω μέτρα προστασίας δίχως να επιβαρύνει οικονομικά τους εργαζομένους. Αυτό συνεπάγεται κάποιο χρηματικό κόστος από την πλευρά της επιχείρησης. Μέσα όμως από την επένδυση και την προνοητικότητα, την πρόληψη και την αντιμετώπιση μιας επιχειρησιακής κρίσης, ο εργοδότης αποφεύγει τον κίνδυνο μιας δυσάρεστης και ίσως καταστροφικής συνέπειας. (<http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe/crisis.htm>)

Οι επιχειρηματικές κρίσεις επίσης διαχωρίζονται ανάλογα με το αν υπήρχε προειδοποίηση πριν την εμφάνιση της. Τέτοιου είδους θα μπορούσαν να είναι οι άμεσες κρίσεις όπου ξεσπούν χωρίς να υπάρχει η παραμικρή προειδοποίηση. Στη συνέχεια είναι οι αναδυόμενες ( χαρακτηρίζονται και ως υποβόσκουσες ) κρίσεις, και απαιτείται κάποιο χρονικό διάστημα έως ότου να ξεσπάσουν. Και αυτές είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Στην επόμενη κατηγορία είναι οι συνεχείς κρίσεις οι οποίες έχουν κάποια διάρκεια που θα μπορούσε να φτάσει μερικά χρόνια.



## 1.8 ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ.

Μελετώντας τις αιτίες που προκαλούν τις κρίσεις, επιχειρείται μια επιγραμματική απαρίθμηση των συχνότερα εμφανιζόμενων αιτιών στη διεθνή βιβλιογραφία κάνοντας αναφορά αρχικά στις γενικότερες αιτίες κρίσεων και στη συνέχεια στις ειδικότερες αιτίες κρίσεων που έχουν άμεση σχέση με τις επιχειρήσεις.

- **Το σύστημα:** Στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται διάκριση ανάμεσα σε σταθερά και μη σταθερά συστήματα. Ως σταθερά συστήματα λογίζονται τα πολύπλοκα με ένα περιορισμένο αριθμό παραγόντων ίσης περίπου ισχύος και τα διπολικά συστήματα. Ως διπολικό παράδειγμα αναφέρεται ο ψυχρός πόλεμος μεταξύ Η.Π.Α και πρώην Ε.Σ.Σ.Δ.
- **Οι δυνάμεις:** Μέσα σε κάθε σύστημα εγχώριο ή διεθνές υπάρχουν κάποιες δυνάμεις οι οποίες δρουν είτε συντηρητικά είτε αναθεωρητικά. Υπάρχει μια σύγκρουση μέσα σε αυτές της δυνάμεις με τις αναθεωρητικές να θέλουν να αλλάξουν τα είδη υπάρχοντα συστήματα και τις συντηρητικές να θέλουν να τα διατηρήσουν.
- **Η λήψη των αποφάσεων:** Συχνό αποτέλεσμα πολλών λανθασμένων αποφάσεων είναι το ξέσπασμα μιας κρίσης. Αυτές οι μεταβλητές μεγαλώνουν εξαιτίας άλλων παραγόντων όπως έχουμε προαναφέρει, τα ΜΜΕ, το γόητρο μιας χώρας.
- **Η παρανόηση:** Ένα από τα κίνητρα του αντιπάλου είναι και η παρανόηση. Συνήθως υπό κατάσταση κρίσης το ερέθισμα που προέρχεται από ένα εκ των δυο ανταγωνιστών γίνεται πιο αντιληπτό από τον άλλο. Με βάση αυτή την αντίληψη ο δεύτερος εκφράζει τις προθέσεις του και ταυτόχρονα η αντίδραση εκ μέρους του πρώτου είναι πιο ενισχυμένη σε σχέση με τις προθέσεις του δεύτερου.
- **Η αδράνεια της διαχείρισης** Μια κρίση η οποία συνήθως εστιάζεται σε πολύ συγκεκριμένα προβλήματα και διαφορές δεν προκύπτει ξαφνικά. Συνήθως τα προβλήματα προϋπάρχουν και είτε έχει υπάρξει αδιαφορία ως προς αυτά, είτε αδράνεια στη διαχείρισή τους. Ένα παράδειγμα αδράνειας διαχείρισης των προβλημάτων ήταν η κινητοποίηση των αγροτών 1996-97. Σημαντικό τμήμα της δυσαρέσκειας των αγροτών οφειλόταν στη μείωση των κοινοτικών επιδοτήσεων για τα προϊόντα τους.

➤ **Η πρόκληση:** Η κρίση μπορεί να είναι και αποτέλεσμα ενός σκοπίμως προκληθέντος γεγονότος. Πρόκειται για σχέσεις μεταξύ φορέων ή καταστάσεις όπου υπάρχει ήδη ανταγωνισμός και ένταση. Συχνά στη διεθνή σκηνή οι ανταγωνιστές προκαλούν για να εκθέσουν την αντίπαλη επιχείρηση στα μάτια της κοινής γνώμης, (Κουσκουβέλης,1997).

➤ **Αναλυτικότερα οι αιτίες πρόκλησης επιχειρησιακών κρίσεων:**

Άλλες κατηγορίες αιτιών που προκαλούν κρίσεις είναι οι εξής:

➤ Οικονομικά αίτια

1. Άσχημα οικονομικά αποτελέσματα.
2. Υπερβολικός δανεισμός, μείωση δανειοληπτικής ικανότητας.
3. Συσσώρευση χρεών.
4. Λανθασμένη πολιτική μισθών και αμοιβών.
5. Λανθασμένη τιμολογιακή πολιτική.
6. Σπατάλες και υπερβολικές δαπάνες.

➤ Οργανωτικά αίτια

1. Κακή οργανωτική δομή.
2. Υπεράριθμο προσωπικό.
3. Χαμηλή ποιότητα στελεχών.
4. Κακή διάρθρωση της παραγωγικής διαδικασίας.
5. Λανθασμένες επενδύσεις, αναδιοργανώσεις (business plans , επιχειρηματικά σχέδια).

➤ Διοικητικά αίτια

1. Ανεπαρκές μάνατζμεντ, λανθασμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
2. Θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού στελέχους.
3. Αντιθέσεις, απεργίες προσωπικού.
4. Αντιθέσεις με συνδικαλιστικά όργανα.
5. Αντιδικίες με αντιπροσώπους, μετόχους, επενδυτές.
6. Κακή εταιρική φήμη.

➤ Εμπορικά αίτια

1. Μείωση πελατών, πωλήσεων, παραγγελιών.
2. Υπερβολική και αιφνίδια αύξηση τιμών πρώτων υλών.
3. Κακής ποιότητας ή ελαττωματικά ή επικίνδυνα προϊόντα.

4. Καθυστερήσεις στην κάλυψη της ζήτησης.
5. Ανεπαρκές δίκτυο διανομών.
6. Ανεπαρκής διαφήμιση και έρευνα αγοράς.
  - Ανταγωνιστικά αίτια
    1. Ορμητικός ανταγωνισμός.
    2. Δυσφημίσεις και ψευδείς δημοσιεύσεις.
    3. Παραπλανητικές διαφημίσεις ανταγωνιστών.
    4. Βιομηχανική κατασκοπεία.
    5. Προσπάθειες αλλοίωσης μετοχικού κεφαλαίου από ανταγωνιστές.
    6. Προσπάθειες εξαγοράς ή συγχώνευσης, ( **Fink Steven, 1996**).
  - Νομικά αίτια.
    1. Νομικές, εργατικές, φορολογικές, ασφαλιστικές παραβάσεις.
    2. Διαμάχη και αντιδικίες με ντόπιο πληθυσμό, διάφορες οργανώσεις και οργανωμένα συμφέροντα, (**Σφακιανάκης, 1998**).

## 1.9 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Τα χαρακτηριστικά των κρίσεων χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Αυτές είναι τα **εξωτερικά** και τα **ενδογενή**. Τα εξωτερικά ή γενικά χαρακτηριστικά είναι η φύση της κρίσης ή η αιτιολογία της (φυσική, κοινωνική, οικονομική κ.λπ.), το μέγεθος της, η ισχύς της ,η διάρκεια της, η συχνότητα της, έτσι όπως ξεσπάει και έτσι όπως αναπτύσσεται (δυσμενείς, ευμενείς, μεγάλες, μικρές), (**Σφακιανάκης, 1998**). Ενδογενή ή ειδικά χαρακτηριστικά των κρίσεων είναι αυτά όπου από τη φύση τους μας βοηθάνε να καταλάβουμε πως θα χρειαστεί να το διαχειριστούμε.

Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι:

- **Η Επικινδυνότητα.** Ενώ κατά κανόνα κάθε κρίση είναι επικίνδυνη μερικές από αυτές μπορούν να αποβούν θετικές. Παρόλα αυτά μια κρίση υποδηλώνει την αντικανονικότητα μιας κατάστασης που δημιουργήθηκε από την ανατροπή της ακίνδυνης κανονικότητας και δημιούργησε ένα καινούργιο δυναμικό, ασταθές και δύσκολα ελεγχόμενο καθεστώς, που από τη φύση του εμπεριέχει κινδύνους.
- **Η έκτακτη ανάγκη.** Αυτή είναι μια ασυνήθιστη ανάγκη η οποία δημιουργεί μια δύσκολα προβλέψιμη κατάσταση που είναι επείγουσα, επικίνδυνη, και που χρειάζεται άμεση διαχείριση για να μην χειροτερεύσει καθώς ταυτόχρονα έχει

ανάγκη από έναν άμεσο και ικανό χειρισμό. Τα δυο χαρακτηριστικά των εκτάκτων αναγκών είναι ο κίνδυνος και η ανεπάρκεια του χρόνου.

- **Η Ανάγκη για προσαρμογή.** Ο άνθρωπος από τη φύση του έχει ανάγκη για προσαρμογή. Αυτό μπορεί να είναι μια καινούρια κατάσταση η οποία χρειάζεται να γίνει γνωστή έτσι ώστε να μπορεί να την αντιληφθεί. Η προσαρμοστικότητα είναι δυνατό να μετρηθεί με την ταχύτητα προσαρμογής και αυτό είναι που κάνει τα άτομα μεταξύ τους να διαφέρουν. Αν υπάρχει επάρκεια χρόνου και προσαρμοστικότητα από τα άτομα, τότε δε θα υπάρξει κάποιο πρόβλημα.

Συνθήκες που περιβάλλουν μια κρίση:

- **Η Ανεπάρκεια του χρόνου** Τα στελέχη προκειμένου να λάβουν τις σωστές αποφάσεις χρειάζεται να έχουν χρόνο. Συνεπώς ο χρόνος είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν ο παράγοντας του χρόνου είναι ευνοϊκός και τους επιτρέπει να έχουν όσο χρόνο χρειάζονται, μπορούν να διοικήσουν, να οργανώσουν και να σχεδιάσουν οτιδήποτε για το οποίο έχουν κληθεί να πραγματώσουν. Στην πιο συνηθισμένη μορφή όμως ο χρόνος κατά την διάρκεια μιας κρίσης μετατρέπεται σε ιδιαίτερα περιοριστικό και επικίνδυνο παράγοντα .
- **Οι Πιέσεις** ο διαχειριστής της κρίσης δέχεται πιέσεις, άμεσα ή έμμεσα από ομάδες πίεσης όπως εργαζόμενους, προϊστάμενους, κρατικά όργανα, Μ.Μ.Ε, ανταγωνιστές, δανειστές, προμηθευτές, μέτοχους, καταναλωτές πιέσεις από την ίδια την κρίση όπως έκτακτες ανάγκες που μπορούν να προκύψουν από την κρίση όπως επίσης πιέσεις από την ίδια του την προσωπικότητα και την ψυχολογία του.
- **Η αδυναμία πρόβλεψης και το πρωτόγνωρο.** Δεν είναι δυνατό η κάθε κρίση να είναι προβλέψιμη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρωτόγνωρων καταστάσεων. Απρόβλεπτη εξέλιξη ή αποτέλεσμα ή συνέπεια μιας κρίσης χαρακτηρίζεται ως πρωτόγνωρη, όταν ο διαχειριστής καλείται να την αντιμετωπίσει και την συναντά για πρώτη φορά οπότε δεν θα έχει ούτε τη γνώση, ούτε την εμπειρία προκειμένου να την αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.
- **Η σύγχυση και ο πανικός.** Αυτή η κατάσταση περιλαμβάνει τη γρήγορη

εναλλαγή καταστάσεων. Τόσο οι έκτακτες ανάγκες ο κίνδυνος και ο φόβος, όσο και η ανεπάρκεια χρόνου είναι χαρακτηριστικά τα οποία συναντάμε σε μια κρίση και δημιουργούν συμπεριφορές σύγχυσης και πανικού.

- **Η μοναδικότητα.** Παρόλο που η ιστορία μας δείχνει ότι μια κρίση συνήθως επαναλαμβάνεται με την ίδια ταχύτητα έξαρσης, η κάθε κρίση αποτελεί μια ξεχωριστή κατάσταση η οποία δεν μπορεί ούτε να συγκριθεί ούτε να παρομοιαστεί με κάποια άλλη. Χαρακτηριστικά όπως η ένταση, ο τρόπος εμφάνισης, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις την καθιστούν μοναδική.
- **Η ενημέρωση για την κρίση.** Σε μια περίοδο κρίσης η ενημέρωση για την κρίση είναι αποσπασματική, αρκετά περιορισμένη. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να ισχύει το ακριβώς αντίθετο και να υπάρχει υπερβολική συλλογή πληροφοριών. Όταν η πληροφόρηση για την κρίση είναι ελλιπής, τότε αυτό έχει ως συνέπεια την μη σαφή εικόνα της κατάστασης από τον λήπτη της απόφασης. Επίσης η συλλογή πληροφοριών και η επαλήθευση τους φαίνεται να είναι κάτι το αρκετά κοστοβόρο. Σε σχέση με τις εισερχόμενες πληροφορίες τίθεται θέμα ταχύτητας της πληροφορίας και αντίδρασης. Παρά το γεγονός ότι λόγω της κρίσης υπάρχει μια κινητοποίηση, η επεξεργασία των πληροφοριών, η επαλήθευση της και η λήψη των αποφάσεων καθυστερούν ιδιαίτερα.
- **Η στελέχωση.** Μια ακόμα αδυναμία που προκύπτει μόλις ξεσπάσει η κρίση είναι η έλλειψη στελεχών ή υπεύθυνων που θα ασχοληθούν με την αντιμετώπιση της. Αυτό είναι εύλογο γιατί όπως αναφέραμε και πιο πάνω η κρίση επίσης χαρακτηρίζεται από την αδυναμία να προβλεφθεί. Ταυτόχρονα λόγω έλλειψης της οργάνωσης δεν μπορεί να παρατηρηθεί ποιο είναι το αρμόδιο ή τα αρμόδια άτομα που θα διαχειριστούν τη παρούσα κρίση. Για τον λόγο αυτό συχνά μέσα στους εμπλεκόμενους που είναι αρμόδιοι για την διαχείριση της κρίσης παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν συγκρούσεις, απογοήτευση, ασυμφωνίες και ιδιαίτερες εντάσεις μεταξύ των στελεχών.
- **Η κόπωση.** Θα ήταν παράλογο να λέγαμε ότι το να είναι κάποιος στην θέση του να επιλύσει την κρίση είναι εφικτό χωρίς κάποιο αντίτιμο. Η διαδικασία αυτή είναι κουραστική τόσο πνευματικά όσο και σωματικά. Αυτό συμβαίνει γιατί η κρίση συνήθως διαρκεί αρκετά και η προσπάθεια του ατόμου να αντιμετωπίσει την κρίση και να μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του συγχρόνως είναι αρκετά μεγαλύτερη από την συνηθισμένη.

- **Εξέταση των προτάσεων** Σε συνάφεια με το προηγούμενο χαρακτηριστικό είναι η αδυναμία της εξέτασης των εναλλακτικών προτάσεων από τα διάφορα μέλη που σχετίζονται με την διαχείριση της κρίσης. Λίγο η κόπωση και λίγο η έλλειψη πληροφοριών και φαντασίας οδηγεί στην έλλειψη στρατηγικής με αποτέλεσμα, η όποια πρόταση να κινδυνεύει να υιοθετηθεί χωρίς να ελεγχθεί.
- **Η πιθανότητα.** Το ξέσπασμα μια κρίσης ακολουθεί τους κανόνες των πιθανοτήτων όπου με την βοήθεια αυτών, είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε την πιθανότητα να συμβούν. Η πιθανότητα είναι η συχνότητα εμφάνισης του ενδεχομένου (κρίσης για το σκοπό αυτής της εργασίας) κατά την εξέλιξη ενός φαινομένου. Μετριέται από το 0 μέχρι το 1 ή σε ποσοστά επί τοις εκατό. Όταν π.χ. δηλώνεται ότι για να εμφανιστεί ένα ενδεχόμενο (για να συμβεί ένα συγκεκριμένο γεγονός) υπάρχει πιθανότητα 10%, σημαίνει ότι αυτό το γεγονός ενδέχεται να συμβεί 10 φορές τις 100 ή μια φορά στις 10. Η περίπτωση του προσδιορισμού της πιθανότητας να συμβεί μια κρίση εξαρτάται από την εκδήλωση του φαινομένου/γενεσιουργού αιτίου και συγκροτείται από τα δυσμενή αποτελέσματα του φαινομένου. Συντρέχουν δηλαδή δύο προϋποθέσεις για τη δημιουργία της κρίσης. Άρα πρέπει να προσδιοριστούν οι πιθανότητες και των δύο προϋποθέσεων. Η πιθανότητα της πρώτης προϋπόθεσης (της εκδήλωσης του φαινομένου) υπολογίζεται από την διοικητική των κρίσεων. Η πιθανότητα της δεύτερης προϋπόθεσης είναι πολλαπλή γιατί υπάρχει η πιθανότητα να συμβεί για κάθε ένα από τα δυσμενή αποτελέσματα του.
  - **Το κόστος.** Σε συνδυασμό με το κάθε αποτέλεσμα που εμπεριέχει η κάθε πιθανότητα θα πρέπει να υπολογίζεται και το κόστος όπου το συνοδεύει πόσο μάλλον όταν μιλάμε για κρίσεις. Άλλωστε δεν νοείται κρίση χωρίς να υπάρχει κάποιος κόστος. Έτσι λοιπόν χωρίζουμε τα κόστη στα παρακάτω:
    1. *Το Συνολικό κόστος* της κρίσης λέγεται το σύνολο όλων των στοιχείων κόστους, από όλα τα αρνητικά αποτελέσματα που δημιούργησαν αυτή τη κρίση. Κάθε κρίση είναι το άθροισμα των δυσμενών αποτελεσμάτων του φαινομένου.
    2. *Το άμεσο κόστος.* Είναι το συνολικό κόστος που θα προκύψει για την αποκατάσταση όλων των ζημιών από τα αρνητικά αποτελέσματα μιας κρίσης
    3. *Το έμμεσο κόστος.* Είναι οι δευτερεύουσες συνέπειες που θα φέρει μια κρίση.

Δεν είναι απαραίτητα χρηματικές δαπάνες, όμως ο αντίκτυπος τους θα μπορούσε να χαρακτηριστεί με τη μορφή χρηματικών δαπανών (απώλεια πελατών, μείωση στις παραγγελίες, κακή φήμη της επιχείρησης).

4. *Το κρίσιμο κόστος.* Αυτό είναι το κόστος το οποίο η πληγείσα επιχείρηση μπορεί να καλύψει.
5. *Το κόστος αποτροπής ή το κόστος του διαχειριστή.* Συνήθως είναι συνυφασμένο με το έξοδο της επιχείρησης για την πρόσληψη ενός διαχειριστή. Στην ουσία είναι η δαπάνη για την εργασία του.
6. *Το κόστος πρόληψης ή προληπτικών μέτρων.* Αυτό είναι το συνολικό κόστος που έχει δαπανηθεί για την απόκτηση προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης.
7. *Το κόστος καταστολής.* Αυτό είναι το συνολικό κόστος που δαπανάται για την αντιμετώπιση της κρίσης τα πρώτα λεπτά της εμφάνισής της (πριν ακόμα δηλαδή προσληφθεί κάποιος για την αντιμετώπιση της κρίσης)
8. *Το κόστος για την αποκατάσταση.* Αυτό είναι το κόστος για τα μέτρα που πάρθηκαν προκειμένου να αποκατασταθούν οι ζημιές που προκλήθηκαν από την κρίση. Συχνά το κόστος αυτό ενσωματώνεται στο κόστος καταστολής, (Σφιακιανάκης, 1998).

## 1.10 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως πετυχημένες όταν καταφέρνουν να προσαρμόζονται και να αναγνωρίζουν σημαντικούς παράγοντες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, να αναλύουν και να εκτιμούν την επίδραση τους.

Οι περισσότερες κρίσεις δεν προκαλούνται με ένα ξαφνικό ξέσπασμα. Μερικές φορές υπάρχουν κάποια σημάδια ή ακόμα και «συμπτώματα» που μπορούν να αναγνωριστούν. Βέβαια αυτά τα συμπτώματα γίνονται εμφανή όταν ήδη η κρίση έχει ξεκινήσει. Σκοπός λοιπόν μιας πετυχημένης επιχείρησης δεν είναι απλά να βρει αυτά τα συμπτώματα, αλλά πώς θα τα βρει εγκαίρως, (Darling et al., 1996).

Στην διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία αναγνωρίζεται ότι σε μία κρίση θα μπορούσαν να εμφανιστούν τέσσερα στάδια. Αυτά είναι:

- Το στάδιο της διαμόρφωσης της κρίσης και των συμπτωμάτων (prodromal

crisis stage),

- Το στάδιο της κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage),
- Το στάδιο των επιπτώσεων της κρίσης (chronic crisis stage) και
- Το στάδιο της επίλυσης και ομαλοποίησης της κρίσης (crisis resolution stage).

(Fink, 1996)

Παρακάτω αναλύονται τα στάδια που διέπουν μια κρίση:

### **1.10.1 Στάδιο Διαμόρφωσης της κρίσης και των συμπτωμάτων.**

Αυτό είναι και το στάδιο όπου αρχίζουν να φαίνονται τα συμπτώματα. Στο σημείο αυτό είναι εκεί που πασχίζει να βρísκεται ήδη μια επιχείρηση πριν από την εμφάνιση της κρίσης (χρειάζεται πολύ καλή πληροφόρηση και άτομα με δυνατό αίσθημα διορατικότητας και αντιληπτικότητας). Αποτελεί το στάδιο της προειδοποίησης (warning stage). Αυτό το στάδιο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το στάδιο των συμπτωμάτων (symptom stage ή precrisis stage) εφόσον υπάρχει κάποιος που θα διαγνώσει την επερχόμενη κρίση. Έρευνες έχουν δείξει ότι πολλές από τις κρίσεις στέλνουν ενδείξεις προειδοποιητικών σημαδιών πριν από την εκδήλωσή τους.

Το πόσο θα διαρκέσει αυτό το στάδιο δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ευκολία. Και αυτό γιατί παραπάνω αναφερθήκαμε στην μοναδικότητα των κρίσεων. Υπάρχουν κρίσεις που δεν έχουν καθόλου προειδοποιητική φάση οι οποίες είναι ξαφνικές όπως π.χ. ένα ατύχημα. Μόλις εκτιμηθεί από το κέντρο χειρισμού κρίσεων η κατάσταση, αυτό σημαίνει και το τέλος του πρώτου σταδίου. Πράξεις, ενέργειες και παραλήψεις, που ενδεχόμενα οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται *πρόδρομα συμπτώματα*. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα.

### **1.10.2 Το στάδιο της κορύφωσης της κρίσης.**

Στο δεύτερο στάδιο παρατηρούμε την κορύφωση της κρίσης. Σε αυτό το στάδιο είναι δύσκολο να εμφανιστούν καινούρια συμπτώματα αφού πλέον όλα είναι γνωστά και η ζημιά έχει γίνει (αν παρόλα αυτά φανούν και άλλα συμπτώματα τότε πλέον μιλάμε για κρίση μέσα στην κρίση η οποία αποτελεί ακραία περίπτωση). Αφού έχει γίνει η ζημιά τότε η κρίση είναι στην ευχέρεια της επιχείρησης για το εάν θα



προσλάβει μια ομάδα για την διαχείριση ή εάν θα την διατηρήσει.

Κάποιοι από τους τρόπους εκδήλωσης της κρίσης είναι:

- Απότομη και ξαφνική στις περιπτώσεις σεισμών και ακραίων καιρικών φαινομένων.
- Κλιμακωτή εκδήλωση, μετά από πολλά ή λίγα συμπτώματα και ενδείξεις. Αυτό συνήθως παρατηρείται σε κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα.
- Αργή και μακροχρόνια εκδήλωση.
- Αφανής εκδήλωση. Όταν γίνεται αντιληπτή εκ των υστέρων.

Το πόσο θα διαρκέσει το δεύτερο στάδιο εξαρτάται από τον τρόπο που εκδηλώνεται το φαινόμενο.

### **1.10.3 Το στάδιο των επιπτώσεων της κρίσης.**

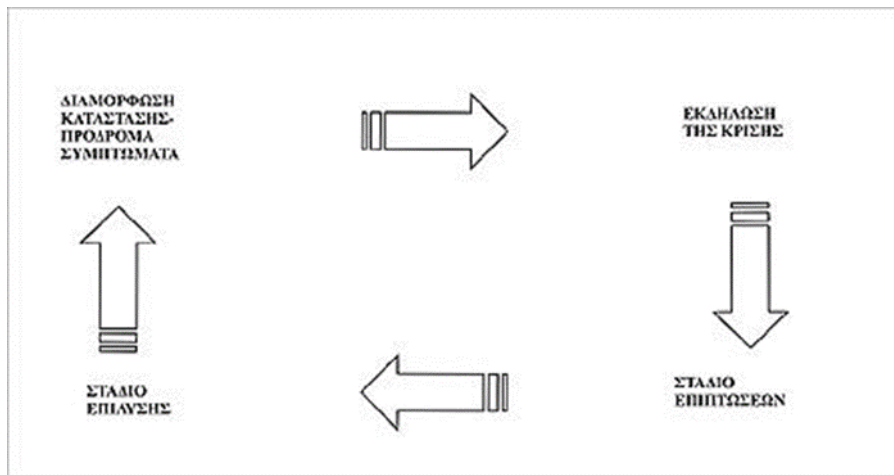
Στο στάδιο αυτό η κρίση έχει γνωστοποιηθεί και ήδη γίνονται έλεγχοι και σενάρια για να ανακάμψει η επιχείρηση (Stage of recovery, self-analysis, or self doubt). Έρευνες έχουν δείξει ότι σε μεγάλους οργανισμούς όταν υπάρχει κρίση και δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο διαχείρισης κρίσης ή μια ομάδα διαχείρισης κρίσης, τότε είναι πιθανό η κρίση να διαρκέσει μέχρι και 2.5 φορές περισσότερο από το αν θα είχαν.

### **1.10.4 Το στάδιο της επίλυσης και της ομαλοποίησης της κρίσης.**

Το στάδιο αυτό αποτελεί και το τελευταίο στον κύκλο ζωής μια κρίσης. Είναι το στάδιο στο οποίο πασχίζουν οι επιχειρήσεις να φτάσουν. Ο διαχειριστής μόλις ενημερωθεί για τα σημάδια και την φύση της κρίσης είναι υπεύθυνος να ξαναπάρει τον έλεγχο στα χέρια του καθώς και να οδηγήσει τον οργανισμό στην ανάκαμψη από την κρίση. Στόχος του διαχειριστή είναι να φτάσει στο τελικό στάδιο της κρίσης όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Ξεκινάει μόλις αρχίζουν να αποδίδουν τα μέτρα ανάκαμψης και αποδυναμωθούν τα αιτία δημιουργίας και ιδιαίτερα οι επιπτώσεις της κρίσης.

Το στάδιο της επίλυσης αποτελεί και το τελευταίο στάδιο στον κύκλο ζωής της κρίσης και η επιχείρηση ξαναβρίσκει τους προ κρίσης ρυθμούς της. Από την στιγμή όπου η κρίση θα έχει αντιμετωπιστεί και θα είναι γνωστή πλέον στον

διαχειριστή, δεν νοείται η επανάληψη λανθασμένων αποφάσεων καθώς και ο ίδιος οφείλει να είναι προετοιμασμένος σε περίπτωση που εμφανιστεί ξανά κάτι παρόμοιο στο μέλλον. (Learning Thomas, 2003)



Πηγή: Σφακιανάκης, 1998

Διάγραμμα 1.2 Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης



Πηγή: Σφακιανάκης, 1998

Διάγραμμα 1.3 ο επιθυμητός κύκλος ζωής μιας κρίσης.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Ο επιθυμητός Κύκλος Ζωής μιας Κρίσης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3 .Κατ' αυτόν από την εμφάνιση των Προδρόμων Συμπτωμάτων, με τις κατάλληλες ενέργειες και τακτικές οδηγούμαστε απ' ευθείας στο στάδιο επίλυσης.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι επικρατέστεροι ορισμοί της κρίσης και αναλύεται η κρίση στα συστατικά της στοιχεία. Αποδεικνύεται πως ο όρος δεν έχει μόνο οικονομικό ενδιαφέρον αλλά εμπίπτει σε όλους σχεδόν τους τομείς του ιδιωτικού και του δημόσιου βίου. Παρουσιάζονται οι κυριότερες αιτίες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που δημιουργούν κρίση, καθώς και οι κατηγορίες των κρίσεων με βάση τα γενικά αλλά και τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά και τους τομείς που πλήττονται. Μέσα από τη μελέτη των στοιχείων εύκολα αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης ότι οι κρίσεις συνδέονται και επηρεάζουν η μια την άλλη και έτσι είναι δυνατόν μια κρίση που φαινομενικά φαίνεται να μη συνδέεται με την κρίση των επιχειρήσεων, τελικά να καταλήγει να γίνεται και μια κρίση επιχειρήσεων. Στη συνέχεια επιχειρείται η σύνδεση των κρίσεων με τις αιτίες παρακμής μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό αποδεικνύεται το μέγεθος του συσχετισμού των κρίσεων αφού οικογενειακές, κοινωνικές, εθνικές κρίσεις ενέχουν το κίνδυνο να εξελιχτούν σε οικονομικές κρίσεις. Είναι όμως δυνατόν και οικονομικές κρίσεις να εξελιχτούν αντίστοιχα σε εθνικές, κοινωνικές, οικογενειακές και προσωπικές κρίσεις. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε η παρουσίαση των κυριότερων αιτιών που προκαλούν κρίσεις καθώς και τα χαρακτηριστικά του κύκλου ζωής μιας κρίσης.

Τελικά, προκύπτει ότι η αποφυγή κάποιου είδους κρίσης στη ζωή ενός ανθρώπου, μιας επιχείρησης, ενός κράτους είναι αδύνατον να συμβεί. Αποτελεί αδήριτη ανάγκη λοιπόν η αντιμετώπιση και η διαχείριση της κρίσης. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας στο επόμενο κεφάλαιο η αντιμετώπιση και η διαχείριση κρίσης θα επικεντρωθεί στη διαχείριση των κρίσεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

Κουσκουβέλης Η (1997)., “Λήψη αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση”, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Οδηγός Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1994), Υπηρεσία Επίσημων εκδόσεων Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων,

Πανηγυράκης Γ(2001), Βεντούρα- Νεοκοσμίδη Ζ. (2001) ‘Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων’, Εκδόσεις Μπένου

Παπαθανασόπουλος Σ (2000). , ‘Η δύναμη της τηλεόρασης’. Εκδόσεις Καστανιώτης

Σφακιανάκης Μ. (1998), Διοικητική Κρίσεων, εκδόσεις Έλλην

### **Ξένη βιβλιογραφία :**

Fink Steven S. ( 1996), “Crisis management: Planning for the inevitable”, American management association, USA,

Health R. (2005) ‘Crisis Management’, εκδόσεις Γκιούρδας,

Learnning T., (2003) “Four crisis stages, Issues management and crisis management”, QUORUM PUBLICATIONS, New York,

Seeger, M., Sellnow T L. (2003), “Communication and organizational crisis”, Westport Praeger,

### **Δικτυογραφία :**

[www.sorm.state.tx.us/Risk\\_Management/Business\\_Continuity/pr\\_crisis.php](http://www.sorm.state.tx.us/Risk_Management/Business_Continuity/pr_crisis.php),

[www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2.htm](http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2.htm)

<http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe/crisis.htm>

<http://www.kckps.org/crisis/disasters.htm>

<http://www.anaconda.gr/HTMErgatika/ErgatikoAtyxima.htm>

[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2610/Stogias\\_Georgios.pdf?sequence=2](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2610/Stogias_Georgios.pdf?sequence=2)

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια είμαστε αντιμέτωποι με μια πραγματικότητα όπου οι συνθήκες αλλάζουν γρήγορα, το περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται από στατικότητα αλλά από πολυμεταβλητότητα, γεγονότα που φέρνουν εξελίξεις σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα. Λόγω του ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολυτάραχο, στις μέρες μας, καθίσταται ακόμη πιο σημαντική η ανάλυσή του εφόσον οι περισσότεροι από τους παράγοντες που το συντάσσουν δεν είναι ελέγξιμοι από την ίδια την εταιρεία όμως την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οπότε εύλογο είναι ο λόγος αυτής της ανάλυσης είναι να εντοπιστούν αυτές οι μεταβλητές που την επηρεάζουν περισσότερο.

Όταν μιλάμε για το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης εννοούμε όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα με τον κλάδο που ανήκει, δραστηριοποιείται και σε κάποιο περιβάλλον. Ενώ οι ειδικότεροι τύποι των περιβαλλοντικών δυνάμεων διαφέρουν από τον ένα κλάδο στον άλλο, μερικές γενικευμένες περιβαλλοντικές δυνάμεις ασκούν βασικότερες επιρροές στις διαμορφωμένες στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Παρακάτω, αναφέρονται δυο τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το μάκρο περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο περιβάλλον ή άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.83)

Επομένως η συγκεκριμένη ανάλυση έχει ως σκοπό να εντοπιστούν οι μεταβλητές εκείνες που επηρεάζουν την επιχείρηση και έτσι να την προετοιμάσει στη άμεση αντίδραση σε μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να θεμελιωθεί η θέση της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.84)

Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον, βρίσκονται στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και άλλους πιο συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη γενικότερη εξέλιξη της οικονομίας καθώς και άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές που επηρεάζουν πιο άμεσα την επιχείρηση βρίσκονται στο εσωτερικό παραλληλόγραμμο,(άμεσο περιβάλλον). (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.84)



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2010, σελ.85

Διάγραμμα 2.1 Μεταβλητές του περιβάλλοντος

Επίσης, θα πρέπει να λεχθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες δεν είναι στατικοί, αλλά δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς. Γι' αυτό το λόγο, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Σε αντίθετη περίπτωση, αν η επιχείρηση αγνοήσει αυτές τις αλλαγές στο περιβάλλον που την επηρεάζουν, σημαίνει ότι διακυβεύεται ακόμη και η επιβίωσή της. Οπότε, η σύγχρονη επιχείρηση χρειάζεται να προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα με το περιβάλλον που λειτουργεί όπως και σε αλλαγές οι οποίες δημιουργούνται σε αυτό.

Τέλος, αναλύεται η έννοια των στρατηγικών ομάδων. Οι στρατηγικές ομάδες (strategic groups), σχεδιάζονται για να δώσουν έμφαση σε ακόμη περισσότερες

συγκεκριμένες διαφορές στην ανταγωνιστική συμπεριφορά ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.85).

## **2.1 ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Το μάκρο - περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές μεταβλητές και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία κυρίως με έμμεσο τρόπο. Αυτή η επιρροή σχετίζεται με τις στρατηγικές αποφάσεις σε μακροχρόνιο επίπεδο, παρά σε βραχυχρόνιο επίπεδο. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73)

Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων αυτών των παραγόντων που είτε άμεσα είτε έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Έτσι λοιπόν, οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός Κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών αποτελούν παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.88-89)

Παράγοντες σαν και τους παραπάνω διαμορφώνουν το μάκρο-περιβάλλον στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Μερικοί παράγοντες δείχνουν μακροπρόθεσμες μεταβολές όπως για παράδειγμα η γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ή η αυξανόμενη τάση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν το μάκρο περιβάλλον τους σε μεγάλο βαθμό. Επίσης οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν. Παρόλο που υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο περιβάλλον διακρίνονται τέσσερις κατηγορίες όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.1: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό, και το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Political, Economic, Sociocultural, Technological - PEST). (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.90)

Στον παρακάτω πίνακα 2.1 δίνονται οι γενικοί ορισμοί των παραγόντων αυτών όπως και ορισμένες μεταβλητές όπου έχουν σημασία σε κάθε κατηγορία.

Πίνακας 2.1: Παράγοντες PEST

<b>Οικονομικό Περιβάλλον</b>	<b>Τεχνολογικό Περιβάλλον</b>	<b>Πολιτικό Περιβάλλον</b>	<b>Κοινωνικό – Πολιτιστικό</b>
Παράγοντες που ρυθμίζουν την ανταλλαγή των υλικών, χρημάτων, ενέργειας, πληροφοριών	Παράγοντες που συντελούν στις νέες ανακαλύψεις και λύνουν προβλήματα	Παράγοντες εξουσίας που έχουν τη δικαιοδοσία να ψηφίζουν νόμους και κανονισμούς	Παράγοντες που ρυθμίζουν αξίες, ήθη και έθιμα μιας κοινωνίας
ΑΕΠ	Συνολικές Κρατικές Δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη	Αντι – τραστ κανονισμοί	Αλλαγές του τρόπου ζωής
Επίπεδα επιτοκίων	Συνολικές Επιχειρηματικές Δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη	Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	Επαγγελματικές προσδοκίες
Προσφορά χρήματος	Τομείς τεχνολογικού ενδιαφέροντος	Φορολογικοί νόμοι	Καταναλωτικό κίνημα
Επίπεδα πληθωρισμού	Προστασία πνευματικών	Ειδικά κίνητρα	Ποσοστά Οικογενειών
Επίπεδα ανεργίας	Νέα προϊόντα	Κανονισμοί για το εξωτερικό εμπόριο	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73, 74



Πίνακας 2.1: Παράγοντες PEST (Συνέχεια)

<b>Οικονομικό Περιβάλλον</b>	<b>Τεχνολογικό Περιβάλλον</b>	<b>Πολιτικό Περιβάλλο</b>	<b>Κοινωνικό – Πολιτιστικό</b>
Αναλογία μισθών/τιμές	Νέες ανακαλύψεις που διαχέονται στην αγορά από τα εργαστήρια	Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Ανατίμηση	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών	Νόμοι περί προσλήψεων & προαγωγών	Τοπικές Μετατοπίσεις του πληθυσμού
	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα της	Προσδόκιμο ζωής
	Υποδομές τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί outsourcing	Ποσοστά γεννήσεων
	Ύπαρξη (ή μη) πειρατείας στους Η/Υ	Εργασιακά «γκέτο»	Πολιτική συνταξιοδότησης
			Πολιτική για την υγεία Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73, 74

## 2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον, αποδεικνύεται ότι έχει σημαντική επίδραση στην διαμόρφωση του ανταγωνισμού στο κάθε κλάδο όπως επίσης και στην διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.75)

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών όπου μια επιχείρηση δραστηριοποιείται και την συγκεκριμένη στάση όπου η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υπάρχουσα πολιτική κατάσταση. Πολλές φορές όμως συμβαίνει και το αντίθετο, επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι μια παγκόσμια δραστηριότητα (παγκοσμιοποίηση αγορών). Πολλές επιχειρήσεις έχουν δραστηριότητες σε χώρες με πολιτική αστάθεια π.χ. Λιβύη, Ιράν. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επιχειρούν μια λεπτομερή εκτίμηση των πολιτικών αλλαγών σε τέτοιες χώρες. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να μπορούν να προβλέπουν καλύτερα τις πολιτικές καταστάσεις που θα προκύψουν π.χ. υποτίμηση του νομίσματος της χώρας, αλλαγή του πολιτεύματος.

Μια ακόμα αμφιβολία είναι το αποτέλεσμα των επόμενων εκλογών, γιατί μια αλλαγή στην κυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη στάση και την προσέγγιση του κράτους έναντι των επιχειρήσεων. Το τελευταίο στοιχείο στο πολιτικό περιβάλλον είναι ο «Πολιτικός Κίνδυνος» και αφορά κρατικοποιήσεις, φορολογικούς/ τιμολογιακούς / νομισματικούς ελέγχους. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τα εξής στοιχεία:

- Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας που δραστηριοποιούνται.
- Τις πολιτικές συμφωνίες που γίνονται τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Τη σχέση της κάθε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις όπως και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

Έτσι λοιπόν το συμπέρασμα είναι ότι το Πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου ή μακρο- περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.92-93)

### **2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το οικονομικό περιβάλλον είναι η ίσως η σημαντικότερη μεταβλητή, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο όλες τις επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και επιχειρηματικού κύκλου είναι κάποιοι από τους παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.93)

Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον ( αυτό που αφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση), το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον (τον κλάδο) , το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Οικονομικά γεγονότα που επηρέασαν το περιβάλλον των επιχειρήσεων:

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- Η αργή ανάπτυξη του τρίτου κόσμου
- Το χτύπημα των δίδυμων πύργων στην Ν.Υ
- Ο πληθωρισμός

Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Το ΑΕΠ
- Το επίπεδο των μισθών
- Την προσφορά χρήματος
- Το επίπεδο ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Διαθεσιμότητα των πόρων
- Τις πληθωριστικές τάσεις και
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.94)

Όπως δείχνει και ο Πίνακας 2.1, υπάρχουν πολλές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται αλλά για την παρούσα διπλωματική εργασία παρατίθενται οι πιο σημαντικές μόνο.

## 2.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνεται το σύνολο αξιών, πιστεύω, ηθών και εθίμων μιας κοινωνίας. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.73)

Η μεταβλητή αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις καθώς και τον τρόπο που οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, γιατί μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πληροφορημένες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

Κάποια από τα στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν όσο αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στο τρόπο ζωής
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Η εγκληματικότητα
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκοσμίου πληθυσμού. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.95)

Με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν τον τρόπο που θα πρέπει να διευθύνουν ένα αυξανόμενο ετερογενές περιβάλλον εργασίας. Επομένως, τα στελέχη θα πρέπει να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Επειδή οι

αξίες, οι συνήθειες και οι επιθυμίες αλλάζουν, τα στελέχη θα πρέπει και αυτά να αλλάζουν. Η αρχή αυτή περιλαμβάνει τόσο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι επιχειρήσεις προσφέρουν όσο και τις εσωτερικές πολιτικές.

Γενικά κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμη να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, προκειμένου να μη βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό και εν τέλει να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.97)

## **2.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με νέα γνώση και στην ενσωμάτωση της σε νέα προϊόντα και διαδικασίες, νέους τρόπους παραγωγής. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.97)

Οι αλλαγές στην τεχνολογία είναι δυνατό να επιφέρουν επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις καλούνται να είναι σε επαγρύπνηση προκειμένου να αντιληφθεί τις νέες εξελίξεις, να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.75)

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Ανακαλύψεις της επιστήμης
- Επιπτώσεις από ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
- Βελτίωση μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής
- Αυτοματοποίηση
- Επεξεργασία δεδομένων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορέσουν να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία όπως και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους. Οι περισσότερες ταχύτατες αλλαγές κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του αιώνα έχουν πιθανόν συμβεί στη τεχνολογία. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα σήμερα με

αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις να μην μπορούν να αφομοιώσουν τελείως τις αλλαγές. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια είναι πιθανό να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλούς κλάδους και επιχειρήσεις. Βέβαια υπάρχει και η άλλη όψη του νομίσματος, όταν μια νέα τεχνολογία αποτελεί απειλή αν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί γρήγορα και επιτυχημένα. Οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι η τεχνολογία και η στρατηγική είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.97)

Τέλος, η στρατηγική σημασία των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην πρόβλεψη πιθανών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και περισσότερο αναγκαία. Η γρήγορη μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι ένα όπλο που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Με αυτή την εκμετάλλευση αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τους ανταγωνιστές τους και να κατοχυρώνουν μια ακλόνητη θέση στον κλάδο τους. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.99)

## **2.6 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER**

Ο καθηγητής Harvard M. Porter στο βιβλίο του- «Ανταγωνιστική στρατηγική» υποστηρίζει ότι μια σε επιχείρηση την ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ένταση του ανταγωνισμού- στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η ένταση αυτή από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες). Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου άρα και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Με την ανάλυση αυτών των παραγόντων, η επιχείρηση μπορεί να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με τη δομή του κλάδου, τον βαθμό στον οποίο μπορεί να επηρεάσει και τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός είναι προσδιοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας για την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, γίνεται εύκολο να εντοπιστεί η ελκυστικότητα του κλάδου. (Παπαδάκης, 2002, σελ.67)

Αναλύοντας το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης γίνεται εφικτή η πρόβλεψη των δυνάμεων αλλαγής του κλάδου, καθώς και ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν από την επιχείρηση προκειμένου και η ίδια να επηρεάσει τον κλάδο άρα και την ανταγωνιστική της θέση. (Παπαδάκης, 2002, σελ.68)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter, που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι:

- η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σημαντικό είναι σε αυτό το σημείο να τονισθεί ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε όλο τον κλάδο και όχι σε μια επιχείρηση μεμονωμένα.

Άρα, στο κέντρο του υποδείγματος βρίσκεται *ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος που εξετάζεται*. Μεταγενέστεροι συγγραφείς του Porter, συμπεριέλαβαν ακόμα μια δύναμη στο μοντέλο του και αυτή περιέχει όλους τους παράγοντες που δεν περιείχε το υπόδειγμα μέχρι τότε όπως π.χ. τα σωματεία, η δύναμη της κυβέρνησης και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (Stakeholders) (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.103)

## 2.7 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια επιχειρηματική στρατηγική που θα της δώσει ισχυρή θέση στην αγορά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει της ευκαιρίες και απειλές που θα της παρουσιαστούν στο εξωτερικό περιβάλλον της. Μόνο αυτό δεν είναι αρκετό καθώς θα πρέπει να αναλύσει διεξοδικά το εσωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίσει εκείνα τα σημεία που λέγονται στρατηγικοί παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες παίζουν τον ρόλο των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Επίσης, αυτοί οι παράγοντες είναι υπεύθυνοι και για το αν θα μπορέσει η επιχείρηση εν τέλει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές και να δημιουργήσει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen & Hunger, 2006, σελ.106)

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου η επιχείρηση εκτός από την

εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών πρέπει να εκτιμήσει και το εσωτερικό περιβάλλον. Η συγκεκριμένη ανάλυση, στοχεύει στον εντοπισμό εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες. Δύναμη είναι ο παράγοντας που μπορεί να αποτελέσει πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα όπως π.χ. ελλείψεις σε πόρους, στις ικανότητες, δηλαδή παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, και πολλές φορές κάνουν δυσκολότερη την υλοποίηση της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 139)

Επομένως, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει και μια λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η επιχείρηση θα πρέπει με τη βοήθεια της ανάλυσης να συνδυάζει όσα βρίσκει με τις υπάρχουσες δυνάμεις και αδυναμίες προκειμένου να αποφασίσει με ποιο στυλ ανταγωνιστικής στρατηγικής θα μπει στην αγορά. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 139)

## 2.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν τις στρατηγικές που θα πετύχουν πρέπει να αναλύσουν εκτός από το εξωτερικό και το εσωτερικό (επιχειρησιακό) περιβάλλον. Στο σημείο αυτό, οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι πιθανό να επιδεικνύουν ή να αποτρέπουν μια στρατηγική. Αυτοί οι παράγοντες είναι: η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

Η **δομή** της επιχείρησης: ασχολείται με την μορφή που είναι οργανωμένη η επιχείρηση όσο αφορά τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Είναι η διάταξη των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων έτσι ώστε αυτά μαζί να κατευθύνονται προς την εκπλήρωση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης. Οι βασικότερες μορφές οργανωτικών δομών είναι: η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Η κάθε οργανωτική δομή με τη σειρά της, επιδεικνύει κάποιες στρατηγικές περισσότερο από κάποιες άλλες.

- **απλή δομή (simple structure):** Δεν υπάρχουν κατηγορίες προϊόντων και λειτουργικές κατηγορίες. Η δομή αυτή, ταιριάζει περισσότερο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις δηλαδή από τον ιδιοκτήτη, να λειτουργεί σε μικρό



τμήμα αγοράς και να έχει μία ή δυο γραμμές προϊόντων. Ο ιδιοκτήτης παίρνει όλες τις αποφάσεις και παρακολουθεί τις δραστηριότητες.

Καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει, είναι δύσκολο να διατηρηθεί η δομή αυτή. την ευθύνη της παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων

- **λειτουργική δομή (functional structure):** Ταιριάζει περισσότερο σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με μερικές γραμμές προϊόντων στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η δομή αυτή υπερνικά την αδυναμία του ιδιοκτήτη να επεξεργαστεί τις πληροφορίες. Οι επικεφαλής των τμημάτων δεν λειτουργούν αυτόνομα, αλλά αναφέρονται απ' ευθείας στο γενικό διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί τις αποφάσεις για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στην αντίστοιχη επιχειρηματική κατηγορία, στην οποία εργάζονται
- **δομή κατά τμήματα (divisional structure):** Ενδείκνυται για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, που παράγουν μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Και σε αυτή τη δομή οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στα αντίστοιχα τμήματα και λειτουργίας. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν την ισορροπία ανάμεσα στον ανταγωνισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων σχετικά με τη διαθεσιμότητα των πόρων. Επίσης γίνεται προσπάθεια για την ισορροπία στη συνεργασία διαφόρων τμημάτων για εκμετάλλευση συνεργειών. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 143-144)

**Η Κουλτούρα:** είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης και της προσδίδουν τη μοναδικότητα. Θέτει τους κανόνες συμπεριφοράς και την συμπεριφορά ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης από την κορυφή μέχρι και την βάση της πυραμίδας. Οι λειτουργίες που ικανοποιούνται από την επιχειρησιακή κουλτούρα είναι:

- μεταδίδει το αίσθημα ταυτότητας στους εργαζομένους
- βοηθά στην επίτευξη υψηλότερων στόχων των εργαζομένων
- δημιουργεί σταθερότητα στην επιχείρηση σαν κοινωνικό σύστημα
- αποτελεί πεδίο αναφοράς των εργαζομένων.

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις οι οποίες

συλλαμβάνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Αυτές συνοπτικά είναι:

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου.
- Προσοχή στην λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- Επιθετικότητα
- Σταθερότητα (Γεωργόπουλος,2010, σελ. 145)

Μια δυνατή κουλτούρα είναι δυνατό όχι μόνο να εξασφαλίσει την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και να την καταστήσει περισσότερο ανταγωνιστική στον κλάδο της. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η κουλτούρα (όπως και η δομή) μπορεί να είναι είτε δύναμη είτε αδυναμία για μια επιχείρηση ανάλογα με το αν μπορεί να υποστηρίξει την υπάρχουσα στρατηγική.

**Πόροι** είναι τα στοιχεία μιας επιχείρησης που διαθέτει προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι κατηγορίες των πόρων σε μια επιχείρηση είναι οι εξής: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι. (Γεωργόπουλος,2010, σελ. 147)

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους χρηματοοικονομικούς πόρους προκειμένου να συνεχίσουν την λειτουργία τους και να χρηματοδοτούν την ανάπτυξη τους. Βασικό πρόβλημα, αποτελεί η απόκτηση των απαιτούμενων κεφαλαίων με συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η διάθεση των χρηματοοικονομικών πόρων. Τα διευθυντικά στελέχη, πιο συγκεκριμένα, ενδιαφέρονται για τα εξής:

- απόκτηση χρηματοοικονομικών πόρων. Είτε αυτό γίνεται μέσα από πωλήσεις μετοχών είτε από την έκδοση ομολογιών, είτε από εσωτερικούς πόρους (π.χ. το καθαρό εισόδημα)
- κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων. Με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, δεδομένου ότι αυτοί είναι περιορισμένοι.
- έλεγχος χρηματοοικονομικών πόρων. Εκτός από την απόκτηση των

χρηματοοικονομικών πόρων θα πρέπει παράλληλα να γίνεται και έλεγχος για το κατά πόσο αυτοί χρησιμοποιούνται σωστά.

Οι φυσικοί πόροι σε μια επιχείρηση αναφέρονται στην ιδιοκτησία και στην πρόσβαση της επιχείρησης σε πρώτες ύλες. Είναι τα ακίνητα ο μηχανολογικός εξοπλισμός, συστήματα διανομής και αποθέματα πρώτων υλών. Διακρίνουμε τρεις τύπους φυσικών πόρων:

- εγκαταστάσεις, και κατά πόσο χρησιμοποιούνται αποδοτικά
- τοποθεσία εγκαταστάσεων, δηλαδή το βαθμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην λειτουργία της επιχείρησης, αν είναι κοντά στο πελάτη ή στις πρώτες ύλες κ.λ.π.
- αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες.  
(Γεωργόπουλος, 2010, σελ.149)

Οι τεχνολογικοί πόροι περιλαμβάνουν τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, από την επιχείρηση. Αναφέρεται βασικά στην ύπαρξη πατέντας για διάφορα προσφερόμενα από αυτή προϊόντα ή στην έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό (έρευνας και ανάπτυξης) θα μπορούσε να αποτελέσει πηγή ανταγωνισμού για τους εξής δυο λόγους:

- Μπορεί να δημιουργήσει νέα και εξελιγμένα προϊόντα που αργότερα θα προωθήσει το τμήμα του μάρκετινγκ
- Μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικότερες διαδικασίες παραγωγής ή επεξεργασίας πρώτων υλών και υλικών με απώτερο αποτέλεσμα το πλεονέκτημα κόστους για την επιχείρηση.

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αναγκαίο να αποφασίσει για το βέλτιστο τεχνολογικό επίπεδο σε εναρμόνιση με τους στόχους όπως επίσης και τις δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, εφόσον αυτοί θα την χρησιμοποιήσουν.  
(Γεωργόπουλος,2010, σελ. 149)

Το τελευταίο στοιχείο που αναλύεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι οι *ανθρώπινοι πόροι* και είναι ίσως ο πιο βασικός παράγοντας. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που συνδέουν τους παραπάνω πόρους προκειμένου να

λειτουργήσουν. Για το λόγο αυτό, γίνεται ξεκάθαρο ότι τα προσόντα και οι δεξιότητες τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση:

- Το εξειδικευμένο προσωπικό, του οποίου οι δεξιότητες πρέπει να είναι ιδιαίτερες για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και προσδοκίες της διοίκησης, ανάλογα με την εργασία τους.
- Το διοικητικό προσωπικό, το οποίο απαρτίζεται από τα στελέχη γενικά που ενώνουν τους ανθρώπινους πόρους με τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους για τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η διεύθυνση του τμήματος των ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για τα εξής:

- Την πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού
- Την σωστή τοποθέτηση του εκάστοτε εργαζομένου στην θέση
- Την υποκίνηση του προσωπικού ως προς την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας, και
- Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Τέλος, λοιπόν, η επιχείρηση με την εκτίμηση των παραγόντων που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον, μπορεί να γνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες και στη συνέχεια να τις συνδυάσει με τις ευκαιρίες και απειλές με σκοπό να δημιουργήσει εκείνη τη στρατηγική που θα μειώσει ή και να εξαλείψει τα τρωτά της σημεία (αδυναμίες), να σταθεροποιήσει περαιτέρω τις δυνάμεις, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. (Γεωργόπουλος,2010, σελ. 151)

## **2.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ**

Για την σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα πρώτα

δεδομένα είναι η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια αυτή συχνά αναφέρεται ως «ανάλυση ΔΑΕΑ» ή «SWOT analysis», η οποία αποτελείται από τις λέξεις «Δυνάμεις – Strengths», «Αδυναμίες – Weaknesses», «Ευκαιρίες – Opportunities» και «Απειλές – Threats».

Η συγκεκριμένη ανάλυση ομαδοποιεί τις πληροφορίες εφαρμόζοντας το γενικό υπόδειγμα προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εκτιμά τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι η ανάλυση αυτή απομονώνει τα θέματα αυτά σε τέσσερις διαφορετικές και αυτόνομες κατηγορίες για περαιτέρω ανάλυση όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.2.

Η συνέχεια του Πίνακα 2.2 παρουσιάζει ορισμένα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν γίνεται προσπάθεια να ανακαλυφθούν οι δυνητικές δυνάμεις και αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

Ο λόγος που γίνεται η ανάλυση ΔΑΕΑ είναι για να προσδιοριστούν τα μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν με σκοπό την διασφάλιση των δυνάμεων και την διόρθωση των αδυναμιών και των αιτιών που τις προκαλούν. Επίσης η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που θα εμφανιστούν στο μέλλον. Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα σε εκείνους τους παράγοντες που παρουσιάζουν σημαντική σπουδαιότητα για την επίδοση της επιχείρησης άρα και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.174-175)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΜΗΤΡΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ

<p><b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ/ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b></p>	<p><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (strengths)</b></p>	<p><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (weaknesses)</b></p>
<p><b>Ευκαιρίες (opportunities)</b></p>	<p><b>ΔΕ (SO) στρατηγικές</b> στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες</p>	<p><b>ΑΕ (WO) στρατηγικές</b> στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις απειλές προκειμένου να ξεπεράσουν τις αδυναμίες</p>
<p><b>Απειλές (threats)</b></p>	<p><b>ΔΑ (ST) στρατηγικές</b> στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές</p>	<p><b>ΑΑ (WT) στρατηγικές</b> στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές</p>

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2006, σελ.144

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Συστατικά μέρη της ανάλυσης ΔΑΕΑ (S.W.O.T)

<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών;	Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών;
Νέα γραμμή παραγωγής;	Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων;
Διαφοροποίηση σε συσχετισμένα προϊόντα;	Ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές;
Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων;	Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις;
Καθετοποίηση;	Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών;
Outsourcing;	Αλλαγή στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών;
Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες;	Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς;
Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς;	Δημογραφικές αλλαγές;
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών;	Δυσμενείς αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες;

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2010, σελ.174

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 (Συνέχεια) *Συστατικά μέρη της ανάλυσης ΔΑΕΑ*

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
Ιδιαιτερότητα;	Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση;
Επαρκείς χρημ/κοί πόροι;	Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης;
Ανταγωνιστική ικανότητα;	Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις;
Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης;	Έλλειψη αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών;
Ηγετική θέση στην αγορά;	Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής;
Άριστη παραγωγική διαδικασία;	Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης;
Οικονομίες κλίμακας;	Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις;
Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις;	Όχι καλή Έρευνα και Ανάπτυξη;
Ιδιόκτητη τεχνολογία;	Αδύνατη εικόνα αγοράς;
Πλεονεκτήματα κόστους;	Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα;
Πλεονεκτήματα διαφοροποίησης;	Μάρκετινγκ κάτω του μέσου όρου;
Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;	Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση;
Καινοτομικά προϊόντα;	Χαμηλή κερδοφορία;
Αποτελεσματική διοίκηση;	Μειονέκτημα κόστους;

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2010, σελ.175



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανακεφαλαιώνοντας, αυτό που βγαίνει ως συμπέρασμα είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάζει με απόλυτη προσοχή το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παρατηρούν τις εξελίξεις που συμβαίνουν είτε στο γενικευμένο (μακρο περιβάλλον) είτε στο μικρο περιβάλλον της επιχείρησης. Από την μεριά του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι αναγκαίο να υπάρχει πλήρης γνώση για τους πόρους που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της και να ελέγχονται αν αυτοί χρησιμοποιούνται και διανέμονται σωστά. Έτσι αυτό θα οδηγήσει την επιχείρηση στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας και των ικανοτήτων της και εν τέλει θα της δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό που πρέπει να εξεταστεί είναι αυτός ο βέλτιστος συνδυασμός που θα υλοποιούνται οι δραστηριότητες με αποτέλεσμα να δώσει στην επιχείρηση πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή κόστους σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Με τη βοήθεια της ανάλυσης ΔΑΕΑ η επιχείρηση μπορεί να σκιαγραφήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες και να εκμεταλλευτεί ή να αποφύγει ευκαιρίες και απειλές αντίστοιχα. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει ποια θα είναι αυτή η ανταγωνιστική πορεία και η διαμόρφωση εκείνης της στρατηγικής που θα της εξασφαλίσει την κερδοφορία και την σταθερότητα στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

Γεωργόπουλος Ν (2010), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα,  
Παπαδάκης Β (2002), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής  
Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα,  
Ευθύμογλου Π. (1990) «Επιχειρησιακή στρατηγική», Τεύχος Α  
Μάλλιαρης Π. (1990), «Μάρκετινγκ» Εκδόσεις Σταμούλη  
Χατζηδημητρίου Ι. (2000) «Εισαγωγή στις διεθνείς επιχειρηματικές  
δραστηριότητες», Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

### **Ξένη βιβλιογραφία:**

Wheelen T. Hunger D (2006), "Concepts in Strategic Management and Business  
Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

David F. (2005), "Strategic management", Prentice Hall 10<sup>th</sup> Edition

Porter M. (1980) "Competitive Strategy", Free press

Porter M. (1985) "Competitive Advantage", Free press

### **Αρθρογραφία:**

Περιοδικό 4ΤΡΟΧΟΙ, Τεύχος Ιουνίου 2009

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 3 . Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

#### Εισαγωγή

Η μελέτη της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας καταδεικνύουν ότι έχουν γίνει πολλές διαφορετικές και τεκμηριωμένες έρευνες και μελέτες για τη διαχείριση των κρίσεων και των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαδικασία πρόβλεψης, ανάλυσης αλλά και αντιμετώπισης των επιχειρησιακών κρίσεων σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο. Οι μελέτες αυτές παρουσιάζονται για να καταδείξουν την προσπάθεια που γίνεται για την έγκαιρη και έγκυρη διαχείριση των κρίσεων. Το κεφάλαιο ξεκινάει με τον ορισμό της διαχείρισης των κρίσεων. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην ομάδα διαχείρισης κρίσεων που κρίνεται απαραίτητη για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Οι επόμενες υποενότητες ασχολούνται με το περιεχόμενο, το διαχωρισμό και την ιεράρχηση των κρίσεων με βάση τη διαχείριση της κρίσης ενώ μελετώνται και οι φάσεις που αντιμετωπίζεται η κρίση. Το επόμενο συστατικό για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων είναι τα σχέδια διαχείρισης κρίσης. Μέσα σε αυτά αποτυπώνονται τα πεδία στα οποία η επιχείρηση καλείται να εστιάσει ( κόστος, ιδέες ανάπτυξης, ποιότητα κτλ). Το βασικότερο σε αυτή τη διαδικασία είναι οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Το ποια στρατηγική θα υιοθετηθεί έχει σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού. Τέλος το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη συνδρομή του κράτους στην αντιμετώπιση κρίσεων.

### 3.1 ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ

Η διαχείριση ή αλλιώς χειρισμός της κρίσης (Crisis Management) καλείται η διαδικασία με την οποία προλαμβάνεται, περιορίζεται ή επιλύεται η κρίση .

Επίσης με την τεχνική της διαχείρισης της κρίσης εννοείται η ελαχιστοποίηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας με απώτερο σκοπό τον έλεγχο κάθε κατάστασης. Είναι τα μέτρα όπου έχουν σκοπό τον περιορισμό δυσάρεστων καταστάσεων και την αποτροπή αυτών έτσι ώστε να επεκταθούν περαιτέρω.

Η διαδικασία της διαχείρισης μιας κρίσης είναι λεπτομερής καθώς αυτή περιλαμβάνει τη λήψη σοβαρών αποφάσεων. Ο παράγοντας όπου δυσκολεύει την εν λόγω διαδικασία είναι ότι οι αποφάσεις αυτές χρειάζεται να ληφθούν υπό συνθήκες πίεσης και περιορισμένο χρόνο εξ αιτίας της πολυμεταβλητότητας του περιβάλλοντος και ένα σύνολο ενασχολούμενων ανθρώπων που δουλεύουν σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας .

Κατά τον Health η διαχείριση των κρίσεων σε επίπεδο επιχειρήσεων αναφέρεται ως:

- Μια τεχνική που έχει σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας εφόσον αυτό θα βελτιώσει τον έλεγχο ενδοεπιχειρησιακά και οι διοικητικές λειτουργίες θα διεκπεραιωθούν αποτελεσματικότερα .
- Σύνολο από διαδικασίες με στόχο την διερεύνηση και την εξέταση συνθηκών κρίσεων έτσι ώστε να ενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αποφύγει την κρίση ή να αναρρώσει από αυτή.
- Συνδυασμός εμπειρίας που προέρχεται από τον διαχειριστή ή την ομάδα διαχείρισης κρίσεων και του χρονικού πλαισίου έτσι ώστε να εξεταστούν όλα τα πιθανά σενάρια και να δημιουργηθούν σχέδια υλοποιήσιμα και κατανοητά από όλα τα μέλη για την διαχείριση κρίσης.
- Η ικανότητα του οργανισμού να μπορεί να διεκπεραιώσει με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα ξαφνικές καταστάσεις με στόχο την αποτροπή της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης, (Health, 2005).

Αναφορικά με τα παραπάνω, προκύπτει ότι η διαχείριση της κρίσης είναι μια συνεχής έρευνα και ανάλυση των απειλών που μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση με στόχο την ελαχιστοποίηση του αβέβαιου και την ανάληψη όλων των καταλλήλων μέτρων προτού , μόλις ξεσπάσει και αφού επιλυθεί η κρίση έτσι ώστε να παρέχει ασφάλεια στους εργαζομένους και όσο γίνεται να παραμείνει άθικτη η εικόνα και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

### **3.2 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΑΣ / ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.**

Καταρχάς παρουσιάζεται πρώτα η ομάδα ή επιτροπή διαχείρισης των κρίσεων με το σκεπτικό ότι είναι αυτή η οποία θα θέσει τους κανόνες διαχείρισης των κρίσεων, θα διαχωρίσει και θα ιεραρχήσει τις κρίσεις θα εκδώσει τα σχέδια διαχείρισης των κρίσεων καθώς και τις στρατηγικές που θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης.

Τις επιλογές της θα τις βασίσει στην εκπαίδευση, την εμπειρία και την κουλτούρα του κάθε χώρου καθώς και την ένταση και το μέγεθος και τις συνέπειες της κρίσης.

Κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, δημόσια ή ιδιωτική, είτε αυτή παράγει προϊόντα είτε προσφέρει υπηρεσίες δεν νοείται να βαδίζει στον 21ο αιώνα χωρίς μία βασική παράμετρο. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας πρέπει να οργανώσει τη δομή αυτής της παραμέτρου, η οποία είναι η Επιτροπή Διαχείρισης Κρίσεων (ΕΔΚ).

Ομάδα ή επιτροπή διαχείρισης της κρίσης είναι τα άτομα που ασχολούνται με την διεκπεραίωση της κρίσης από την στιγμή που θα ξεσπάσει και θα γίνει αντιληπτή και το σύνολο των κινήσεων, των σχεδίων και των στρατηγικών που θα χρησιμοποιήσει προκειμένου να αποτραπεί ή να αντιμετωπιστεί. Κάθε επιχείρηση όπως είπαμε οφείλει να έχει ένα σχέδιο διαχείρισης ή αντιμετώπισης της κρίσης.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Κρίσεων για να είναι αποτελεσματικότερη θα πρέπει να είναι ολιγομελής. Αρκούν μερικά άτομα κατά προτίμηση επικεφαλές τμημάτων ώστε να ενώσουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και να υπάρχει μια σωστή επικοινωνία.

Αυτοί θα είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων, όπου σε αυτό θα εμπεριέχονται τα βήματα και οι κομβικές κινήσεις που θα χρειαστεί να κάνει η επιχείρηση (ασχέτως με το είδος της κρίσης) με σκοπό τον άμεσο συντονισμό όλης της επιτροπής προκειμένου να είναι εφικτή η εξομάλυνση της

κρίσης. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συναντιούνται τακτικά και να αναλύουν την εγχώρια και την παγκόσμια αγορά. Σε αυτές τις συνεδριάσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται τα σχέδια δράσης και να δοκιμάζονται, κάτι που θα αποτελούσε έναν πρόωρο έλεγχο σε ένα αντίστοιχο αιφνίδιο περιστατικό κρίσης, (Barton, 2001 σ.207).

Παρακάτω θα αναλυθεί η σύνθεση της ΕΔΚ. Όπως αναφέρθηκε τα μέλη που θα υπάρχουν θα πρέπει να καλύπτουν στρατηγικούς τομείς της επιχείρησης:

- Ο Πρόεδρος της Επιτροπής: Καθήκον του είναι ο συντονισμός της ΕΔΚ, να συγκαλεί την ΕΔΣ σε συνεδριάσεις όταν αυτό χρειάζεται και να υποβάλλει εκθέσεις στο ΔΣ της επιχείρησης. Σε πολλές εταιρείες η συγκεκριμένη θέση φέρει τον τίτλο «Crisis Manager».
- Ο Υπεύθυνος διαχείρισης οικονομικών θεμάτων. Αυτά τα θέματα είναι χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσεως. Ο εκπρόσωπος αυτής της θέσης φέρει τον τίτλο «Financial Controller» ή «Executive Accountant Officer». Ο Υπεύθυνος διαχείρισης οικονομικών θεμάτων χρειάζεται να γνωρίζει τις επιπτώσεις που θα έχει μια κρίση στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Μια από τις αρμοδιότητες του είναι να μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης, να μετριάσει την ταχύτητα πτώσης των πωλήσεων όπως και τη διατήρηση της τιμής της μετοχής σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Ο Υπεύθυνος του Marketing. Τη θέση θα μπορούσε να καλύψει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ της εταιρείας, αφού αυτός έχει και την καλύτερη σχέση και γνώση για την εταιρεία του. Μια από τις αρμοδιότητες του είναι να προτείνει αντίστοιχες τιμές για τα προϊόντα που επηρεάζονται περισσότερο από την κρίση. Άλλη ευθύνη είναι να προτείνει εναλλακτικές στρατηγικές για την διαφοροποίηση των προϊόντων μιας και σε περίοδο κρίσης ακόμα και το πιο μικρό κομμάτι αγοράς είναι απαραίτητο. Τέλος, είναι υπεύθυνος για την εικόνα της επιχείρησης όπως αυτή παρουσιάζεται μέσω της διαφήμισης στο καταναλωτικό κοινό.
- Ο Υπεύθυνος Δημοσίων σχέσεων. Ο Υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων είναι αυτός όπου έρχεται σε άμεση επαφή με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Δίνει συνεντεύξεις στον Τύπο και λειτουργεί ως η φωνή της επιχείρησης. Ο εκπρόσωπος λειτουργεί ως μέσο καθησυχασμού και ενίσχυση της εικόνας της

επιχείρησης προς το ευρύ κοινό.

- Νομικοί και τεχνικοί σύμβουλοι της επιχείρησης.

Η δημιουργία της επιτροπής διαχείρισης κρίσεων είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία της αντιμετώπισης της κρίσης. Η εκπαίδευση του κάθε μέλους της ΕΔΚ στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που έχει, θεωρείται υποχρεωτική προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή διάρθρωση των ρόλων. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά, ικανότητες και δεξιότητες όπως την ικανότητα της ομαδικής συνεργασίας, να είναι πειθαρχημένοι, πρόθυμοι και συνεπείς και να εφαρμόζουν τις οδηγίες του διαχειριστή της κρίσης. Επίσης θα πρέπει να έχουν αντοχή και να είναι επαγγελματίες στον ρόλο τους διότι οι κρίσεις όπως είναι αναμενόμενο, προκαλούν πιεστικές καταστάσεις και για να ξεπεραστούν χρειάζονται ικανοί διαχειριστές.

Οι λειτουργίες που έχει η ομάδα διαχείρισης κρίσεων συνοψίζονται στην δημιουργία του Σχεδίου Διαχείρισης των Κρίσεων (Crisis Management Plan), η αναπαράσταση και πρόβα του ΣΔΚ, η εύρεση εναλλακτικών λύσεων για θέματα που δεν καλύπτει εξ ολοκλήρου το ΣΔΚ. Παρόλα αυτά για την καλύτερη λειτουργία και ενημέρωση κάθε ομάδα διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση. Σε μια έρευνα που έγινε το 1992 από την Αμερικανική Ένωση Δημοσίων Σχέσεων, παρατηρήθηκε ότι παραπάνω από το μισό των αμερικανικών γιγαντιαίων επιχειρήσεων (ποσοστό 63%) που είχαν ήδη σχέδια διαχείρισης κρίσεων, δεν το εφαρμόζαν τα δύο τελευταία χρόνια, γεγονός που αποδείκνυε ότι οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων βρισκόντουσαν σε αδράνεια, (Coombs, 1999 σελ.4).

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται σχεδιαγραμματικά οι σχέσεις της ομάδας διαχείρισης κρίσεων με το άμεσο περιβάλλον δράσης της.



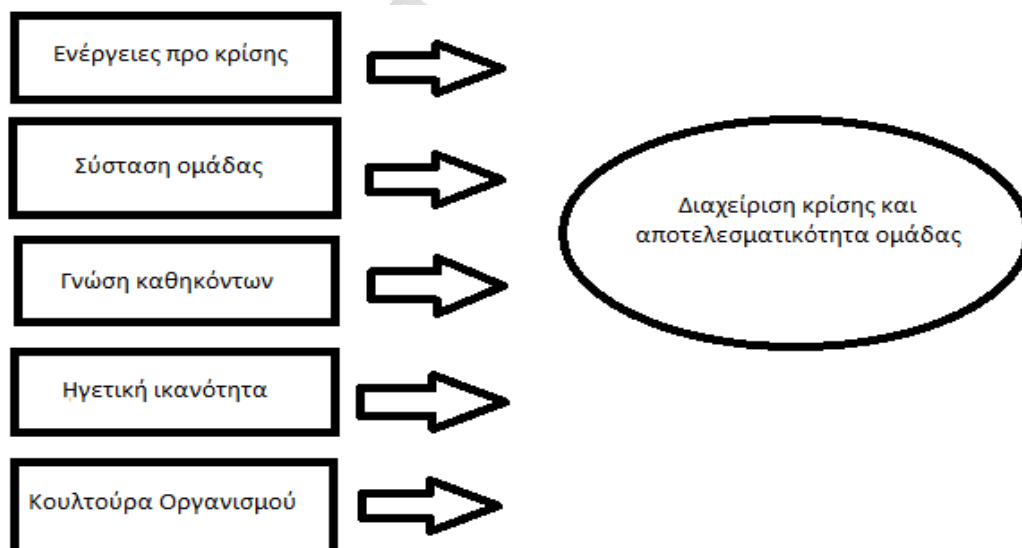
## Ομάδα διαχείρισης κρίσεων



Πηγή: ΒΑΕΥΑΕΡΤ,2005

Διάγραμμα 2.1: Οι σχέσεις της ομάδας διαχείρισης κρίσεων με το άμεσο περιβάλλον δράσης της

Το επόμενο Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, οι οποίοι είναι η ικανότητα ηγεσίας, η σύνθεση της ομάδας, ιεράρχηση αξιών, γνώση του αντικειμένου και η κουλτούρα οργάνωσης της επιχείρησης.



Πηγή: (King Granville,2002)

Διάγραμμα 2.2 :παράγοντες επίδρασης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων,

Πέρα από την ομάδα διαχείρισης κρίσεων, υπάρχουν και άλλα όργανα των οποίων η δημιουργία είναι αναγκαία για την διαχείριση των κρίσεων και την εφαρμογή των ΣΔΚ. Αυτά είναι:

- Ένα Κεντρικό Συμβούλιο Διαχείρισης Κρίσεων (Κ.Σ.Δ.Κ.), όπου θα έχει την αρμοδιότητα να παίρνει αποφάσεις οι οποίες θα αντικατοπτρίζουν τις απόψεις των Επιτροπών διαχείρισης κρίσεων. Επίσης, θα ήταν προτιμότερο να αποτελείται από λίγα άτομα κατά προτίμηση τους γενικούς διευθυντές των άλλων Ε.Δ.Κ
- Αναπληρωτές για τα μέλη των ομάδων.  
([www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm](http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm))

Ένα ακόμα εργαλείο το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση είναι οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Αυτοί είναι άτομα με εμπειρία στην διαχείριση κρίσεων που έχουν αναλάβει παρόμοιο έργο στον παρελθόν, γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά της αγοράς και τι κινήσεις πρέπει να γίνουν. Ένα από τα πλεονεκτήματα είναι ότι πρόκειται για ένα εργαλείο που μπορεί αποκτηθεί με χαμηλό κόστος σε σχέση με το κόστος συντήρησης όπου έχουν οι Επιτροπές διαχείρισης κρίσης. Δεύτερον οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν χρειάζονται κόστη εκπαίδευσης όπως χρειάζονται τα άτομα που απαρτίζουν τις επιτροπές διαχείρισης κρίσης, καθώς όπως είπαμε πρόκειται για άτομα πεπειραμένα. Παρόλα αυτά οι εξωτερικοί σύμβουλοι υστερούν σε ένα τομέα. Ενώ γνωρίζουν την αγορά και τις κινήσεις που χρειάζονται να γίνουν, υστερούν όσον αφορά την γνώση προς την συγκεκριμένη επιχείρηση. Δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς και όλους τους απαιτούντες της. Έτσι λοιπόν, ακόμα και για τους εξωτερικούς συμβούλους, ο ρόλος ενέχει έναν αυξημένο βαθμό δυσκολίας όσο αφορά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### **3.3. ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Πρόκειται για απαιτήσεις οι οποίες εφόσον εκπληρωθούν, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης, κατά την διάρκεια της κρίσης χωρίς αυτή να επεκταθεί περαιτέρω.

Κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα, ανεξάρτητα με το μέγεθος της, οφείλει να έχει ένα αποτελεσματικό Μνημόνιο Διαχείρισης Κρίσεων, το οποίο θα

προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την επίλυση του προβλήματος και την έξοδο από τη κρίση.

Αν και είναι αδύνατο να προσεγγισθούν όλοι οι κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται σε περιπτώσεις απρόοπτων περιστατικών, παρακάτω θα παρουσιαστούν μερικοί από αυτούς που απαντώνται συχνότερα στην ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία:

- Η επιχείρηση πρέπει να καταλάβει τα αίτια που προκλήθηκε η κρίση. Η κρίση εκτός από την επιχείρηση, επηρεάζει και τους συνεργάτες της, τους πιστωτές της, το κοινό-πελάτες της. Σημαντικό ρόλο παίζει το τι διαρροή πληροφοριών θα υπάρχει στα ΜΜΕ καθώς αυτά με την δύναμη που έχουν μπορούν να προξενήσουν ανεπανόρθωτη ζημία στην εικόνα της επιχείρησης αν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά.
- Όπως σε όλα τα ζητήματα και καταστάσεις της ζωής, έτσι και τα έκτακτα ζητήματα ακολουθούν τη ροή αρχή μέση και τέλος. Για αυτό είναι ίσως επιτακτική ανάγκη η κατανομή των πόρων στα σημεία που χρειάζεται άμεση ανάγκη π.χ. η εικόνα της επιχείρησης γιατί αυτά έχουν μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας. Από εκεί και πέρα πρέπει να γίνει χρήση οποιονδήποτε πληροφοριών σχετικά με το θέμα που προκύπτει. Ο υπεύθυνος διαχείρισης των ΜΜΕ θα αντλήσει από αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να δημιουργηθεί η επικοινωνιακή πολιτική.
- Επειδή το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας μια κρίση διαφέρει από άτομο σε άτομο και από κοινωνική τάξη σε κοινωνική τάξη η επιχείρηση πρέπει να καταλάβει ότι η γνώμη που επικρατεί για την κρίση δεν μπορεί να αλλάξει από την μια στιγμή στην άλλη. Θα ήταν όμως αποτελεσματικότερο να χρησιμοποιούσε την πειθώ για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού σχετικά με την καλύτερη διαχείριση της κρίσης.
- Η προετοιμασία της επιχείρησης αποτελεί βασικό παράγοντα για την διαχείριση των κρίσεων. Όσο περισσότερο εμπλουτίζει τη βάση δεδομένων για τα ξεσπάσματα των κρίσεων, τόσες περισσότερες είναι οι πιθανότητες να μειωθεί ο κίνδυνος και να αποφευχθεί η κρίση.
- Να υπάρχει έλεγχος της πληροφόρησης. Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων χρειάζεται να έχει ικανότητα ώστε να απαντά με ταχύτητα και πειστικότητα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Κατά την περίοδο της κρίσης

τα ΜΜΕ πιέζουν να αποσπάσουν πληροφορίες και πολλές φορές παρερμηνεύουν τα πράγματα με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει την απήχηση που θέλουν στο κοινό (περιέργεια, ενθουσιασμό, απογοήτευση, οργή).

- Η επιχείρηση χρειάζεται να παρακολουθεί τη ροή των πληροφοριών και τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται στο κοινό από τα ΜΜΕ. Όπως αναφέρθηκε μπορεί κάτι να παρερμηνευτεί και να οδηγηθεί σε λανθασμένες εντυπώσεις. Σε αυτό βέβαια παίζει ρόλο η επικοινωνία και οι σχέσεις που έχει η επιχείρηση με τα ΜΜΕ καθώς και με τις διάφορες κατηγορίες κοινού, (Πανυγηράκης, 2001 σελ. 256-258).

### 3.4 ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης της κρίσης περιλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πτυχών των κρίσιμων καταστάσεων που εμφανίστηκαν πριν την εκδήλωσή τους, κατά τη διάρκειά τους και μετά.

Η πιο συνηθισμένη μορφή διαχείρισης κρίσεων εστιάζει στη διαχείριση της αντιμετώπισης και αμελεί για το πριν και το μετά μιας επικίνδυνης κατάστασης. Το αντικειμενικό περιεχόμενο της διαχείρισης κρίσεων, περιέχει ενέργειες πριν το ξέσπασμα μιας κρίσης, με προβλέψεις και προληπτικά μέτρα, αλλά και ενέργειες αφού κατευναστεί η κρίση, όπως π.χ. δράσεις που αφορούν στην εικόνα της επιχείρησης.

Παρακάτω επισημαίνονται τα σημεία που ακολουθούνται από τον τομέα διαχείρισης κρίσεων. Αυτά είναι:

- Στάση ανοιχτής επικοινωνίας απέναντι σε κάθε εμπλεκόμενο με την επιχείρηση
- Η επικοινωνία της επιχείρησης να υλοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να διατηρείται συνεχώς η άμυνα και η «αντίδραση» της επιχείρησης κατά το κρίσιμο γεγονός.
- Προετοιμασία σχεδίων αντιμετώπισης και εκτάκτων σχεδίων.
- Στενή παρακολούθηση, των ΜΜΕ στον τρόπο όπου μεταδίδουν τις εξελίξεις καθώς και στο κοινό της επιχείρησης με τον τρόπο που αντιδράει σε αυτό το γεγονός.
- Είναι ανάγκη, η επιχείρηση όταν απευθύνεται στο κοινό της να μην αποκαλύπτει ή αφήνει να διαφανεί ότι δεν έχει τον έλεγχο αλλά να δείχνει αποφασιστικότητα και πειστικότητα.

➤ Κινητοποίηση της ΕΔΚ και χρήση των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για την σωστή αντιμετώπιση της κρίσης όμως και για την δημιουργία θετικού κλίματος και εικόνας στο κοινό με σκοπό να ενισχυθεί το κύρος της επιχείρησης (**Health, 2001**).

### **3.5 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Στο πρώτο κεφάλαιο μιλήσαμε για τον κύκλο ζωής της κρίσης. Οι κρίσεις διαχειρίζονται ανάλογα με την φάση του κύκλου ζωής. Υπάρχουν δυο τύποι που χωρίζεται η διαχείριση.

#### **➤ Προληπτική διαχείριση**

Είναι η διαχείριση που γίνεται πριν ακόμα γίνει αισθητή η κρίση. Περιέχει την κατανόηση προειδοποιητικών σιγνάλων για την πρόληψη της κρίσης. Αυτό προσδίδει χρόνο και παρέχει την δυνατότητα να καταστρωθούν σχέδια για την αντιμετώπιση. Έχει ανασταλτικό χαρακτήρα.

#### **➤ Αντιδραστική διαχείριση**

Η συγκεκριμένη στρατηγική εξελίσσεται όταν η κρίση έχει ξεσπάσει πλήρως και δεν υπάρχουν προειδοποιητικά μηνύματα. Τέτοιες στρατηγικές χαρακτηρίζονται από μεγάλο κόστος. Έχει κατασταλτικό χαρακτήρα.

### **3.6 Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Ένα ακόμη στάδιο στην αντιμετώπιση των κρίσεων και στη διαχείριση τους είναι η ιεράρχηση των κρίσεων. Με την ιεράρχηση των κρίσεων, επιτυγχάνεται η συλλογή πληροφοριών για παρελθοντικές κρίσεις. Αυτές με την σειρά θα λειτουργήσουν ως βάση δεδομένων για τις μελλοντικές κρίσεις ενώ ταυτόχρονα μπορεί να θεωρηθεί ως πολύτιμος οδηγός σε μεταγενέστερα σχέδια διαχείρισης κρίσης.

Η ιεράρχηση των κρίσεων περιέχει τα παρακάτω στάδια:

- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και εντοπισμός των κρίσεων.
- Εξέταση και αξιολόγηση των κρίσεων

Διαχωρισμός των κρίσεων με βάση: την πιθανότητα εμφάνισης, τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα και το πόσο συχνά μπορεί να επαναληφθεί η διαδικασία, (**Seeger, 2003**).

### 3.7 ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι ενέργειες που γίνονται προκειμένου να γίνει η αντιμετώπιση της κρίσης περιλαμβάνει πέντε φάσεις. Αυτές είναι:

- 1<sup>η</sup> Η **πρόβλεψη**. Εμπεριέχονται οι ενέργειες που σχετίζονται με την πρόβλεψη κρίσεων.
- 2<sup>η</sup> Η **αποτροπή**. Είναι οι ενέργειες που γίνονται για να αποτρέψουν την γενεσιουργό αιτία της κρίσης.
- 3<sup>η</sup> Η **επέμβαση**. Σε αυτό το στάδιο δημιουργούνται τα μέτρα για την αντιμετώπιση πριν την εκδήλωση της κρίσης ενώ προετοιμάζονται για εφαρμογή μόλις αυτή ξεσπάσει.
- 4<sup>η</sup> Η **ανασυγκρότηση**. Χτίζεται η στρατηγική της αναστροφής ή ανάκαμψης προκειμένου η επιχείρηση να ξαναμπει στην φυσιολογική της πορεία.
- 5<sup>η</sup> Η **έρευνα**. Αναλύονται οι λόγοι που ξέσπασε η κρίση και αξιολογείται ο τρόπος διαχείρισης τους.

Αναλυτικότερα, η **πρόβλεψη**: στην διαχείριση των κρίσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Τα πεδία στα όποια φαίνεται αυτό είναι:

- Στα προειδοποιητικά σημάδια της γενεσιουργού αιτίας
- Στις αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρει
- Στο να εξεταστούν τα σενάρια μελλοντικής επανεμφάνισης με την βοήθεια της τεχνολογίας (στατιστική ανάλυση) καθώς και να εξεταστούν οι ιδιαιτερότητες της παρελθοντικής κρίσης.
- Παρακολούθηση άλλων επιχειρήσεων στο πως διαχειρίζονται τις κρίσεις.
- Στη εμπειρία του διαχειριστή της κρίσης να διαισθάνεται το πιθανό ξέσπασμα μιας δύσκολης κατάστασης παρόλο που δεν υπάρχουν αρκετά ενδεικτικά στοιχεία

Από τη στιγμή που τα παραπάνω πεδία έχουν αναγνωριστεί και αξιολογηθεί

και οριοθετηθούν τα σημάδια προειδοποίησης της κρίσης, η πρόβλεψη περιορίζεται στους παράγοντες του χρόνου που θα ξεσπάσει, το μέγεθος της κρίσης, το είδος της και στα μέτρα που θα ληφθούν.

Για να θεωρηθεί μια πρόβλεψη σωστή θα πρέπει ο διαχειριστής να έχει αντιληφθεί τους κινδύνους, να τους έχει ερμηνεύσει σωστά και να κρατάει στάση στην οποία δεν εμπλέκονται ψυχολογικοί παράγοντες.

Με το τέλος της πρόβλεψης ο διαχειριστής της κρίσης και η ομάδα του καταστρώνουν το σχέδιο διαχείρισης κρίσης όπου εμπεριέχονται τα μέτρα και οι ενέργειες που θα ληφθούν. Αυτά μπορεί να είναι είτε προληπτικά είτε διορθωτικά είτε κατασταλτικά.

**Η αποτροπή.** Όπως δείχνει και η ίδια η λέξη, στο στάδιο αυτό ο διαχειριστής καλείται να λάβει τα καλύτερα δυνατά μέτρα (διορθωτικά, προληπτικά, κατασταλτικά) πριν την εμφάνιση της κρίσης σε περίπτωση όπου προέβλεψε κάτι στο προηγούμενο στάδιο. Πρόκειται για τα μέτρα που θα περιέχουν ενέργειες για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της κρίσης. Τα μέτρα αυτά επίσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ξεχωριστές ομάδες και να λειτουργήσουν αυτόνομα ως «μέτρα πρόληψης», «μέτρα ετοιμότητας» κλπ. Ονομάζονται προληπτικά ή αποτρεπτικά γιατί τα πρώτα χρησιμοποιούνται πριν την έναρξη της κρίσης, ενώ τα δεύτερα χρησιμοποιούνται προκειμένου να μην κλιμακωθεί.

Τα βασικότερα από αυτά τα μέτρα είναι:

- Μέτρα ενάντια στη γενεσιουργό αιτία
- Μέτρα ασφαλείας, που προβλέπονται από τα διάφορα σχέδια ασφαλείας (ασφάλεια προσωπικού, ασφάλεια μέσων και εγκαταστάσεων, ασφάλεια τεχνολογίας, ασφάλεια πληροφοριών, ασφάλεια επικοινωνιών κ.τ.λ. ).
- Μέτρα γρήγορης προειδοποίησης, ταχείας προσέλευσης προσωπικού, ετοιμότητας, αυξημένης ετοιμότητας και συναγερμού, που στοχεύουν στην οργάνωση του συστήματος διαχείρισης μιας κρίσης πριν προλάβει να ξεσπάσει.
- Μέτρα προφύλαξης για κάθε επίπτωση που επιφέρει μια κρίση. *Η αντιμετώπιση π.χ., της κρίσης στέγασης που δημιουργεί κάποιος ισχυρός σεισμός γίνεται με τη χορήγηση σκηνών (μέτρο αντιμετώπισης).*

**Η επέμβαση:** το στάδιο αυτό είναι το δυσκολότερο στη διαχείριση της κρίσης. Αυτό είναι το στάδιο που η κρίση είναι στην κορύφωση της και ο διαχειριστής δέχεται τις εντονότερες πιέσεις από το εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον ταυτόχρονα. Το στάδιο της επέμβασης αναλύεται σε πέντε επιμέρους στάδια και απαιτείται από τον διαχειριστή να δώσει αυξημένη βαρύτητα. Αυτά είναι:

- *Στάδιο της ανάλυσης.* Σε αυτό πραγματοποιείται η έρευνα και απόφαση των ιδιαιτεροτήτων, του είδους και η συλλογή πληροφοριών.
- *Στάδιο του διαχωρισμού της κρίσης.* Αυτό το στάδιο προκύπτει όταν υπάρχουν επιμέρους κρίσεις. Έτσι, εδώ απομονώνεται η κύρια και αρχική κρίση από τις επιμέρους. Επειδή λοιπόν μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μια κρίσεις που να πλήττουν διαφορετικούς τομείς, δημιουργείται και η ανάγκη διαφορετικών σχεδίων και διαφορετικών προσεγγίσεων.
- *Υπολογισμός του κόστους επέμβασης.* Συγκρίνεται το κόστος επέμβασης με το κόστος ζημιών που προκάλεσε η κρίση (υλικά και μη).
- *Στάδιο των εκτάκτων αναγκών.* Σε αυτό το στάδιο εφαρμόζονται όλα τα σχέδια που είχαν προσχεδιαστεί για την αντιμετώπιση τέτοιων εκτάκτων αναγκών που προκάλεσε η κρίση. Συνήθως αυτά τα σχέδια είναι συμβατικά. Προτεραιότητα στις έκτακτες ανάγκες έχουν τα ανθρώπινα θύματα (τραυματισμοί, εγκλωβισμοί κλπ. ) Στη συνέχεια αντιμετωπίζονται οι δευτερεύουσες επείγουσες ανάγκες όπως πυρκαγιά, συντρίμμια ) τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν και άλλα ανθρώπινα θύματα. Ο χρόνος σε αυτό το στάδιο αποτελεί ζήτημα ζωής και θανάτου. Η πίεση είναι εντονότατη και χρειάζεται να υπάρχει έλεγχος του εαυτού για να υπάρχει και έλεγχος της κατάστασης.

**Η ανασυγκρότηση:** Στο στάδιο αυτό τίθενται σε εφαρμογή όλα τα μέτρα αποκατάστασης όπως αυτά έχουν οριστεί από τα σχέδια/α διαχείρισης κρίσεων. Εύλογο είναι ότι το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί για να διορθωθούν όσα επηρεάστηκαν, εξαρτάται από το μέγεθος των ζημιών που προκλήθηκαν καθώς και από την ταχύτητα των συνεργειών και μηχανισμών ανασυγκρότησης. Η διάρκεια της αναδιοργάνωσης είναι ανάλογη με το μέγεθος των ζημιών που προκάλεσε η κρίση και



με την ταχύτητα με την οποία γίνεται η ανασυγκρότηση. Και σε αυτό το στάδιο ο διαχειριστής είναι επιβαρυνμένος με το συντονισμό των μηχανισμών ανασυγκρότησης. Όσο πιο ικανός τόσο πιο γρήγορα θα επανέλθουν τα πράγματα στη θέση τους.

**Η έρευνα και ο απολογισμός:** Μετά το στάδιο της ανασυγκρότησης έρχεται το τελευταίο στάδιο, της έρευνας. Είναι το στάδιο του απολογισμού. Εδώ κρίνονται η ορθότητα των αποφάσεων, τα σφάλματα που έγιναν, διαδικασίες και λειτουργίες που δεν δούλεψαν, ενέργειες που δεν απέδωσαν. Εδώ καταλογίζονται οι ευθύνες ή απονέμονται βραβεία. Εδώ αντιμετωπίζονται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, απολογίες στο κοινό, μηνύσεις και αιτήσεις αποζημίωσης. Είναι η φάση της αντιμετώπισης των M.M.E. Υποβάλλονται μηνύσεις και αιτήσεις αποζημίωσης, (Seeger, 2003).

### 3.8 ΣΧΕΔΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

Όταν μια επιχείρηση έχει προετοιμάσει ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, υπονοεί ότι η διοίκηση της σέβεται και αναγνωρίζει το ταχέως εξελισσόμενο και αιθιαλές περιβάλλον. Επίσης φαίνεται ότι έχει ανεπτυγμένη οργάνωση διότι απαιτεί μέλη από πολλά τμήματα προκειμένου να συνταχθεί το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Υπάρχει και λειτουργεί η επιτροπή διαχείρισης κρίσεων στην οποία έγινε ήδη αναφορά. Σίγουρα, απλά η ύπαρξη τους δεν εξασφαλίζει την επιχείρηση από την κρίση. Ωστόσο αποτελεί τον οδηγό που θα συμβουλευέται για να μπορέσει να πάρει τον έλεγχο και τα κατάλληλα μέτρα.

Για να είναι ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσης αποτελεσματικό θα πρέπει να έχει τα παρακάτω στοιχεία:

- Θα πρέπει με την εφαρμογή του να μειώνει τις ζημιές που προκαλεί και έχει προκαλέσει ως τώρα η κρίση.
- Θα πρέπει να συντονίζει όλα τα τμήματα και να παρέχει σαφείς οδηγίες.
- Θα πρέπει να προάγει την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων και ειδικότερα μεταξύ των προϊσταμένων, αφού αυτοί θα δώσουν κατευθυντήριες οδηγίες. Άλλωστε όλοι θα έρθουν αντιμέτωποι με μοναδικές καταστάσεις και θα πρέπει να είναι συντονισμένοι ως

ομάδα.

Το μειονέκτημα που κρύβεται στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων είναι ότι είναι γραμμένα αρκετά επιφανειακά. Αυτό συμβαίνει για δυο λόγους. Ο πρώτος είναι γιατί τα σχέδια διαχείρισης κρίσης δεν έχουν πολλά χρόνια που εμφανίστηκαν. Για το λόγο αυτό δεν υπάρχει η κατάλληλη τεχνογνωσία ακόμα. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι με την βελτίωση της τεχνολογίας, οι κρίσεις που ξεσπάνε έχουν και αυτές με το δικό τους τρόπο «βελτιωθεί». Άρα ένα μέτρο που εθεωρείτο αποτελεσματικό πριν από 5 χρόνια δε είναι απαραίτητο να είναι αποτελεσματικό και τώρα. Ίσα - ίσα που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί και επικίνδυνο να εφαρμοστεί. Οπότε για να είναι τα σχέδια λειτουργικά, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται και με τον κατάλληλο ενθουσιασμό και να γίνονται κατανοητά από όλα τα μέλη της επιχειρησιακής κοινότητας, (Σφακιανάκης, 1998 σελ. 15).

Όπως έχουμε δει, ελληνική και ξένη βιβλιογραφία γενικά συμπίπτουν στις προσεγγίσεις των εννοιών. Κατά τον Health, ο σχεδιασμός για τον χειρισμό των κρίσεων αποτυπώνει τους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή τι θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση καθώς και τον καθορισμό των μέσων που θα χρησιμοποιήσει. Επιγραμματικά, ο σχεδιασμός βοηθάει στην διευκρίνιση της αποστολής της επιχείρησης και τους σκοπούς της. Απόρροια αυτού είναι ότι ο σχεδιασμός δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί στατικός αλλά συνεχώς μεταβαλλόμενος και βελτιώσιμος. Άλλωστε ο κάθε σχεδιασμός σκοπεύει να ενσωματωθεί όσο καλύτερα γίνεται στην επιχείρηση σύμφωνα με τις εκάστοτε αλλαγές.

Επίσης ο Health επισημαίνει ότι η πολυπλοκότητα και το μέγεθος σχεδίων αντιμετώπισης, κάνει την μελέτη αρκετά δύσκολη και για το λόγο αυτό, τα σχέδια θα πρέπει να δημιουργούνται με ιδιαίτερη προσοχή και να περιέχουν βασικές οδηγίες, απλές στρατηγικές και μικρά σχέδια ανταπόκρισης σε καταστάσεις κρίσεων, (Health, 2005).

Ο Παπαδάκης (2001) προτείνει στα στελέχη των επιχειρήσεων κάποιες πρακτικές συμβουλές για το πως μπορούν να αντιμετωπίσουν μια πιθανή ύφεση πιο αποτελεσματικά.

Πέντε είναι οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν: 1) κατανόηση της πραγματικότητας, 2) εστίαση στη μείωση κόστους με ταυτόχρονη

βελτίωση της αποτελεσματικότητας, 3) αναθεώρηση της στρατηγικής και αναζήτηση συνεργειών, 4) αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης, και 5) έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Προσεγγίζοντας πιο διεξοδικά τις απόψεις που επιγραμματικά παρουσιάστηκαν αναφέρονται τα εξής στάδια:

### **3.8.1. Κατανόηση Πραγματικότητας**

Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις στη μεγάλη τους πλειοψηφία δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και βέβαια δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό το γιατί πολλές από τις καταξιωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, σε μεγάλες αλλαγές αδυνατούν να ανταποκριθούν και αποτυγχάνουν. Μέρος του προβλήματος οφείλεται στους παγιωμένους τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν.

Έτσι οι επιχειρήσεις συχνά πιστεύουν ότι είναι άτρωτες, ότι τα όποια σημάδια κρίσης είναι παροδικά και δεν πρόκειται να τις αγγίξουν. Ως αποτέλεσμα αυτών αντί να προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης ψάχνουν για στοιχεία που να επιβεβαιώνουν την πεποίθησή τους ότι όλα είναι παροδικά. Για παράδειγμα η Cisco Systems μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου στις αρχές του 2000 και ενώ πολλοί διέβλεπαν κρίση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, εκτιμούσε ανάπτυξη μεγεθών της τάξης του 55% εντός του 2001. Η πραγματικότητα της αγοράς διέψευσε κάθε προσδοκία, με τη Cisco να ανακοινώνει δραματική μείωση πωλήσεων.

### **3.8.2. Μείωση Κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας.**

Οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης είναι γνωστές και κατανοητές. Σχεδιάζουν τα λεγόμενα προγράμματα 'σμίκρυνσης' (downsizing), με τα οποία περικόπτουν κόστη σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας. Συχνά ο πρώτος στόχος είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, και ιδιαίτερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη των

οποίων ο αριθμός περιορίζεται μέσω απολύσεων ή/και πακέτων εθελούσιας εξόδου. Μόνο το πρώτο εξάμηνο του 2001 οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου είχαν ανακοινώσει απολύσεις εργαζομένων που ξεπερνούν τις 500.000.

Παράλληλα με τις μειώσεις προσωπικού, για να αντιμετωπίσουν τη μειωμένη ζήτηση οι επιχειρήσεις επιχειρούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές. Έτσι καταλήγουν συχνά σε πολέμους τιμών. Αυτό που παρατηρήθηκε στην παγκόσμια αγορά προσωπικών υπολογιστών είναι το εξής: Η περιορισμένη ανάπτυξη των πωλήσεων οδήγησε την DELL να περικόψει ριζικά τις τιμές και να προξενήσει έναν πιθανότατα καταστροφικό για τον κλάδο (ευεργετικό όμως για τους καταναλωτές) πόλεμο τιμών. Ως αποτέλεσμα των εξελίξεων οι Hewlett Packard και Compaq ανακοίνωσαν πρόσφατα τη συγχώνευσή τους για να επιβιώσουν σε έναν ώριμο πλέον κλάδο.

### **3.8.3. Αναθεώρηση στρατηγικής-Αναζήτηση συνεργειών**

Η χρηματιστηριακή ευφορία των τελευταίων ετών δημιούργησε και στην Ελλάδα πολυσχιδείς ομίλους επιχειρήσεων. Μέχρι τα τέλη του 1999 ήταν σύνηθες φαινόμενο η δημιουργία πολλών θυγατρικών επιχειρήσεων με στόχο την είσοδό τους στο χρηματιστήριο και την εκμετάλλευση υπεραξιών.

Σήμερα αυτό έχει πλέον εγκαταλειφθεί ως στρατηγική επιλογή. Όμως οι περισσότεροι όμιλοι επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν σκέπτονται με τα νοητικά μοντέλα του παρελθόντος. Αδυνατούν να κατανοήσουν ότι η ύπαρξη πολλών θυγατρικών, με επικαλυπτόμενες συχνά δραστηριότητες και με πολλές λειτουργίες που εύκολα θα μπορούσαν να ενοποιηθούν και να συνεισφέρουν στην αύξηση του κόστους σε μια εποχή «ισχρών αγελάδων». Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν πραγματικές συνέργειες και δεν θα πρέπει να διστάσουν να περικόψουν τα κόστη προτού να είναι πολύ αργά. Αν οι ίδιες δεν το κάνουν σήμερα, πολύ σύντομα οι οικονομική τους κατάσταση θα είναι τόσο εξασθενημένη που θα γίνουν εύκολος στόχος εξαγοράς.

### **3.8.4. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης**

Συχνά μια ύφεση κάνει τα περισσότερα στελέχη να παραλύουν. Η σκέψη τους είναι το πως θα περικόψουν τα κόστη για να δείξουν ελκυστική κερδοφορία. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό, όμως συχνά δεν είναι αρκετό. Σε μια ύφεση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέπτονται διαφορετικά, να υιοθετούν ριζοσπαστικές απόψεις. Ο περιορισμός του κόστους είναι αναγκαίο κακό, όμως μήπως θα πρέπει παράλληλα να αναζητηθούν και νέες πηγές εσόδων; Αυτό είναι αναμφισβήτητο ο πιο δύσκολος στόχος και συχνά τα στελέχη τον παρακάμπτουν.

### **3.8.5. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων**

Τα τελευταία τουλάχιστον 10 χρόνια ο δυτικός κόσμος γνώρισε μια φάση σημαντικής ανάπτυξης. Σε ένα τέτοιο καθεστώς όλοι, ακόμα και οι πιο αναποτελεσματικοί μάνατζερ, δείχνουν καλοί. Δυστυχώς, τα πραγματικά αποτελεσματικά στελέχη φαίνονται σε περιόδους κρίσης. Μια ενδεχόμενη ύφεση θα μπορούσε να ειπωθεί και ως ευκαιρία επαναξιολόγησης των στελεχών, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις σπάνια ενεργούν με αυτό τον τρόπο. Αντίθετα οι περισσότερες από αυτές στην προσπάθειά τους να περικόψουν κόστη βρίσκουν ως πιο εύκολη λύση την περικοπή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους. (Παπαδάκης 2001).

## **3.9 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΠΛΑΙΣΙΩΝΟΥΝ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ:**

Τα χαρακτηριστικά που πλαισιώνουν ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων επικεντρώνονται στα παρακάτω στοιχεία:

- Χρειάζεται να έχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες και να μην πλατειάζει ή να επεκτείνεται σε άλλα θέματα λιγότερο ουσιώδη.
- Να μπορεί να τροποποιηθεί. Επειδή η φύση των κρίσεων είναι πολυμεταβλητή, θα πρέπει να μπορεί να εναλλάσσεται και να προσαρμόζεται στις όποιες αλλαγές συμβαίνουν.
- Να είναι σωστά δομημένο. Δηλαδή με έναν τρόπο ώστε να προκύπτει ξεκάθαρα η

μετάβαση από το ένα βήμα στο άλλο, χωρίς να υπάρχουν επικαλύψεις ή επαναλήψεις.

- Θα πρέπει να περιλαμβάνει κατανομή εργασιών σε όλα τα άτομα που θα εμπλακούν και να προάγει την ομαδικότητα.
- Οι εξουσίες δεν πρέπει να είναι προσωποκεντρικές και συνεπώς θα πρέπει να αποκεντρωθούν χωρίς όμως να χάνεται ο έλεγχος από τον υπεύθυνο διαχείρισης κρίσης.
- Ο υπεύθυνος της διαχείρισης θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί και να συντονίζει όλες τις λειτουργίες
- Σε εξαιρετικές περιπτώσεις να προβλέπει εξωτερική βοήθεια.
- Να υπάρχει ένα καλό σχέδιο για τον καθορισμό του δικτύου των επικοινωνιών και των μέσων εύρεσης χρήσιμων πληροφοριών.
- Να είναι απλό, εύκολα διαχειρίσιμο και δομημένο με τρόπο τέτοιο που κάθε στοιχείο του να μπορεί να εντοπιστεί εύκολα, (Σφακιανάκης, 1998).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων (crisis management plans) που αποτελούνται από 5 στάδια κατά τα οποία πραγματοποιείται η διαδικασία αντιμετώπισης:

➤ ***Ανάλυση κατά κατάσταση.***

Κατά αρχάς θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια διεξοδική περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης σχετικά με το είδος, το μέγεθος και η διάρκεια της κρίσης, την πιθανότητα, ο βαθμός προειδοποίησης, την πιθανή αιτία από τι προκλήθηκε και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της κρίσης.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει ποια πρόσωπα, μέσα και γενικά ποιους πόρους διαθέτει και μπορεί να αντιπροτείνει για να επιλύσει αποτελεσματικά την κρίση.

➤ ***Σκοπός.***

Στο σημείο αυτό αποσαφηνίζεται ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης και πως θα ξεπεραστεί η κρίση, μέσω κοινής απόφασης του ΔΣ. Γίνεται λόγος για το ποια θα είναι η ομάδα διαχείρισης κρίσης, ο πρόεδρος της ομάδας και οι συντονιστικές ομάδες.

➤ ***Εφαρμογή.***

Στο στάδιο αυτό, λαμβάνονται οι αποφάσεις για το ποια μέτρα τελικά θα πάρει η επιχείρηση, το χρονικό ορίζοντα λήψης τους, τα πρόσωπα που έχουν τη δικαιοδοσία

και την ευθύνη να ενεργούν αυτόνομα για περεταίρω λήψη μέτρων.

➤ **Υποστήριξη.**

Εδώ γίνεται περιγραφή για το πως θα υποστηριχθεί η όλη προσπάθεια αντιμετώπισης από το κάθε τμήμα του συνόλου από όλο το προσωπικό και από τους συνεργάτες τους. Παρουσιάζονται οι επιμέρους λεπτομέρειες για την διαχείριση, τις διαδικαστικές και βοηθητικές διαδικασίες.

➤ **Σχέσεις επικοινωνίας.**

Σε αυτό το στάδιο αναφέρονται οι ενέργειες σχετικά με τον τομέα της επικοινωνίας και των εμπλεκομένων με αυτή φορέων όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κοινή γνώμη. Οι ενέργειες σε αυτό το στάδιο αποτελούν τμήμα του γενικού πλάνου διαχείρισης, (Σφακιανάκης, 1998).

Σύμφωνα με τον Wintent (1998) για να επιτευχθεί η εφαρμογή του Σχεδίου Χειρισμού Κρίσεων θα πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός και εξέταση όλων των τρόπων με τους οποίους μειώνεται ο κίνδυνος.
- Σχεδιασμός ενός εφικτού πλάνου που θα περιέχει και θα εξετάζει όλες τις ενέργειες που πρόκειται να εφαρμοστούν θα γίνουν άμεσα.
- Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων έκτακτων κρίσεων.
- Να οριστεί το μέλος της ΕΔΚ που θα βρίσκεται σε επικοινωνία με τα ΜΜΕ.
- Πιθανά ερωτήματα που θα έπρεπε να εξεταστούν προτού την επαφή με τα ΜΜΕ είναι:

- i. Πως θα μπορούσε η επιχείρηση να επηρεαστεί από την κρίση και σε τι βαθμό;
- ii. Σε ποιους αναφερόμαστε; Και ποιους θέλουμε να πληροφορήσουμε;
- iii. Πως μιλούσαμε στο κοινό μας ως τώρα;
- iv. Τι προσπαθούμε να περάσουμε ως μήνυμα;
- v. Ποιοι θα είναι στην ΕΔΚ και ποιος θα είναι ο πρόεδρος;
- vi. Μπορούν να μιλήσουν όλοι στα ΜΜΕ ή χρειάζεται να εκπαιδευτούν ;
  - Αφθονία στις διαθέσιμες πληροφορίες όλων των μελών της επιτροπής διαχείρισης κρίσης.
  - Βάση δεδομένων με όλους τους συνεργάτες, πόρους, προμηθευτές της επιχείρησης.
  - Πηγές από τις οποίες η ΕΔΚ θα μπορεί να ενημερώνεται για εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, (Wintent, 1998).

Επίσης οι μελετητές της διαχείρισης των κρίσεων παρουσιάζουν και το τυπικό μέρος της διαχείρισης μιας κρίσης, σύμφωνα με την οποία, ένα τυπικό σχέδιο για να θεωρείται ολοκληρωμένο αποτελείται από τα εξής μέρη σύμφωνα με τον **Coombs (1999)** :

- Το εξώφυλλο/ η αρχική σελίδα, όπου θα εμφανίζεται ότι το παρόν έγγραφο προστατεύει τα στοιχεία και όσα αναφέρονται είναι εμπιστευτικά
- Την εισαγωγή
- Τις υπογραφές, όπου είναι ένα ξεχωριστό έγγραφο που απαιτεί την υπογραφή των εργαζόμενων, εφόσον διάβασαν και κατάλαβαν το πλάνο.
- Το χρονοδιάγραμμα του πλάνου όπου θα εμφανίζει τις ενέργειες που πρόκειται να γίνουν και την εφαρμογή τους
- Την ΕΔΚ. Αναγνωρίζει τον διαχειριστή σε περίπτωση κρίσης, τα μέλη της ομάδας, τους ρόλους της και πως θα ενεργήσουν.
- Μια σελίδα όπου θα περιέχονται όλα τα στοιχεία επικοινωνίας των εμπλεκόμενων με το σχέδιο διαχείρισης (τηλέφωνα , διευθύνσεις , email)
- Την ανάλυση όλων των πιθανών κινδύνων, που θα μπορούσαν να μετατραπούν σε κρίσεις, οι τύποι, τα χαρακτηριστικά τους και σε ποιο σημείο του κύκλου τους βρίσκονται.
- Την αναφορά περιστατικών από προηγούμενες κρίσεις.
- Την διευκρίνηση της στρατηγικής της ΕΔΚ, η οποία περιλαμβάνει οδηγίες για την κατασκευή μηνυμάτων όπως, στόχοι, ομάδες κοινού κ.α.
- Άλλα φύλλα εργασίας τα οποία θα περιλαμβάνουν ομάδες (target groups) και κατηγορίες κοινού όπου θα πρέπει να πλησιαστούν.
- Φύλλο εργασίας του υπεύθυνου επικοινωνίας με τα ΜΜΕ καθώς και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει μέσω αυτή της διαχείρισης
- Πλάνο όπου θα αναφέρει λεπτομερώς το πως θα αντιδράσει η επιχείρηση σε περίπτωση κάποιου απρόοπτου.
- Να αναφέρεται η έδρα της ΕΔΚ από όπου θα παίρνονται οι αποφάσεις
- Αξιολόγηση του κατά πόσο οι διαδικασίες που έγιναν έφεραν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τυχόν αποκλίσεις, (**Coombs, 1999**).

Ανακεφαλαιώνοντας, τα σχέδια αντιμετώπισης παρέχουν τα εξής:

- Τη μείωση των ζημιών μιας κρίσης.



- Την πρόληψη για εκδήλωση παρεπόμενων κρίσεων και υποτροπιασμού της κύριας κρίσης.
- Τον έλεγχο της κρίσης μόλις αυτή ξεσπάσει.
- Την πρόληψη του να αιφνιδιαστούν οι διαχειριστές κρίσεων με απόληξη να προκληθούν χαοτικές καταστάσεις, ειδικά όταν οι κρίσεις είναι ξαφνικές
- Την άμεση ανταπόκριση στο ξέσπασμα της κρίσης, (Σφακιανάκης, 1998).

### 3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Με βάση την βιβλιογραφία, οι στρατηγικές που αποσκοπούν στην διαχείριση κρίσεων είναι διαφορετικές από άλλες στρατηγικές σε άλλα πεδία και διαφέρουν στους παρακάτω τομείς:

- Στην πίεση που ασκείται λόγω χρόνου
- Στα θέματα ελέγχου που προκύπτουν
- Στα επίπεδα των απειλών
- Στο χρόνο της ανταπόκρισης.

Η στρατηγική είναι συνήθως το μεγάλο πρόβλημα στην επίλυση της διαχείρισης των κρίσεων και οι διαχειριστές της καλούνται να ανταπεξέλθουν σε έξι βασικούς παράγοντες κατά την διάρκεια της διαμόρφωσης της. Αυτοί είναι

- Ο σχεδιασμός του στόχου, (δηλαδή αυτό που επιχειρούμε να πετύχουμε) στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Ανάλυση του περιβάλλοντος, γίνονται αναλύσεις PEST και SWOT προκειμένου να βρεθεί η κατάσταση της επιχείρησης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- Σχεδιασμός της στρατηγικής, όπου γίνεται η επιλογή εκείνης που θα φέρει πιο αποτελεσματικά αποτελέσματα.
- Εκτίμηση της στρατηγικής, εξετάζεται η αποτελεσματικότητας της στη συγκεκριμένη κατάσταση.
- Η εκτέλεση της στρατηγικής και
- Ο στρατηγικός έλεγχος. Γίνεται εκ των υστέρων και ελέγχει αν τα αποτελέσματα

είναι αντίστοιχα των αναμενόμενων.

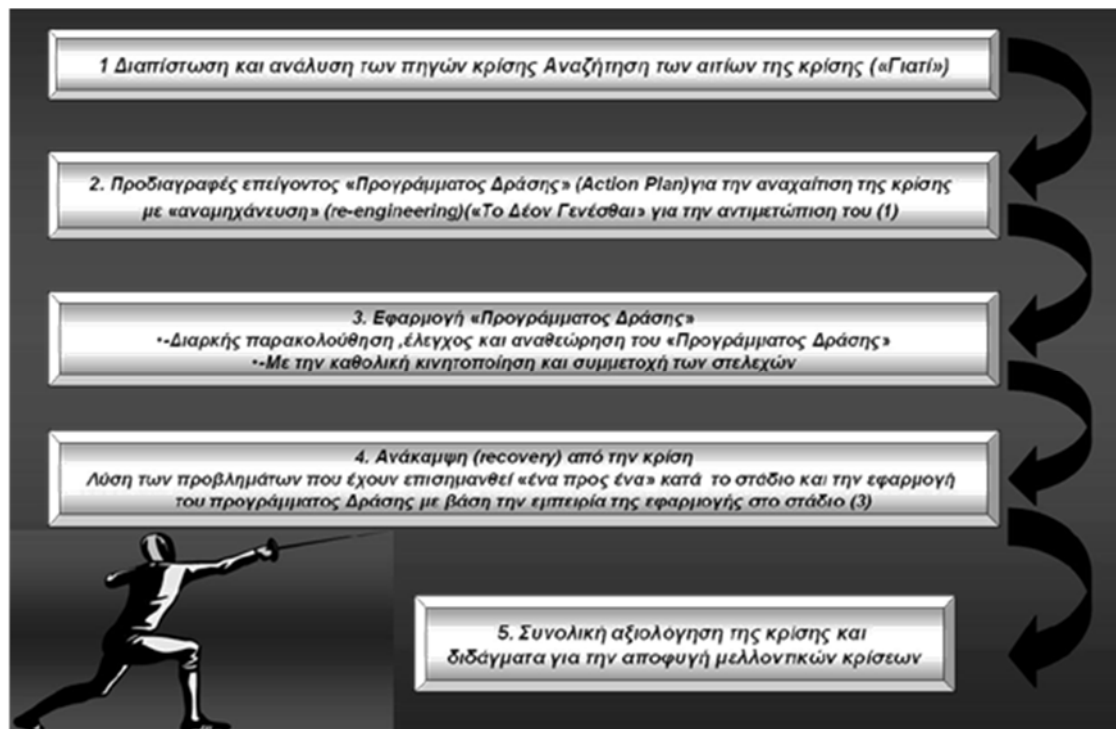
Η διαχείριση της κρίσης απαιτεί άμεση ανταπόκριση, τα σχέδια διαχείρισης κρίσης θα μπορούσαν να παρουσιαστούν όπως τα business plan. Οι έξι παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι δεσμευτικοί τόσο σε χρονικό ορίζοντα όσο και στην χρήση των πόρων της επιχείρησης πράγμα που δυσκολεύει τη διαχείριση της κρίσης από τους διαχειριστές της. Επιπλέον οι κρίσεις δημιουργούν κινδύνους διαφορετικής κλίμακας και σκληρότητας, (Burnett, 1998 σελ. 475-488).

### 3.11 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

#### 3.11.1 Η στρατηγική της αναστροφής.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στη διάρκεια της ζωής τους, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αντιμετωπίσουν κάποια χρονική στιγμή προβλήματα τα οποία θα προσπαθήσουν να αναστρέψουν και να επιλύσουν με στόχο να αποφύγουν ή να περιορίσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τα αρνητικά αποτελέσματα. Η στρατηγική η οποία εφαρμόζεται σε αυτές τις περιπτώσεις ονομάζεται «**στρατηγική αναστροφής**» (turnaround strategy). Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά είτε με στόχο να προλάβουν μελλοντικά προβλήματα, είτε γιατί αποφάσισαν να τροποποιήσουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους.

Για να αντιμετωπισθούν οι κρίσεις στο επίπεδο της επιχείρησης, και να επιτευχθεί η στρατηγική αναστροφής προτείνεται ένα μοντέλο διαχείρισης κρίσεων όπως αυτό που παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα .



**Διάγραμμα 3.3 : Το μοντέλο της διάκρισης κρίσεων**

Πηγή: Περιοδικό «Αγορά», Τεύχος 280, Νοέμβριος 2001, σελίδα 41

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια εκτενής ανάλυση των στρατηγικών που υπάρχουν, όπως αυτές βρέθηκαν στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία καθώς και των άλλων ερευνητών που ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα. Θα γίνει προσπάθεια να καλυφθούν οι περισσότερες στρατηγικές γι' αυτό σε κάποια σημεία θα υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις και επαναλήψεις. Παρακάτω θα αναφερθούν οι στρατηγικές που ακολουθούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων:

### 3.11.2 Στρατηγικές Πρόληψης

#### *Στρατηγική της πρόβλεψης*

Σχετίζεται με προβλέψεις που είναι βασισμένες σε υποθετικά σενάρια ότι σε περίπτωση που ισχύσουν καινούριες καταστάσεις, η εταιρία θα μπορέσει να ανταποκριθεί.

#### *Στρατηγική εφεδρικών πλάνων*

- Χρησιμοποιούνται για διαφορετικές καταστάσεις των προσδόκιμων κρίσεων.
- Προστατεύουν την εταιρεία από κρίσεις και δίνουν την ευχέρεια της άμεσης επίλυσης της.

- Δεν προλαμβάνουν τις κρίσεις, όμως μειώνουν τις αρνητικές επιδράσεις και καθιστούν γρηγορότερη την επίλυση.
- Χρειάζονται τη δημιουργία μιας επιτροπής διαχείρισης, την έρευνα και ανάλυση του προβλήματος, την ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων, τον έλεγχο.

#### **Στρατηγική ανάλυσης της κατάστασης**

- Μοιάζει με τον σχεδιασμό εναλλακτικών καταστάσεων
- Στόχος της είναι η υιοθέτηση αποφάσεων ανάλογα με την εξελικτική πορεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

#### **Στρατηγική ανάλυσης σεναρίων**

- Είναι η στρατηγική όπου εξετάζει εξονυχιστικά τις υπάρχουσες και ληφθείσες επιλογές και τα πιθανά αποτελέσματα που θα επιφέρουν.
- Και εδώ υπάρχει πάλι η εξέταση περιπτώσεων και ανεύρεση λύσεων για κάθε μια από αυτές. Τα στάδια είναι η αναγνώριση συμπτωμάτων, η συλλογή στοιχείων η ανάπτυξη στρατηγικών και η διατύπωση σεναρίων

#### **Στρατηγική σχεδίου επιβίωσης της επιχείρησης**

- Στηρίζεται σε αναπροσαρμόσιμα στοιχεία
- Μειώνουν τις επιπτώσεις της κρίσης, παρόλα αυτά δεν τις αποτρέπουν

Η στρατηγική αυτή περιέχει το σχέδιο επιβίωσης της επιχείρησης, το καλά πληροφορημένο προσωπικό, το αναμενόμενο χρονικό διάστημα ανάκαμψης και την όποια βοήθεια από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

### **3.11.3 Αντιδραστικές στρατηγικές**

Αυτές περιλαμβάνουν τις παρακάτω εκδοχές:

### **Στρατηγική μεσολάβησης**

Μεσολάβηση στη πρόδρομη φάση για:

- Να διατηρηθεί ο έλεγχος
- Να επιλυθεί άμεσα η κρίση
- Να μετατραπεί η κρίση σε ευκαιρία

Μεσολάβηση κατά την έντονη φάση της κρίσης προς αποτροπή περεταίρω ανάπτυξης

Η επίλυση της κρίσης επιταχύνεται μέσω:

- Διάγνωσης της κρίσης
- Ενεργοποίησης της ΕΔΚ
- Δημιουργίας μηχανισμών για την διαχείριση των κρίσεων
- Διατήρησης του ελέγχου και της σταθερότητας της κατάστασης
- Εφαρμογής ενός από τα εναλλακτικά σχέδια το οποίο θα είναι προσανατολισμένο στις ιδιομορφίες κάποιας δεδομένης κατάστασης
- Αναγνώριση της εκδηλωθείσας κατάστασης
- Έρευνα για να βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος εξόδου από την κρίση
- Ανάληψης άμεσων και αποφασιστικών ενεργειών και ταχεία εταιρική απόκριση.
- Αποτελεσματικής επικοινωνία με εντός και εκτός της επιχείρησης μέλη.
- Παροχής πληροφοριών για μελλοντικές επιδράσεις .
- Ειλικρίνειας της επιχείρησης .
- Δημιουργίας κέντρου για τα ΜΜΕ .
- Επίδειξης της έγνοιας της επιχείρησης .

Σύμφωνα με την ξένη βιβλιογραφία υπάρχουν και οι παρακάτω στρατηγικές σε καθαρά επιχειρησιακό επίπεδο που σχετίζονται με την συγκράτηση και την έξοδο από την κρίση. Αυτές είναι:

### **Στρατηγική άμυνας**

Εφαρμόζεται με το ξέσπασμα της κρίσης. Γίνονται έρευνες για την όσο καλύτερη εξήγηση και ενημέρωση της κατάστασης γίνεται. Εύλογο είναι ότι εφόσον γίνονται έρευνες, συνεπάγεται και κάποιος κόστος το οποίο συνήθως απαιτεί υψηλή χρηματοδότηση.

### **Στρατηγική σταθεροποίησης**

Γίνεται προσπάθεια για ανάληψη δράσεων της αγοράς και όλων όσων ενδιαφέρονται, και προσπάθεια να διατηρηθεί το μερίδιο αγοράς στο νέο επίπεδο που διαμορφώθηκε μόλις ξέσπασε η κρίση. Χρειάζεται τεράστια πληροφόρηση και σωστή διαχείριση των ΜΜΕ, ειδικά αν χρησιμοποιηθεί ως μέσο η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης .

### **Στρατηγική επίθεσης**

Επανεξέταση του προϊόντος συνέχιση των λειτουργιών της επιχείρησης. Προσπάθεια ανάκτησης του μεριδίου αγοράς για να αποδίδει όπως και παλιότερα. Ενδείκνυται για αναδιοργάνωση και αλλαγές στη κουλτούρα του οργανισμού. Έλεγχος και πραγματοποίηση απολογισμού (έξοδος) (Wintent, 1998).

Δύο είναι οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων, οι επιθετικές και αμυντικές. Επειδή υπάρχει αλληλοεπικάλυψη των εννοιών αυτών σε προηγούμενες υποενότητες είναι ανάγκη να αποσαφηνθεί ότι οι στρατηγικές που ακολουθούν εφαρμόζονται πιο εύκολα σε πολιτικο-στρατιωτικό επίπεδο, όμως θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν και σε επίπεδο οργανισμών. Με τις επιθετικές στρατηγικές επιδιώκεται η αλλαγή του status quo σε βάρος της κρίσης και με τις όποιες επιχειρείται η παρεμπόδιση της εξέλιξης σε βάρος της επιχείρησης και η αντιστροφή τους. Στην ενότητα που ακολουθεί με τον όρο στρατηγική εννοείται η αποτελεσματικότερη ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει ο ένας από τους δύο αντιπάλους σε σχέση με τις ενέργειες του άλλου. Σκοπός των παρακάτω στρατηγικών είναι να υποχρεώσουν την αντίπαλη πλευρά να προβεί σε ενέργειες που θα βελτίωναν τη θέση τους.

#### **3.11.4 Στρατηγικές επίθεσης**

- Στρατηγική των εκβιασμών. Είναι μια στρατηγική όπου χρησιμοποιείται από τον ισχυρότερο. Ζητούνται απαιτήσεις που ικανοποιούν τα συμφέροντα του αντιπάλου (του ισχυρότερου) και γίνεται η χρήση απειλών σε περίπτωση μη

εκπλήρωσης τους. Ισχυρές και κολοσσιαίες επιχειρήσεις κάνουν χρήση της παρούσας στρατηγικής προκειμένου να αλλάξουν το υπάρχον κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον (status quo).

Αυτός που βρίσκεται σε ισχυρή θέση, κατέχει το πλεονέκτημα να ρυθμίζει την κατάσταση ανάλογα με την στάση του απειλούμενου. Έτσι με αυτό τον τρόπο αποτρέπεται σχεδόν η πιθανότητα ο αντίπαλος να εξελιχθεί και να αποτελέσει απειλή. Αυτή η περίπτωση συναντιέται συχνότερα όταν υπάρχει διαμάχη ανάμεσα σε δυο οι περισσότερες επιχειρήσεις όπου το ισχυρότερο μέσο αυτών είναι η διαχείριση των ΜΜΕ.

- Στρατηγική μειωμένης και αναστρέψιμης ενέργειας. Είναι μια περιορισμένου χαρακτήρα και αναστρέψιμη ενέργεια, από τη μια πλευρά, με την οποία απαιτείται μερική αλλαγή της υπάρχουσας στάσης της άλλης. Σκοπός αυτής της κίνησης είναι να αποκαλύψει ο αντίπαλος την στάση που σκέφτεται να κρατήσει. Ενδέχεται ο αμυνόμενος, να υπερασπιστεί τη θέση του και να προβεί σε δικαστικές ενέργειες.
- Στρατηγική επιβλέπουσας Πίεσης (guided pressure strategy). Με τη χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτείται ξεκάθαρα αλλαγή του status quo του αντιπάλου ακόμα και αν ο αντίπαλος έχει γνωστοποιήσει ότι θα το υπερασπιστεί. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται κλιμακωτά με μικρές πιέσεις στην αρχή όπου αποσκοπούν στον δισταγμό, αδυναμία ή απροθυμία του αντιπάλου να αντιδράσει. Αν αυτή η στρατηγική πετύχει τότε ο αμυνόμενος αναγκάζεται να ακολουθήσει μια πορεία, διαφορετική από αυτή που θέλει να ακολουθήσει γιατί διαφορετικά υπονομεύει τη θέση του.
- Στρατηγική των Τετελεσμένων. Είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί ταχύτατες και αποφασιστικές ενέργειες εις βάρος της αντίπαλης πλευράς μεριάς. Μια περίπτωση που ευνοεί την χρήση αυτής της στρατηγικής είναι όταν ο αντίπαλος δεν βρίσκεται σε επαγρύπνηση και δεν μπορεί να υπερασπιστεί την κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει. Εμπεριέχει αρκετό κίνδυνο από την άποψη ότι χρειάζεται αυξημένο βαθμό πληροφόρησης ακόμα και σε προσωπικά θέματα της αντίπαλης εταιρείας. Ο κίνδυνος βρίσκεται στο γεγονός ότι ο αντίπαλος μπορεί να αντιδράσει γρήγορα και να αντιστρέψει

τους ρόλους θύματος και θύτη. Μια συμβουλή άμυνας σε αυτή τη στρατηγική είναι η οργάνωση πληροφοριών για τα σχέδια του αντιπάλου.

- Στρατηγική της φθοράς της εικόνας. Υιοθετείται από τον αδύναμο που ακολουθεί την πολιτική που χαράζει η ισχυρότερη εταιρεία. Η πιο αδύναμη εταιρεία σκοπεύει σε μικρά και αλληπάλληλα χτυπήματα στην ισχυρή με σκοπό την φθορά της εικόνας έτσι ώστε να κερδίσει έδαφος.

### 3.11.5 Στρατηγικές άμυνας

- Στρατηγική περιορισμένης κλιμάκωσης. Πρόκειται για την στρατηγική που θα χρησιμοποιήσει η αμυνόμενη επιχείρηση στις επιθέσεις των αντιπάλων της προκειμένου να αντιστρέψει τους ρόλους και να έρθει σε σχέση ισχύος.
- Στρατηγική του ίσου πλήγματος. Για να μπορέσει να εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική θα πρέπει οι αντίπαλοι να έχουν περίπου την ίδια δύναμη, ώστε η κάθε ενέργεια του ενός να προκαλεί ένα απαντητικό χτύπημα ίδιας δύναμης στον άλλο.
- Στρατηγική ελέγχου των δυνατοτήτων του αντιπάλου. Η αμυνόμενη επιχείρηση, με την χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων της αποσκοπεί στον προβληματισμό της άλλης επιχείρησης ώστε εκείνη να μην προβεί σε ενέργειες που θα ανάγκαζαν την αμυνόμενη επιχείρηση να αλλάξει την στάση της. Ο αμυνόμενος για να αποθαρρύνει τον αντίπαλο διατυπώνει απειλές και αναπτύσσει διαφημιστικές ή προωθητικές καμπάνιες σε καίριες θέσεις.
- Στρατηγική της εξοικονόμησης χρόνου. Ο παράγοντας του χρόνου κατά την περίοδο των κρίσεων είναι ζωτικής σημασίας για την διαχείριση τους. Όταν η πληροφόρηση και οι αναλύσεις των καταστάσεων γίνονται με τον χρόνο συνοδοιπόρο, τότε εύλογο είναι ότι θα γίνουν αποτελεσματικότερες και θα καλύπτουν περισσότερες πτυχές. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από τον αμυνόμενο όταν νιώθει ότι ο παράγοντας του χρόνου αποτελεί πλεονέκτημα. Κρίνεται ως μια επιτυχής διαχείριση κρίσης όταν επιδιώκεται η



προστασία των συμφερόντων της επιχείρησης, χωρίς να προκληθούν ανεπιθύμητοι αντίκτυποι.

### 3.11.6 Στρατηγική της εξέτασης των συνεπειών

Η λογική αυτής της στρατηγικής έγκειται στην σωστή πληροφόρηση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων καθώς και στην ορθή λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης. Έτσι θα πρέπει να υπάρχει σωστός προγραμματισμός και προσανατολισμός ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης (τόσο ξεχωριστά όσο και συνολικά) με σκοπό την περεταίρω δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών. Ουσιαστικά αποτελούν μια ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις κατευθύνονται στους παρακάτω προσανατολισμούς:

- Τι επικρατεί στους τομείς;
- Δυνάμεις και αδυναμίες του καθενός
- Τι προτάσεις για βελτίωση υπάρχουν;

Οι πηγές από τις οποίες θα μπορούσαν να αντληθούν πληροφορίες αναφέρονται παρακάτω:

- Το μέγεθος (υπολογίζονται τα έσοδα, οι υπάλληλοι και ο αριθμός των πελατών).
- Οι λειτουργίες κάθε τμήματος
- Σημαντικές διαδικασίες ή εργασίες που έχουν αναλάβει.
- Επιχειρησιακά συστήματα, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, όπως και οι πόροι που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί μια σημαντική διαδικασία.
- Αναγκαιότητες που μπορεί να υπάρχουν από τις μονάδες για τη συνέχιση κάποιων λειτουργιών.
- Άλλα τμήματα που εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη μονάδα για τα προϊόντα της.
- Υπολογισμός ελάχιστης αποδεκτής απώλειας για κάθε προγραμματισμένη διαδικασία ή λειτουργία.
- Υπολογισμός μέγιστης αποδεκτής απώλειας για κάθε προγραμματισμένη διαδικασία ή λειτουργία.

- Τις συνέπειες που θα έχει πάνω στην δραστηριότητα της επιχείρησης
- Τις συνέπειες στο κόστος από την άποψη της χρηματικής αξίας και των ενεργειών του οργανισμού που είναι έξω από το συγκεκριμένο οργανισμό.

*Κάποιες στρατηγικές για τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν είναι οι παρακάτω:*

- Μείωση των δραστηριοτήτων, υλικών πόρων και ανθρωπίνων πόρων
- Ασφαλιστική κάλυψη, που θα καθορίζονται οι όροι και οι περιορισμοί της.
- Μέτρα για μείωση των επιπτώσεων
- Στρατηγικές που είναι ήδη γνωστές για τον έλεγχο και την ανάκαμψη, που περιλαμβάνουν εσωτερική και εξωτερική βοήθεια από τις ομάδες.
- Επεκτατικές στρατηγικές και στρατηγικές ανάκαμψης.
- Παρεπόμενες στρατηγικές που μπορεί να προσεγγίζουν διαφορετικά την επικρατούσα κατάσταση (Σφακιανάκης, 1998)

### **3.11.7 Στρατηγική επικοινωνίας με ΜΜΕ και ομάδες κοινού**

Η στρατηγική επικοινωνίας είναι ίσως η κυριότερη, αφού η επιχείρηση ζημιώνεται από την θιγμένη εικόνα, τη φήμη και την κοινή γνώμη. Δηλαδή προσβάλλεται η επωνυμία και το brand awareness. Με τον όρο στρατηγική επικοινωνίας δεν εννοείται μόνο η επαφή με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αλλά και η επαφή με οποιονδήποτε ενδιαφέρεται να ενημερωθεί, με οποιαδήποτε κρατική αρχή αλλά με τους πληγμένους από την κρίση.

### **3.11.8 Στρατηγικές Θέσεων**

Τέλος, κάποιες στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τη **θέση** που λαμβάνει επίσημα η επιχείρηση και είναι οι παρακάτω:

### **Θέση της διάψευσης**

Εάν η κρίση έχει προέλθει από φήμες και συκοφαντίες τότε γίνεται:

- Επίθεση στον συκοφάντη. Ο διαχειριστής της κρίσης και ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων (της επιτροπής διαχείρισης κρίσης) έρχονται σε αντιπαράθεση με το πρόσωπο ή τα άτομα που υποστηρίζουν την ύπαρξη της κρίσης. Σε κάποιες περιπτώσεις το θέμα μπορεί να πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις όπως απειλή μέσω βίας, δηλαδή δικαστική αγωγή για συκοφαντική δυσφήμιση κατά του κατήγορου.
- Διάψευση. Ο διαχειριστής της κρίσης δηλώνει ότι δεν υφίσταται κάποια κρίση. Σε αυτή τη περίπτωση οι αντίστοιχες ενέργειες περιλαμβάνουν την εξήγηση με αποδεικτικά στοιχεία και την διάψευση της όποιας ύπαρξης της κρίσης.
- Μεταφορά της ευθύνης σε τρίτους. Σε αυτή την περίπτωση μπορούν να κατηγορηθούν άτομα ή άλλοι έμμεσα συσχετισμένοι με την επιχείρηση (π.χ. ένας προμηθευτής, ή ο ιδιοκτήτης κάποιας αποθήκης) οι οποίοι βρίσκονται εκτός της επιχείρησης αλλά με τον ένα ή άλλο τρόπο μεσολαβούν κατά την μεταφορά των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.

### **Θέση συρρίκνωσης του μεγέθους της κρίσης**

- Απαλλαγή. Ο διαχειριστής της κρίσης προσπαθεί να ελαττώσει την ευθύνη της επιχείρησης για την κρίση που προκλήθηκε. Σε αυτές τις περιπτώσεις η απάντηση της επιχείρησης περιλαμβάνει την άρνηση για σκοπιμότητα.
- Δικαιολογίες. Ο διαχειριστής της κρίσης προσπαθεί να ελαττώσει τις επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν από την κρίση. Πάλι το αρμόδιο στέλεχος που δίνει συνεντεύξεις στον Τύπο υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν σοβαρές ζημιές όπως και ότι αυτοί που έχουν πληγεί δεν άξιζαν ότι τους συνέβη.

### **Θέση της επανασύνδεσης με τους απαιτήσαντες**

- Αποζημιώσεις. Παρέχονται από την επιχείρηση υλικές και χρηματικές αποζημιώσεις σε όσους έχουν ζημιωθεί από την κρίση.
- Ανάλυση της ευθύνης. Ο διαχειριστής της κρίσης δηλώνει ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει τη πλήρη ευθύνη για την κρίση που προκλήθηκε και ζητά να

κατανοηθεί.

### **Θέση ενίσχυσης με χρήση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης**

- Υπενθύμιση. Οι υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων θυμίζουν στο κοινό όλη την προσφορά της επιχείρησης στον κλάδο και στο κοινωνικό σύνολο.
- Ευχαριστίες. Η εταιρία ευχαριστεί το κοινό για την υποστήριξη και την συνεργασία του στα τόσα χρόνια ύπαρξης της
- Δηλώνει και η ίδια ότι υπήρξε θύμα της κρίσης, (Pearson, 2007).

### **3.12 ΤΟ ΑΞΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχημένη διαχείριση της κρίσης και αν ο οργανισμός θα επιστρέψει στην προ-κρίσης κατάσταση είναι το αξιακό σύστημα του οργανισμού (το αξιακό σύστημα στην βιβλιογραφία συναντάται και ως «κουλτούρα του οργανισμού»). Η κουλτούρα ή το αξιακό σύστημα του οργανισμού ορίζεται σύμφωνα με τα παρακάτω:

Ο Ray (2005) υποστηρίζει ότι η διαχείριση κρίσης είναι αναγκαίο να ξεκινήσει από το αξιακό σύστημα του οργανισμού. Εάν μέσα στην κουλτούρα υπάρχει αλαζονεία και δεν υπάρχουν κοινοί στόχοι τότε είναι πιθανό η επιχείρηση να οδηγηθεί σε κρίση. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι όταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι πανίσχυρες ενώ στην ουσία βρίσκονται απροετοίμαστοι στο ενδεχόμενο μιας μεγάλης κρίσης. Η στάση αυτή έχει και το τίμημα της.

Ο Shein θεωρεί ότι η κουλτούρα είναι ένα σύμπλεγμα από αντιλήψεις και ιδέες που κοινωνούν τα μέλη μεταξύ τους.

Ο Clappitt (1988) τέλος, θέτει ως αξιακό σύστημα την υποκείμενη πίστη και δομή αξιών της επιχείρησης που διαμοιράζεται συνολικά στα μέλη της και παρουσιάζεται συμβολικά με μια ποικιλία προφανών και υπόγειων τρόπων, (King Granville, 2002 σελ. 235-249).

Τα τελευταία χρόνια, διάφορες κρίσεις εκδηλώνονται σε εταιρείες. Ενδεικτικά πιθανά αποτελέσματα μιας εκδηλωθείσας κρίσης σε μία επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

- **Στενός έλεγχος και λεπτομερής εξέταση από τα ΜΜΕ, κυβερνητικά όργανα και κρατικές υπηρεσίες**

Είναι ευρέως αντιληπτή η «ευαισθησία» και η ευκολία με την οποία τα μέσα μαζικής επικοινωνίας ασχολούνται με μια ενδεχόμενη παράλειψη ή παρατυπία μιας επιχείρησης που οδήγησε είτε σε ελαττωματικό προϊόν είτε σε κάποιο ατύχημα. Ο έλεγχος αυτού του τύπου είναι θεμιτός όμως πολλές φορές τα συμπεράσματα είναι βεβιασμένα.

- **Επηρεάζονται οι συνήθειες καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητες.**

Είναι γεγονός ότι χάνεται η ηρεμία στο χώρο εργασίας, χαλάει το κλίμα, αναζητούνται οι υπαίτιοι, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα στην ανάλυση των συνεπειών και την υιοθέτηση της αμυντικής στρατηγικής της επιχείρησης.

- **Κινδυνεύει η θετική δημόσια εικόνα της εταιρίας.**

Για πολλές επιχειρήσεις τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία δεν αποτυπώνονται στον ισολογισμό της, αποτελούν τον λεγόμενο «αέρα» της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η φήμη και η πελατεία καθώς και οι σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που αρθρώνονται πάνω σε αυτά τα πολύτιμα στοιχεία. Εάν διασαλευτούν αυτά τα στοιχεία λόγω ενός προβλήματος στην παραγωγή ή στη διανομή του προϊόντος, ενδεχομένως να οδηγηθούμε σε κρίση, για την οποία θα πρέπει να δουλέψει πολύ η επιχείρηση για να αποκαταστήσει το κύρος της. Ένα είναι σίγουρο. Ποτέ δεν αποκαθίσταται πλήρως η εικόνα μιας εταιρείας όταν διασαλευτεί η αξιοπιστία της.

- **Ζημιώνεται η διάθεση προϊόντων-υπηρεσιών της εταιρείας ενώ βλάπτεται και η οικονομική θέση της.**

Είναι λογικό να υποτεθεί ότι το πρώτο πράγμα που συμβαίνει σε μία επιχείρηση που περιέρχεται σε κρίση εξαιτίας ενός προβλήματος στο κύκλωμα παραγωγής και διανομής είναι η μείωση των πωλήσεων, η απαξίωση των αποθεμάτων της, η

επιδείνωση των χρηματοοικονομικών δεικτών και γενικότερα η χειροτέρευση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσει και σε πτώση της τιμής της μετοχής της σε πολύ χαμηλά επίπεδα κάνοντας την ακόμα περισσότερη ευάλωτη σε κερδοσκοπία ή επιθετική εξαγορά, (Sally J.Ray, 1999 σελ. 21-22).

### **3.13 Η ΣΥΝΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΜΙΑΣ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ**

Όταν υπάρχει καθολική κρίση που οφείλεται σε ισχυρή πτώση της ζήτησης, όπως αυτή που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία έξι χρόνια, τότε η μοναδική λύση είναι η αποτελεσματική παρέμβαση. Η συνδρομή του κράτους κρίνεται απολύτως αναγκαία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων. Δεδομένου ότι το κράτος είναι και η μεγαλύτερη επιχείρηση στην αγορά, η επέμβασή του με ισχυρές δόσεις ενίσχυσης της συνολικής ζήτησης παίζει καταλυτικό ρόλο στην αντιμετώπιση των κρίσεων. Εφόσον παρατηρούνται φαινόμενα μαζικής ανεργίας και ανεπάρκειας της ενεργού ζήτησης, τότε το αποτελεσματικό κράτος πρέπει να προβεί σε μια σειρά από ενέργειες:

- Να αυξήσει τις παραγωγικές δαπάνες για υποδομή (επενδύσεις).
- Να περιορίσει τους φόρους για να ανακουφίσει τις επιχειρήσεις .
- Να συνάψει δάνεια για χρηματοδότηση των έργων .
- Να περιορίσει τα επιτόκια, ώστε να ανακουφίσει τις επιχειρήσεις από την υπερβολική επιβάρυνση των τόκων.
- Να επιδοτήσει μερικές εταιρείες που είναι αναγκαίες για τη στήριξη της οικονομίας κ.λπ.

Η αντιμετώπιση των διεθνών κρίσεων με επιλεγμένες ενέργειες προϋποθέτει σοφό κράτος και σοφή διαχείριση. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεργάζονται με τον κλάδο τους, με τα επιμελητηριακά τους όργανα και κυρίως με τους αρμόδιους κρατικούς φορείς για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Η συνεργασία όλων αυτών των παραγόντων είναι το ισχυρότερο μυστικό όπλο για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Ακριβώς εδώ για την αντιμετώπιση κάθε μεγάλης κρίσης, πρέπει να γίνει ένα κοινό think-tank, των αποτελεσματικών κρατικών και επιχειρηματικών

φορέων, με μοναδικό κοινό αντικειμενικό στόχο: τη διαχείριση της κρίσης με άξονα τις παραπάνω προδιαγραφές και προτάσεις.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πραγματικότητα δείχνει ότι η κρίση προβάλλει μάλλον ως αναγκαίο κακό. Η προετοιμασία λοιπόν για την διαχείριση της κρίσης, είναι αναγκαία και πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα και δομημένα βήματα και στρατηγικές. Η καταλληλότητα της ομάδας αντιμετώπισης και διαχείρισης των κρίσεων, αποτελεί το πρώτο βήμα. Τα μέχρι τώρα δεδομένα έχουν αποδείξει ότι ούτε η συγκρότηση ομάδας/επιτροπής διαχείρισης κινδύνου είναι εύκολο βήμα, αφού τα μέλη της πρέπει να συνδυάζουν ένα σύνολο από γνώσεις και ικανότητες. Παράλληλα οι επιτροπές αυτές συχνά παραμένουν ανενεργές και αδρανείς με αποτέλεσμα την ώρα της κρίσης να μην είναι αποτελεσματικές και τα σχέδια δράσεις που έχουν καταστρώσει να είναι πλέον παρωχημένα ή τα δεδομένα της επιχείρησης να έχουν διαφοροποιηθεί.

Η ομάδα αυτή στη συνέχεια, αφού συγκροτηθεί σε σώμα θα πρέπει να θεσπίσει τους κανόνες της διαχείρισης της κρίσης, τους τομείς τους οποίους θα περιλαμβάνει η διαχείριση των κρίσεων, να έχει προηγηθεί διαχωρισμός και ιεράρχηση των κρίσεων. Παράλληλα για την καλύτερη διαχείριση της κρίσης, θα πρέπει να χωριστεί η κρίση σε φάσεις αντιμετώπισης, να κατατεθούν σχέδια δράσης και στρατηγικές. Ακόμα θα πρέπει να εκπονηθούν σχέδια διαχείρισης για την εξέλιξη της κρίσης και να υπάρχουν δομημένες καταγραφές για την ανάκαμψη και την ανάπτυξη, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

Επιπλέον, ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη στο σχεδιασμό διαχείρισης της κρίσης είναι τα Μ.Μ.Ε. Ειδική ομάδα επικοινωνίας θα πρέπει να συγκροτηθεί για την ενημέρωση και την επικοινωνία του κοινού των εμπλεκομένων και των ενδιαφερομένων. Αυτή η ανάγκη έχει προκύψει τις τελευταίες δεκαετίες, από τότε που τα Μ.Μ.Ε. απέκτησαν δύναμη επίδρασης στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης.

Τέλος, θα πρέπει να μελετηθεί και να αποτιμηθεί και η συνδρομή του κράτους για την αντιμετώπιση μιας γενικευμένης κρίσης. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πετυχημένη συνεργασία ανάμεσα στα κράτη για την αντιμετώπιση ιδιαίτερα των ανθρωπιστικών κρίσεων, συνεργασία που επεκτείνεται και σε άλλες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων (σεισμοί, ναύαγια πλοίων, εκρήξεις εργοστασίων, μεταδιδόμενες ασθένειες κ.τ.λ.)

Επομένως η διαχείριση της κρίσης αποτελεί ένα νευραλγικής σημασίας θέμα



κάθε επιχείρησης που θα μειώνει τους κινδύνους, θα βοηθά στην όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία του οργανισμού αφού το ρίσκο θα είναι ήδη υπολογισμένο και έτοιμα τα σχέδια δράσης. Όλα αυτά θα πρέπει να συντονίζονται από μια ομάδα που θα ξέρει πολύ καλά την επιχείρηση την ίδια, το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται ή ενδέχεται να εμπλακεί σε μία κρίση, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία τόσο της επιχείρησης όσο και του χώρου στον οποίο δραστηριοποιείται (π.χ. άλλη είναι η κουλτούρα αντιμετώπισης μιας κρίσης σε χώρες του βορρά και άλλη σε χώρες του νότου).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

Γεωργόπουλος Ν (2010), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα,

Παπαδάκης Β (2002), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής

Παηγυράκης Γ (2001). , Βεντούρα- Νεοκοσμίδη Ζ. 'Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων, Εκδοσεις Μπένου,

Σφακιανάκης Μανόλης (1998), 'Διοικητική Κρίσεων', Εκδόσεις Έλλην

### **Ξένη βιβλιογραφία**

Barton Laurence, (2001) 'Crisis in Organization II', South-Western College Publishing,

Burnett, J.J (1998). A strategic approach to managing crisis. Public Relations Review 24 (4)

Coombs T. (1999) 'Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding', London, Sage, ,

Health R. (2005) , Crisis Management, Εκδόσεις Γκιούρδας,

Granville King III (2002) Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics December, Volume 41, Issue 3,

Pearson, C. and Clair, J.A. 1998, Reframing Crisis Management, The Academy of Management Review, volume 23, issue 1

Sally J.Ray, (2002) 'Strategic Communication in Crises Management: lessons from the airline industry', Quorum Books, 1999,

Seeger ,M. Seelnow T L. (2003),, “Communication and organizational crisis”,  
Westport praeger,

Wintent, Mathias, (1998) “Managing outside pressure: Strategies for preventing  
corporate disasters”, Sgae publications New York,

Wheelen T. Hunger D (2006), "Concepts in Strategic Management and Business  
Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

<http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2/htm>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

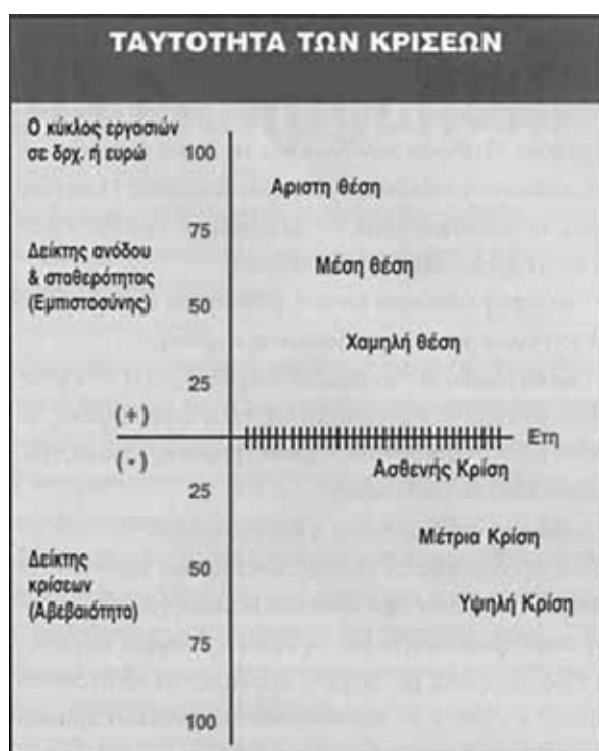
### 4. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRISIS MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι η κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο επιδρά στο μάκρο και μικρο-οικονομικό επίπεδο. Όλες όμως οι κρίσεις τείνουν να ελέγχονται με δραστικές επεμβάσεις όπως αυτές που προτάθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Μετά το σχεδιασμό και τις στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων, προτείνονται προτάσεις αντιμετώπισης μικρών ή μεγάλων κρίσεων. Παρόλα αυτά θα πρέπει να επισημανθεί ότι μια κρίση δεν είναι υποχρεωτικά αρνητική και ότι η διαχείριση της κρίσης είναι η τεχνική με βάση την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας, με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Το κεφάλαιο αυτό ξεκινάει παρέχοντας πρακτικές συμβουλές στον αναγνώστη σχετικά με το crisis management στην επιχείρηση του. Στην συνέχεια αναφέρονται οι σταθερές αξίες που αποτελούν βάση αισιοδοξίας στην αντιμετώπιση των κρίσεων. Γίνεται μια αναφορά στην οικονομική κρίση και την Ελλάδα, τους λόγους που οδηγήθηκε στην κρίση και τις παθογένειες της. Τέλος παρουσιάζεται η εικόνα βελτίωσης και παραδείγματα επιχειρήσεων που κατάφεραν να ξεπεράσουν την κρίση και να επανέλθουν σε μια αισιόδοξη και πάλι επιχειρηματική πορεία.

#### 4.1 ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ένας αντιπροσωπευτικός δείκτης διάγνωσης των κρίσεων σε επίπεδο επιχείρησης είναι ο κύκλος εργασιών στη διαχρονική εξέλιξη και πορεία του. Όπως φαίνεται από το σχετικό διάγραμμα 3.1, σε περιόδους ευημερίας ο κύκλος εργασιών έχει θετική πορεία, ενώ σε περιόδους κρίσεων το σχετικό μέγεθος παρουσιάζει αρνητική πορεία, η οποία συνδέεται βέβαια με ένταση της αβεβαιότητας.



Πηγή: Πετράκης, 2009, Το μάνατζμεντ των κρίσεων στο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον

Διάγραμμα 4.1: Ταυτότητα των κρίσεων

Θα μπορούσαν να προταθούν δέκα συμβουλές ενεργειών για κάθε επιχείρηση που βρίσκεται υπό συνθήκες κρίσεων, (Θεοφανίδης 2001,. Οι συμβουλές αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν τμήμα ενός οποιουδήποτε Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων.

<b>Πίνακας: 4.1: Δέκα Συμβουλές για την αντιμετώπιση μιας Κρίσης</b>	
<b>10ν</b>	Να προβείτε σε έλεγχο δαπανών «κονδύλι προς κονδύλι» .Κίνητρα για αποδείξεις από όλους τους επιτελείς για περικοπή περιττών δαπανών.
<b>20ν</b>	Να αποφασίσετε γραμμική μείωση (Μ10-20%) των αμοιβών όλων των στελεχών-«Όχι Απολύσεις !».
<b>30ν</b>	Να προβείτε σε άντληση –μεταβίβαση αποταμιεύσεων του προσωπικού με χορήγηση ειδικών εταιρικών «αυτοομολόγων» και πληρωμή με παρακράτηση αμοιβών.
<b>40ν</b>	Να συμφωνήσετε σε συνεργασία με τις ομοειδείς εταιρίες (π.χ. όλων των εταιριών του ασφαλιστικού κλάδου) και αποφυγή του «καταστρεπτικού ανταγωνισμού» μεταξύ σας
<b>50ν</b>	Να χορηγήσετε εκούσια άδεια 1-2 μηνών χωρίς αμοιβή, σε στελέχη εκ περιτροπής (by rotation)
<b>60ν</b>	Να προβείτε σε «γάμους και συγχωνεύσεις» με άλλες ομοειδείς εταιρίες κάτι που θα οδηγήσει σε ισχυροποίηση της θέσης σας στην αγορά.
<b>70ν</b>	Αναζητήστε νέες δραστηριότητες, οι οποίες διευρύνουν το αντικείμενο των εργασιών .
<b>80ν</b>	Οργανώστε σεμινάρια ψυχοτονωτικής ενημέρωσης προς όλα τα στελέχη.
<b>90ν</b>	Να προβείτε σε σωστή κατανομή του χρόνου για την εκκαθάριση των εκκρεμοτήτων που έχουν συσσωρευτεί πριν από την κρίση.
<b>100ν</b>	Να φροντίσετε να καλυφθούν πιθανά κενά κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής με προγράμματα συμπληρωματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης .

Πηγή: Θεοφανίδης, 2001 Πίνακας 4.1: Δέκα Συμβουλές για την αντιμετώπιση μιας

Κρίσης,

Όταν η κρίση αναφέρεται στο επίπεδο της επιχείρησης, η δράση πρέπει να εντοπίζεται σε όλες τις προγραμματισμένες ενέργειες της επιχείρησης. Οι δέκα σοφές συμβουλές που αναφέρονται, αποτελούν υποχρεωτικό εργοδιάγραμμα για κάθε επιχείρηση που αντιμετωπίζει ασθενή, μέτρια ή υψηλή κρίση. Είναι αυτονόητο ότι η πρώτη συμβουλή που συστήνεται (γραμμική μείωση των αμοιβών των στελεχών) θα διαμορφωθεί σε επίπεδο 10%, 15%, 20% κ.τ.λ. ανάλογα με την ένταση της κρίσης και τον επείγοντα χαρακτήρα της.

#### 4.2 ΟΙ ΔΕΚΑ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΤΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ.

Υπάρχουν δέκα τουλάχιστον διαχρονικές σταθερές εναντίον των κρίσεων και της αβεβαιότητας που θεμελιώνουν την αισιοδοξία μας για την αντιμετώπιση τους.

<i>Πίνακας 4.2: Δέκα Σταθερές εναντίον των Κρίσεων</i>	
<i>1ον</i>	Η συσσωρευμένη εμπειρία μας από τις κρίσεις του παρελθόντος, ως πρόταση θεραπείας
<i>2ον</i>	Με βάση την προηγούμενη εμπειρία είναι η αποφυγή του πανικού στις ενέργειες μας.
<i>3ον</i>	Η υπόμνηση των αξιών γενικής αποδοχής όπως είναι η δημιουργικότητα, η πρόοδος η πίστη, η ελπίδα, η λογική και άλλες αξίες. Οι αξίες αυτές παραμένουν πάντα σταθερές και αιώνιες.
<i>4ον</i>	Η επιστήμη αυτή σήμερα έχει συσσωρεύσει πληθώρα κανόνων για τη λήψη αποφάσεων υπό καθεστώς αβεβαιότητας (βλ θεωρίες Παιγνίων κ.λπ.). Η επιστήμη είναι το θετικότερο εργαλείο μας για να αντιμετωπίσουμε τις κρίσεις .
<i>5ον</i>	Η μόνιμη και δεδηλωμένη θέληση όλων να υπερνικήσουν την κρίση.
<i>6ον</i>	Η συνδρομή που μπορούμε να κερδίσουμε, ρωτώντας τους σοφότερους, οι οποίοι αντιμετώπισαν παρόμοιες η όμοιες κρίσεις (βλ γνωστή Delphi Technique).
<i>7ον</i>	Η δυνατότητα να εκπονούμε ειδικά προγράμματα αντιμετώπισης των κρίσεων. Ο έλλογος

	<p>άνθρωπος δεν είναι πια τελείως γυμνός μπροστά στην αβεβαιότητα και τις κρίσεις. Μπορεί να εκπονεί προγράμματα με σαφείς στόχους, να κινητοποιεί πόρους και μέσα για την επιτυχία των στόχων του και να οργανώνει διαδικασίες ελέγχου εφαρμογής των προγραμμάτων. Αυτό είναι πλέον παρήγορη διάσταση στην αντιμετώπιση των κρίσεων και το Διάγραμμα Ροής που παρουσιάζουμε επιβεβαιώνει τον κανόνα μας .</p>
8 <sup>ον</sup>	<p>Όλοι έχουμε την έμφυτη τάση για αυτοδιόρθωση των σφαλμάτων και λαθών που διαπράττουμε ή των αποκλίσεων από τις αρχικές προβλέψεις μας.</p>
9 <sup>ον</sup>	<p>Κάθε επιχείρηση έχει και αποθέματα αυτοδύναμης δράσης ,τα οποία αποτελούν εχέγγυα για την αντιμετώπιση των κρίσεων.</p>
10 <sup>ον</sup>	<p>Πλέον ανήκουμε στην Ευρωπαϊκή ένωση των 400.000.000 Περίπου καταναλωτών, δηλαδή την πρώτη οικονομική δύναμη στον κόσμο. Συγκεκριμένα η ένταξή μας στην ΟΝΕ είναι το ισχυρότερο αντίδοτο εναντίον των κρίσεων.</p>

Πηγή: Θεοφανίδης, 2001

**Πίνακας 4.2:** Δέκα Σταθερές εναντίων των Κρίσεων,

### 4.3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μια από τις χώρες που έχουν ιδιαίτερα πληγεί από την οικονομική κρίση είναι η Ελλάδα, η οποία βιώνει για 6<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά, ένα καθεστώς βαθιάς και παρατεταμένης κρίσης. Αυτό το γεγονός όπως είναι φυσικό έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις όλων σχεδόν των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Τα κύρια χαρακτηριστικά εντοπίζονται στην πτώση στον κύκλο εργασιών, στην ανατροπή στην κερδοφορία στη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου, στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων, (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011).



Ανάμεσα στους άλλους λόγους που είναι υπεύθυνοι για την οικονομική κρίση στην Ελλάδα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η έλλειψη σχεδιασμού διαχείρισης των κρίσεων. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια σε όλο το εύρος της ελληνικής οικονομίας, ο όρος διαχείριση κρίσης αφορούσε μόνο την διαχείριση κρίσεων από φυσικές καταστροφές ή έκτακτες ανάγκες. Δεν είχε αναπτυχθεί επαρκώς το πνεύμα της πρόληψης και της πρόνοιας ως βασικός κώδικας συμπεριφοράς σε όλα τα επίπεδα (ατομικό, οικογενειακό, επιχειρησιακό, κοινωνικό, κρατικό).

Ένας ακόμα λόγος που είναι υπεύθυνος για την κρίση στην Ελλάδα είναι οι βασικές παθογένειες που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της οικονομίας.

Πέντε είναι οι βασικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας: Α) η δομή της οικονομίας είναι τέτοια που αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, Β) ο ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι μεγάλος και μη αποδοτικός, Γ) η δομή και οι όροι της αγοράς εργασίας περιορίζουν την ευελιξία και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού, Δ) το νομικό και δικαστικό σύστημα είναι δύσβατο και αποθαρρύνει τις επενδύσεις και Ε) η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη. Στον Πίνακα 4.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα 5 αυτά θεμελιώδη αναπτυξιακά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας, ενώ αναφέρονται επίσης και τα εμπόδια στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη στην ελληνική οικονομία που επιφέρει καθένα από αυτά.

<b>A</b> Αποθάρρυνση επενδύσεων και επίτευξης κλίμακας	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Κατακερματισμός και μικρό μέγεθος επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους</li> <li>2 Υπερβολική ρύθμιση αγορών και επαγγελματών</li> <li>3 Περίπλοκες και περιοριστικές διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας</li> <li>4 Απουσία ολοκληρωμένου και συστηματικού χωροταξικού σχεδιασμού και χρήσεων γης</li> <li>5 Περίπλοκο και ασταθές φορολογικό πλαίσιο με απουσία κινήτρων για τη δημιουργία κλίμακας</li> </ol>
<b>B</b> Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 Μεγάλος και δαπανηρός δημόσιος τομέας με υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας</li> <li>7 Χαμηλή αποδοτικότητα λόγω κατακερματισμού και αλληλοεπικάλυψης ευθυνών</li> <li>8 Απουσία μηχανισμού για προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά</li> <li>9 Έλλειψη μηχανισμού διαχείρισης και ελέγχου απόδοσης και μειωμένη χρήση διπλογραφικού συστήματος</li> </ol>
<b>Γ</b> Ανελαστική και περιορισμένη χρήση εργατικού δυναμικού	<ol style="list-style-type: none"> <li>10 Χαμηλό επίπεδο συμμετοχής νέων και γυναικών στην αγορά εργασίας</li> <li>11 Μειωμένη ευελιξία (π.χ., μερική απασχόληση) και κινητικότητα εργατικού δυναμικού</li> <li>12 Δεσμευτικό και μη ευέλικτο πλαίσιο συλλογικών συμβάσεων</li> <li>13 Απουσία συνεργασίας αγοράς και εκπαίδευσης - ελλιπής στήριξη της καινοτομίας</li> </ol>
<b>Δ</b> Πολύπλοκο νομικό και δικαστικό σύστημα	<ol style="list-style-type: none"> <li>14 Υπερπληθώρα νόμων (ενίοτε με αντιθέσεις) και ασαφή εφαρμογή τους</li> <li>15 Αυξημένος όγκος δικαστικών υποθέσεων που οδηγεί σε μεγάλες καθυστερήσεις</li> </ol>
<b>Ε</b> Αυξημένη 'μαύρη' οικονομία	<ol style="list-style-type: none"> <li>16 Αυξημένη φοροδιαφυγή, συνεχείς μεταρρυθμίσεις στον τομέα ανίχνευσης της φοροδιαφυγής και στο σύστημα είσπραξης φόρων</li> <li>17 Πολλές συναλλαγές και δημιουργία πλούτου εκτός επίσημης οικονομίας</li> </ol>

McKinsey & Company

Πηγή: McKinsey & Company 2011, Πίνακας 4.3: Προβλήματα στην παραγωγικότητα και άνθηση της οικονομίας της Ελλάδας

#### 4.4 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ

Αυτά που θα βοηθούσαν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα, να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες διαφαίνονται στον ορίζοντα. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να συνεχίσουν τη λειτουργία τους θα πρέπει να διασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, να μειώσουν τις περιττές δαπάνες, να προβούν σε μια πιο ορθή τιμολόγηση, να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους στο έπακρο αλλά και να υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες που θα οδηγήσουν τη χώρα σταδιακά από την ύφεση και τη λιτότητα, σε μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Απόδειξη αυτού του γεγονότος είναι και η έκθεση της έκδοσης Business Leaders in Greece, ( ICAP Group, 2014). Είναι οι επιχειρήσεις που μπορεί να μη ζουν ανθηρά, αλλά κατάφεραν να αντέξουν μέσα σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις αυτές σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία αποδεικνύουν ότι κατάφεραν να διαχειριστούν την γενικευμένη ελληνική οικονομική κρίση και να πραγματοποιήσουν κέρδη. Πρόκειται για τις 500 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς και τους 200 πιο κερδοφόρους ομίλους εταιρειών, βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών για τη χρήση του 2013. Όπως σημειώνεται στην ειδική έκδοση της ICAP, μετά από έξι χρόνια βαθιάς ύφεσης η ελληνική οικονομία βρίσκεται σήμερα σε μία σημαντική καμπή, με τις υφεσιακές πιέσεις να εμφανίζουν τάσεις αποκλιμάκωσης. Σε αυτό το περιβάλλον, η συμμετοχή των 500 επιχειρήσεων της παρούσας κατάταξης στα συνολικά μεγέθη των ελληνικών επιχειρήσεων το 2013 ήταν εντυπωσιακή.

Πίνακας: 4.4.1: οι 500 εταιρείες με τα μεγαλύτερα κέρδη EBEDA ανά κλάδο

A/A 2013 Επωνυμία	A/A 2013 Επωνυμία
<b>Βιομηχανία (Εκδόσεις, Εκτυπώσεις, Γραφικές Τέχνες)</b>	<b>Βιομηχανία (Μεταλλουργικά Προϊόντα)</b>
165 ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ, Α., Α.Ε.	34 ΕΛΒΑΛ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.
<b>Βιομηχανία (Ελαστικό - Πλαστικά)</b>	40 ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Β.Ε.Α.Ε.
101 ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	234 ΣΙΔΕΝΟΡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΑ Α.Ε.
145 CONTPTECH ΙΜΑΣ Α.Ε.	<b>Βιομηχανία (Μεταφορικά Μέσα - Ναυπηγία)</b>
204 FLEXORACK Α.Ε.Β.Ε. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ	219 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.
256 DOW ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	231 ΚΟΛΕΙΔΗΣ, ΝΙΚ., Α.Ε.Β.Ε.
320 ΑΤΛΑΣ ΤΕΙΠΕ Α.Β.Ε.Ε.	289 YACHTING PROTECTION Ε.Π.Ε.
373 ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.	384 ΚΛΟΥΣΗΣ, Α., Α.Ε.
380 ΝΤΙΑΣΟΝ Α.Β.Ε.Ε.	<b>Βιομηχανία (Μηχήματα)</b>
401 ΑΡΓΩ Α.Ε.Δ.Β.Ε.	186 ΣΑΜΠΟ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. *
410 ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ Α.Β.Ε.Ε.	312 ΚΛΕΜΑΝ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
447 ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	<b>Βιομηχανία (Όρυχεία - Μεταλλεία - Αλυκές)</b>
454 MULTY FOAM Α.Β.Ε.Ε.	109 ENERDEAN OIL & GAS - ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.
478 TUPPERWARE HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	155 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΙ ΒΟΣΙΤΕΣ Α.Ε.
<b>Βιομηχανία (Εμφιάλωση Υγραερίων)</b>	161 ΚΑΒΑΛΑ OIL Α.Ε.
319 ΠΕΤΡΟΓΚΑΖ Α.Ε.	<b>Βιομηχανία (Ποτά)</b>
382 CORAL GAS Α.Ε.Β.Ε.Υ.	52 ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.
<b>Βιομηχανία (Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ)</b>	100 ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΦΑΛΩΣΕΩΝ 'ΒΙΚΟΣ' Α.Ε.
220 Β&F ΑΝΘΩΝΙΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	130 ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.
374 ΓΚΛΙΑΓΙΑ, Ν., ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.	325 ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.
<b>Βιομηχανία (Ηλεκτρικές Συσκευές - Φωτιστικά)</b>	385 ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.
182 BSH ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε.	470 ΒΑΠ Π. ΚΟΥΤΙΔΙΣ Α.Β.Ε.Ε.
349 FRIGOGLOSS Α.Β.Ε.Ε.	473 ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ, ΕΥΑΓΓ., Α.Ε.
<b>Βιομηχανία (Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Υλικό)</b>	483 ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.
153 ΡΕΗΚΑΠ Α.Ε.	485 PERNO RICARD HELLAS Α.Β.Ε.Ε.
198 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ SUNLIGHT Α.Β.Δ.Ε.Ε. ΑΜΥΝΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓ. ΗΛΕΚΤΡ. & ΘΗΛΕΠ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	500 ΚΛΑΟΓΙΑΝΝΗΣ - ΚΟΥΤΣΙΚΟΣ Α.Β.Ε.
202 ΣΦΑΙΝΤΕΡ ΕΛΕΚΤΡΙΚ Α.Ε.Β.Ε.	<b>Βιομηχανία (Προϊόντα Καπνού)</b>
<b>Βιομηχανία (Καπνός)</b>	23 ΚΑΡΕΛΙΑ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.
37 ΚΑΠΝΙΚΗ Α. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.	<b>Βιομηχανία (Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών)</b>
444 ΜΙΣΣΙΡΙΑΝ Α.Ε.	78 ΠΑΥΛΙΔΗΣ Α.Ε. ΜΑΡΜΑΡΑ - ΓΡΑΝΙΤΕΣ
<b>Βιομηχανία (Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα)</b>	96 Β&Β ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ Α.Ε.
134 ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε.-ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ	96 F.H.L. Η. ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ Α.Β.Δ.Ε.Ε.
331 ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΥ, Ν., ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.	99 ΠΟΥΛΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.
432 ΜΑΡΚΟΥ, Κ. Β., Α.Β.Ε.Ε.	140 ΤΙΤΑΝ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ
<b>Βιομηχανία (Μεταλλικά Προϊόντα &amp; Κατασκευές)</b>	178 ΙΚΤΙΝΟΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
25 ΜΕΤΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	309 ΧΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. Ν., ΜΑΡΜΑΡΑ ΣΙΔΕΡΑ Α.Τ.Τ.Ε.Ε.
26 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	330 ΚΕΡΑΜΟΥΡΓΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
118 ΣΥΜΕΤΑΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΟΧΑΡΤΟΥ Α.Ε.	341 ΜΑΡΜΟΡ 90 'STONE GROUP INTERNATIONAL' Α.Ε.
144 CROWN HELLAS OAN ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΙΔΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ Α.Ε.	371 ΣΜΥΡΔΕΣ Α.Ε.
168 ΚΟΡΩΝΑΚΗΣ, Δ., Α.Β.Ε.Ε.	430 ΚΝΑUF USG Α.Β.Ε.Ε.
252 ELVAL COLOUR Α.Ε. *	439 MERMEREN KOMBINAT AD PRILEP
343 ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.	<b>Βιομηχανία (Προϊόντα Πετρελαίου &amp; Ανθρακα)</b>
344 ΕΛΒΙΑΛ Α.Ε.	12 ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.
347 ΠΥΡΑΜΙΔΣ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.	253 CYCLON ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
354 ΝΟΕ ΜΕΤΑΛΛΙΚΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ Α.Ε.	<b>Βιομηχανία (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)</b>
388 ΚΑΜΑΡΙΔΗΣ GLOBAL WIRE Α.Β.Ε.Ε.	38 ΦΑΡΜΑΤΕΝ Α.Β.Ε.Ε.
	82 DEMO Α.Β.Δ.Ε.Ε.
	97 BOEHRINGER INGELHEIM ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

Πίνακας: 4.4.2: οι 500 εταιρείες με τα μεγαλύτερα κέρδη EBITDA ανά κλάδο

**Οι 500 εταιρείες με το μεγαλύτερο κέρδη EBITDA ανά κλάδο**

A/A  
2013 Επωνυμία

**Αεροπορικές Μεταφορές**

- 17 ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.
- 261 OLYMPIC AIR Α.Ε. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
- 449 ASTRA AIRLINES ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.

**Ακίνητη Περιουσία**

- 32 Ο.Τ.Ε. ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.
- 122 PICAR Α.Ε.
- 177 ΚΑΡΕΛΑ Α.Ε.
- 248 SYNERGO Α.Ε.
- 261 ΛΑΜΒΔΑ ΔΟΜΗ Α.Ε.
- 306 ΤΑΙΜΑ Α.Ε.
- 316 ΑΛΦΗ ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.
- 398 MCARTHURGLEN ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.

**Αμοιβαία Κεφάλαια**

- 283 ΕΘΝΙΚΗ ASSET MANAGEMENT Α.Ε.Δ.Α.Κ.

**Αποθηκεύσεις**

- 121 ΟΤΣΜ Α.Ε.
- 387 Ο.Γ.Κ. Α.Ε.

**Ασφάλειες**

- 19 ΕΘΝΙΚΗ Η, Α.Ε.Ε.Γ.Α.
- 43 EURO LIFE ΕΡΘ Α.Ε.Α.Ζ.
- 49 EURO LIFE ΕΡΘ Α.Ε.Γ.Α.
- 54 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.
- 60 ΑΧΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.
- 73 ING ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΩΗΣ
- 76 ALLIANZ ΕΛΛΑΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.
- 80 ΕΡΓΟ Α.Α.Ε. ΖΗΜΩΝ
- 83 GROUPAMA ΦΟΙΝΕ Α.Ε.Α.Ε.
- 94 ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ Α.Ε.Γ.Α.
- 104 INTERLIFE ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Α.Ε.Γ.Α.
- 113 ΙΝΤΕΡΣΛΑΒΟΝΙΚΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ Α.Ε.
- 117 ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΗΜΩΝ Α.Ε.
- 119 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΙΣΤΗ Α.Ε.Γ.Α.
- 126 ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΖΩΗΣ Α.Ε.
- 127 ΝΡ INSURANCE - ΝΕΟΣ ΠΟΣΕΙΔΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.
- 143 ΕΓΓΥΗΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΔΙΟΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΖΩΗΣ Ν.Π.Ι.Δ.
- 182 GENERALI HELLAS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
- 185 METLIFE Α.Ε. ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ
- 206 HDI-BERLING INDUSTRIE VERSICHERUNG A.G.
- 240 INTERNATIONAL LIFE Α.Ε.Γ.Α.
- 274 ΣΙΔΕΡΗΣ, Γ., ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ Α.Ε.Γ.Α.
- 303 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Γ.Α.
- 310 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΣΑΓΩΓΙΚΩΝ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ (Ο.Α.Ε.Π.)
- 364 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΙΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ ΜΙΝΕΤΤΑ Α.Ε.Ε.Γ.Α.
- 415 CREDIT AGRICOLE INSURANCE Α.Ε.
- 469 ALPHALIFE Α.Ε.
- 476 ΑΙΟ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

**Ασφαλιστικοί Πράκτορες - Μεσίτες**

- 81 ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑΚΗ Α.Ε.
- 397 ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ ΒΟΗΘΕΙΑΣ Α.Ε.Γ.Α.

**Βιομηχανία (Αγροτικά Προϊόντα)**

- 211 ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΦΡΟΥΤΩΝ Α.Ε.Β.Ε.

A/A  
2013 Επωνυμία

- 475 ΣΚΟΥΡΤΗΣ, Π., Α.Β.Ε.Ε.
- 481 ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ Α.Ε.

**Βιομηχανία (Διάφορα Προϊόντα)**

- 36 ΒΙC ΒΙΟΛΕΕ Α.Ε.
- 126 ΚΑΡΑΤΖΗ Α.Ε.
- 290 ΘΕΩΝ ΑΙΣΘΗΤΗΡΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

**Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)**

- 36 NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
- 71 ΣΟΦΙΑ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Δ.Ε.Ε.
- 92 ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.
- 106 ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ε. Ι., Α.Ε.
- 146 ΑΓΡΟINVEST Α.Ε.Β.Ε.
- 147 ΙΟΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ
- 149 ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.
- 157 ΠΕΤΤΑΣ, Ν. Π., Α.Β.Ε.Ε.
- 158 ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ, ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.
- 160 ΜΥΛΟΙ ΣΟΦΙΑΣ Α.Ε.
- 162 INTERCOMM FOODS Α.Ε.
- 171 ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.
- 175 TASTY FOODS Α.Β.Γ.Ε.
- 176 ΤΥΡΑΣ Α.Ε.
- 180 ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ, Θ., Α.Β.Ε.Ε.
- 186 ELBISCO Α.Β.Ε.Ε.
- 188 ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ, ΜΙΧ., Α.Β.Ε.Ε. 'ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ'
- 190 ΚΡΟΝΟΣ Α.Ε.
- 191 ΑΣΠΙΣ Κ. ΔΕΔΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΥΜΩΝ Α.Ε.
- 206 ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.
- 208 HELLENIC QUALITY FOODS Α.Ε.Τ.
- 216 BARILLA HELLAS Α.Ε.
- 229 ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ
- 244 ΠΩΤΗΣ Α.Ε.
- 254 ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Β.Δ.Ε.Ε. ΤΡΟΦΙΜΩΝ
- 256 ΜΠΟΣΜΑΝ ΜΙΝΚ ΦΑΡΜ Α.Ε.
- 260 ΠΕΡΙΣΤΕΥΣ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
- 268 ΔΕΑΣ Α.Ε.
- 286 ΠΑΥΛΙΔΗΣ, ΠΡ., Α.Β.Ε.Ε.
- 287 ΚΟΛΟΣ Α.Ε.
- 300 ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
- 327 ΜΠΑΡΙΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Ε.
- 340 ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ 'ΟΛΥΜΠ' Α.Ε.
- 342 ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
- 346 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ - ΑΛΜ.Μ.Ε. Α.Ε.
- 366 ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΩΟΤΡΟΦΩΝ Α.Ε.
- 381 ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΩΝΗ Α.Ε.
- 411 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ & ΕΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΔΑΝΑΪΣ Α.Ε.
- 412 ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ, ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ., 'ΑΛΦΑ' Α.Ε.Β.Ε.
- 420 ΙΡΙΔΑ Α.Ε.
- 421 C.P.W. ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
- 427 ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε.
- 434 ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ FOOD SERVICE Α.Β.Ε.Ε.
- 456 ΝΟΜΙΚΟΣ, Δ., Α.Β.Ε.Κ.
- 459 ΜΑΝΝΑ, ΤΟ, ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ, Ν. ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
- 480 ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ Α.Β.Ε.Ε.
- 487 ΕΛΚΕ, Α.Ε.
- 497 ΒΡΕΤΑΣ Ε.Π.Ε.

Πίνακες 4.4.1, 4.4.2: οι 500 εταιρίες με τα μεγαλύτερα EBITDA κέρδη ανά κλάδο, (ICAP, 2014.)

Οι επιχειρήσεις αυτές, μολονότι είδαν τον κύκλο εργασιών τους να μειώνεται, βελτίωσαν εντυπωσιακά την κερδοφορία τους. Ειδικότερα, οι 500 πιο κερδοφόρες εταιρείες κάλυψαν με τον κύκλο εργασιών τους ποσοστό 50% του συνολικού κύκλου εργασιών όλων των εταιρειών με διαθέσιμους ισολογισμούς, εμφάνισαν κέρδη EBITDA 13,2 δισ. ευρώ, πολλαπλάσια των αντίστοιχων κερδών EBITDA του συνόλου των επιχειρήσεων, τα οποία διαμορφώθηκαν σε 10,2 δισ. ευρώ. Παράλληλα εμφάνισαν συνολικά κέρδη προ φόρου 7,6 δισ. ευρώ το 2013, ενώ το τελικό καθαρό αποτέλεσμα του συνόλου των εταιρειών ήταν (για τέταρτη χρονιά) ζημιογόνο, με ζημίες 1,3 δισ. ευρώ.

Αναφορικά με τη σύνθεση της ομάδας των 500 πλέον κερδοφόρων ελληνικών εταιρειών (βάσει κερδών EBITDA του έτους 2013), σημειώνεται ότι 129 εταιρείες της περσινής κατάταξης δεν περιλαμβάνονται στη νέα κατάταξη και αντικαθίστανται από άλλες επιχειρήσεις. Τέλος, επισημαίνεται ότι από τις 500 πιο κερδοφόρες εταιρείες του 2013, μόνο 62 εταιρείες είναι εισηγμένες στο ΧΑ.

Πίνακας 10									
Οι Top 20 εταιρείες με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2013-2012									
(ποσά σε χιλ. €)									
Α/Α	Θέση στην Κατάταξη			Απόλυτη Μεταβολή EBITDA 2013-2012	2013 Κέρδη EBITDA	2012 Κέρδη EBITDA	2013 Κύκλος Εργασιών	2012 Κύκλος Εργασιών	
	2013	2012	2011						
1	1			ALPHA BANK Α.Ε.	3.574.619	2.223.874	-1.350.745	2.676.549	2.806.242
2	2			ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	3.241.605	1.836.253	-1.405.352	2.966.648	2.363.263
3	3	5	14	ΕΛΛΑΔΟΣ, ΤΡΑΠΕΖΑ, Α.Ε.	512.898	845.130	332.233	1.864.135	3.827.259
4	185		91	ΜΕΤΛΙΦΕ Α.Ε. ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΖΩΗΣ	98.385	8.353	-90.032	498.069	588.670
5	18			ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε.	93.295	93.288	-7	266.347	
6	17			ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.	91.363	94.307	2.944	682.683	562.858
7	26			ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	87.398	53.989	-33.409	54.020	23.677
8	288			ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	75.319	5.746	-69.573	5.780	6.217
9	8	11	7	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ "ΑΔΜΗΕ" Α.Ε.	55.746	174.475	118.729	347.452	325.189
10	50			Ο.Σ.Υ. Α.Ε.	51.671	34.410	-17.261	109.085	124.506
11	11	13	15	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΕΡΙΟΥ (ΔΕΠΑ) Α.Ε.	43.074	151.136	108.062	1.591.138	1.941.651
12	39			ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	41.666	43.616	1.950	581.105	473.690
13	40	123	64	ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Β.Ε.Α.Ε.	24.345	42.781	18.436	428.213	588.563
14	28		50	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (Ο.Σ.Ε.) Α.Ε.	22.810	52.612	29.802	45.450	66.263
15	13		19	ΕΘΝΙΚΗ, Η, Α.Ε.Ε.Γ.Α.	20.544	111.495	90.951	692.734	836.468
16	41		67	ΚΟΡΙΝΘΟΣ POWER Α.Ε.	17.574	41.814	24.240	172.160	181.119
17	280			ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε.	17.248	5.861	-11.387	151.215	148.135
18	93			PROTERGIA ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΗ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ Α.Ε.	16.879	16.868	-11	39.799	
19	70	289	103	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑ - ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε.	16.447	22.763	6.316	31.305	13.435
20	37	53	41	ΚΑΠΝΙΚΗ Α. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.	14.995	44.455	29.460	141.178	122.873

ΠΗΓΗ: ICAP 2013 Πίνακας 4.5: οι TOP 20 εταιρίες με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2012-2013,

#### 4.4.1 Πρόσφατες εικόνες βελτίωσης

Συγκρίνοντας τα βασικά οικονομικά μεγέθη των 500 εταιρειών της κατάταξης του 2013 σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη των ίδιων εταιρειών το 2012, προκύπτει σαφώς εικόνα βελτίωσης. Κατ' αρχάς, παρά τις δυσχέρειες και το ασταθές περιβάλλον του προηγούμενου έτους, τα συνολικά κέρδη EBITDA των 500 επιχειρήσεων υπερδιπλασιάστηκαν το 2013 (αύξηση κατά 120,8%).

Οι συγκεκριμένες εταιρείες εμφάνισαν κέρδη προ φόρων ύψους 7,62 δισ. ευρώ το 2013, έναντι ζημιών που είχαν καταγράψει το προηγούμενο έτος. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί η πολύ υψηλή συμμετοχή του τραπεζικού τομέα στα συνολικά κέρδη.

Το 52% των συνολικών κερδών προ φόρων και το 31% των συνολικών κερδών EBITDA των 500 πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων προέρχονται από δύο μόνον τράπεζες, την Alpha Bank και την Τράπεζα Πειραιώς, οι οποίες από κοινού εμφάνισαν κέρδη EBITDA ύψους 4,1 δισ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 3,9 δισ. ευρώ, τα οποία διαμορφώθηκαν σε μεγάλο βαθμό από την ενσωμάτωση του οφέλους που προέκυψε από την αρνητική υπεραξία των εξαγορών τους. ([www.icap.gr/.../ICAP\\_BUSINESS-LEADERS-IN-GREECE\\_Oct2014.pdf](http://www.icap.gr/.../ICAP_BUSINESS-LEADERS-IN-GREECE_Oct2014.pdf))

Εξαιρουμένων των δύο τραπεζών τα συνολικά κέρδη EBITDA των υπολοίπων επιχειρήσεων διαμορφώνονται σε 9,2 δισ. ευρώ το 2013, εμφανίζοντας αύξηση κατά 5% σε σχέση με το 2012, ενώ πολύ σημαντική είναι η αύξηση που παρουσιάζεται στα προ φόρου κέρδη (κατά 75,3%).

Με βάση το τελικό αποτέλεσμα του 2013, από τις 500 εταιρείες **το 83% ήταν κερδοφόρες** (415), ενώ οι λοιπές ήταν ζημιογόνες. Οι 500 εταιρείες της κατάταξης συνολικά εμφάνισαν σημαντική αύξηση των ιδίων κεφαλαίων τους κατά 20,5 δισ. ευρώ το 2013/12, εκ των οποίων τα 15,4 δισ. ευρώ (75,1%) προήλθαν από την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων των δύο τραπεζών (Alpha Bank ΑΕ και Πειραιώς Τράπεζα ΑΕ). Τέλος, μείωση κατά 4,5% καταγράφει ο κύκλος εργασιών τους.

Αναφορικά με τη συμμετοχή των επί μέρους τομέων στη «σύνθεση» της πρώτης εικοσάδας εταιρειών, το 2013 συμμετείχαν 12 εταιρείες του τομέα «Λοιπών Υπηρεσιών», μια της Βιομηχανίας, τρεις Εμπορικές εταιρείες, τρεις τράπεζες και μία εταιρεία του κλάδου των Ασφαλειών. Κορυφαία κερδοφόρα εταιρεία για το 2013 ανεδείχθη η Alpha Bank ΑΕ, η οποία κατέλαβε την κορυφή και ακολουθεί στη 2η θέση η Πειραιώς Τράπεζα ΑΕ, τα κέρδη των οποίων αντιπροσωπεύουν οφέλη που προέκυψαν από την αρνητική υπεραξία των εξαγορών τους. Νεοεισερχόμενες εταιρείες στο TOP 20 είναι επίσης η Αεροπορία Αιγαίου ΑΕ (κλάδος Αεροπορικών Μεταφορών) και η Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών ΑΕ (κλάδος Εμπορίου Διαφόρων Ειδών).



Η συμμετοχή των πρώτων 20 εταιρειών της κατάταξης είναι καθοριστική, εφόσον μόνον αυτές κάλυψαν το 2013 (από κοινού) μερίδιο 61,4% επί των συνολικών κερδών EBITDA, καθώς και μερίδιο 42,7% επί του συνολικού κύκλου εργασιών, που πραγματοποίησαν και οι 500 εταιρείες της κατάταξης. (

#### **4.4.2 Οι 200 πιο κερδοφόροι όμιλοι**

Πέραν της κατάταξης των μεμονωμένων εταιρειών, στην έκδοση παρουσιάζονται και οι 200 πιο κερδοφόροι όμιλοι εταιρειών στην Ελλάδα, βάσει των δημοσιευμένων ενοποιημένων ισολογισμών του έτους 2013, με χρήση του ίδιου ακριβώς κριτηρίου κατάταξης, ήτοι τα κέρδη EBITDA. Σε επίπεδο ομίλων αποτυπώνεται η εξέλιξη των μεγεθών που προκύπτουν από τη συνολική δραστηριότητά τους, η οποία και διαφοροποιείται σε πολλά σημεία από την εικόνα που προκύπτει σε επίπεδο μεμονωμένων εταιρειών.

Βάσει των στοιχείων των ενοποιημένων ισολογισμών ομίλων του 2013, προκύπτει σημαντική βελτίωση της κερδοφορίας των ομίλων. Συγκεκριμένα, ενώ ο συνολικός κύκλος εργασιών των ομίλων της κατάταξης μειώθηκε κατά 2,3%, τα συνολικά κέρδη EBITDA υπερτριπλασιάστηκαν. Αν εξαιρεθούν όμως οι δύο τράπεζες, τα κέρδη των οποίων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, προέρχονται από τα οφέλη που προέκυψαν από την αρνητική υπεραξία των εξαγορών τους, τότε τα κέρδη EBITDA σημειώνουν αύξηση κατά 24,0%. Ιδιαίτερα θετική ήταν όμως η αναστροφή του τελικού αποτελέσματος, από ζημίες το 2012 σε σημαντικά προ φόρου κέρδη (4,2 δισ. ευρώ) το 2013. Τέλος, τα συνολικά ίδια κεφάλαια των ομίλων αυξήθηκαν σημαντικά (87,7%), το τελευταίο έτος, με το μεγαλύτερο μέρος αυτής να καλύπτουν οι δύο τραπεζικοί όμιλοι (60,3%).

Σημειώνεται ότι, 32 όμιλοι από την αντίστοιχη κατάταξη (των 200 πιο κερδοφόρων ομίλων) της περυσινής έκδοσης δεν περιλαμβάνονται στη νέα κατάταξη και αντικαταστάθηκαν από νεοεισερχόμενους. Από τους ομίλους που βγήκαν από τη λίστα, 18 όμιλοι εμφάνισαν ζημιογόνα αποτελέσματα (αρνητικά κέρδη EBITDA) το 2013 με συνέπεια, ενώ τα συνολικά κέρδη EBITDA των ομίλων που εξαιρέθηκαν ανήρχοντο σε 293,3 εκατ. ευρώ το 2012, το αντίστοιχο μέγεθος μετετράπη σε ζημίες ύψους 191,1 εκατ. ευρώ κατά το 2013.

Και στο επίπεδο των επιχειρηματικών ομίλων διαπιστώνεται ότι καθοριστικό ρόλο έχει μία μικρή ομάδα εξ αυτών, εφόσον οι 20 κορυφαίοι όμιλοι κάλυψαν (από κοινού) το 77,5% επί των συνολικών κερδών EBITDA και το 50,1% του συνολικού κύκλου εργασιών των 200 ομίλων της κατάταξης, το 2013. Κορυφαίος όμιλος βάσει κερδοφορίας για το 2013 ανεδείχθη ο όμιλος εταιρειών της Alpha Bank ΑΕ ακολουθούμενος από τον επίσης τραπεζικό όμιλο της Πειραιώς Τράπεζα ΑΕ. Στη συνέχεια, βρίσκονται οι όμιλοι εταιρειών ΟΤΕ ΑΕ και ΔΕΗ ΑΕ. (Πηγή: <http://www.iefimerida.gr/>)

Πίνακας 9  
**Οι Top 20 όμιλοι με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2013-2012**  
 (ποσά σε χιλ. € )

Α/Α	Θέση στην Κατάταξη			Απόλυτη Μεταβολή EBITDA 2013-2012	2013 Κέρδη EBITDA	2012 Κέρδη EBITDA	2013 Κύκλος Εργασιών	2012 Κύκλος Εργασιών
	2013	2012	2011					
1	1			3.558.216	2.313.190	-1.245.026	3.512.375	3.303.458
2	2			2.955.153	1.898.793	-1.056.360	3.568.624	2.927.530
3	36			1.789.000	47.000	-1.742.000	5.520.000	6.230.000
4	98			141.975	7.782	-134.193	100.615	130.655
5	34			88.527	53.444	-35.083	56.707	29.097
6	5	6	11	66.978	357.033	290.055	1.069.463	964.244
7	6	14	13	66.204	233.574	167.370	1.409.293	1.459.407
8	30			62.689	56.534	-6.155	232.849	247.126
9	15	26	19	57.143	126.994	69.851	729.838	673.334
10	89			55.496	10.207	-45.289	1.302.691	1.474.506
11	29	81	50	48.784	60.501	11.717	80.641	30.906
12	22	33	55	41.633	89.723	48.090	369.116	361.614
13	31	63		38.251	55.895	17.644	376.147	401.313
14	139		47	25.637	5.364	-20.273	159.711	181.118
15	39	56		24.610	45.196	20.586	45.463	40.567
16	107			24.499	7.324	-17.175	78.299	76.547
17	134			23.579	5.651	-17.928	77.669	76.093
18	65			23.289	16.076	-7.213	161.571	152.826
19	52			20.125	21.988	1.863	14.897	29.185
20	17	21		19.430	111.891	92.461	715.387	865.353

(Πηγή: <http://www.iefimerida.gr/>)

Πίνακας 4.6: οι TOP 20 εταιρίες με τη μεγαλύτερη αριθμητική αύξηση κερδών EBITDA 2012-2013,

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα κεφάλαια 2 και 3 προκύπτει ότι αν και σχεδόν αναπόφευκτη η κρίση, είναι εντούτοις δυνατόν πολλές φορές να προβλεφθεί και όταν αυτό δεν είναι δυνατόν, είναι εφικτό με τον κατάλληλο σχεδιασμό και αντιμετώπιση να περιοριστούν οι συνέπειες της και να έρθει γρηγορότερα η ανάκαμψη. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι μια κρίση δεν είναι υποχρεωτικά αρνητική και ότι η διαχείριση της κρίσης είναι η τεχνική με βάση την οποία επιτυγχάνεται η μείωση του κινδύνου και της ανασφάλειας, με σκοπό τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης. Εάν αποδεχτούμε αυτή την πραγματικότητα, μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε ότι με σωστό σχεδιασμό, ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις ή ακόμα μπορεί να υπάρξει η θετική πλευρά σε μία κρίση. Οι συμβουλές αυτές θα μπορούσαν να αποτελέσουν τμήμα ενός οποιουδήποτε Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο όπλο όλων των δύσκολων καταστάσεων είναι η ψυχραιμία. Οι προτάσεις που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο αποδεικνύουν πως κάποιες φορές μια κρίση μπορεί να χρησιμεύσει ως το υποχρεωτικό διάστημα της εσωτερικής ανατροφοδότησης της επιχείρησης, χρόνος υποχρεωτικής ανάπαυλας, ανατροφοδότησης του προσωπικού, ανελαστικής εκκαθάρισης αρχείων και προϊόντων. Πολλά από αυτά αμελούνται και δεν γίνονται συστηματικά σε περίοδο άνησης μιας επιχείρησης.

Ο λαός συχνά ακούμε να λέει ότι η κρίση δημιουργεί και ευκαιρίες. Νέες ιδέες ξεπροβάλλουν, οι επιχειρηματίες λόγω συνθηκών επιλέγουν ή αναγκάζονται να ασχοληθούν με νέα προϊόντα, καινοτόμες ιδέες, που η αγορά είναι πιο ώριμη να υιοθετήσει.

Τέλος μέσα στην παρατεταμένη και βαθιά οικονομική κρίση στη χώρα μας κάποιες επιχειρήσεις και όμιλοι κατάφεραν άλλες να συγκρατήσουν τα κέρδη και τις δραστηριότητες τους και άλλες ακόμα και να βελτιώσουν την εικόνα τους και τα κέρδη τους αποδεικνύοντας ότι σε ένα γενικότερα υφεσιακό περιβάλλον η διαχείριση και εξέλιξη της κρίσης μπορεί να έχει ένα θετικό αποτέλεσμα, αν η ΕΔΚ έχει εκπονήσει ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σχέδιο δράσης. Γι αυτές τις επιχειρήσεις αν και η κρίση είναι βαθιά και ορατή δημιούργησαν συνθήκες άλλες συντήρησης των κερδών τους και των ποσοστών τους στην αγορά, άλλες συνθήκες κερδοφορίας και κάποιες άλλες συνθήκες εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι αρχαίοι ημών πρόγονοι ομολογούσαν : «ανάγκας και Θεοί πείθονται». Είναι σίγουρο ότι κανένας δεν επιλέγει να υποστεί μια κρίση , όσο καλά προετοιμασμένος και αν είναι. Από τη στιγμή όμως που προκύπτει πρέπει να αντιμετωπιστεί. Για άλλους αυτό είναι επιλογή , για άλλους αναγκαιότητα. Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιαστούν περιπτώσεις σύγχρονων επιχειρήσεων που διαχειρίστηκαν τις κρίσεις τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Θεοφανίδης Σταύρος, (2001) «Δέκα Συμβουλές για την αντιμετώπιση μιας Κρίσης», Νοέμβριος, Περιοδικό Αγορά
- Κουτουζής, Μ., (2000), Επίπεδα λήψης αποφάσεων, στο Βασικές Αρχές Διοίκησης – Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Δ.Μ.Υ. 50, κεφ.6, σελ.217-218.
- Πετράκης (2009), Το μάνατζμεντ των κρίσεων στο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον
- George, J. & Jones. G., (1999), Organizational Behavior, 2nd Ed., , Addison-Wesley.
- Kreitner & Kinicki, ( 1998), Organizational Behavior, Irvin McGraw Hill.
- Montana, P., & Charnov, B., (2000), Μάνατζμεντ, Σειρά οικονομία & επιχείρηση, Εκδ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- McKinsey&Company «Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης – Σύνοψη», Σεπτέμβριος 2011, Μελέτη της σελ.17-18,
- Pinedo, M., (2001), Scheduling: Theory, Algorithms and Systems, 2nd Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Zipkin, P., (2000), Foundations of Inventory Management. McGraw-Hill, New York.

### Διαδίκτυο:

[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece\\_10\\_Years\\_Ahead\\_Executive\\_summary\\_Greek\\_version\\_small.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf)

<http://www.iefimerida.gr/news/175642/icap->

## ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Μελέτες Περίπτωσης.

#### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται 5 συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων. Η 1<sup>η</sup> αφορά την περίπτωση της IBM σύμφωνα με την οποία ένας λανθασμένος χειρισμός, η υπερβολική αυτοπεποίθηση και η έλλειψη ενός σχεδίου διαχείρισης της κρίσης αποδεικνύει ότι μπορούν να αποβούν μοιραίες για την πορεία της επιχείρησης. Η 2<sup>η</sup> περίπτωση αφορά ένα οικολογικό πρόβλημα (μόλυνση θάλασσας από πετρελαιοκηλίδα ) που εξελίσσεται και σε οικονομικό πρόβλημα των τουριστικών επιχειρήσεων που βρίσκονταν στη συγκεκριμένη τοποθεσία, και αποδεικνύει πως και για αυτές κάτι που μοιάζει να αποτελεί μια επιλογή όχι πρώτης προτεραιότητας εξελίσσεται σε αναγκαιότητα. Η 3<sup>η</sup> μελέτη περίπτωσης ασχολείται με την εκδήλωση φωτιάς σε ένα παλιό ξενοδοχείο της Αθήνας με αποτέλεσμα να καεί ένας ηλικιωμένος άντρας-ένοικος. Η 4<sup>η</sup> περίπτωση παρουσιάζει το περιστατικό κατά το οποίο μία γυναίκα στη Νέα Υόρκη πέθανε από δηλητηριασμένα χάπια του παυσίπνου Tylenol της Johnson & Johnson. Και τέλος η 5 περίπτωση αναφέρει και αναλύει το θάνατο από ασφυξία δύο μικρών παιδιών σε bungalow ξενοδοχείου σε ελληνικό νησί.

## Μελέτη Περίπτωσης -1 : IBM

Στη συγκεκριμένη μελέτη, θα δούμε πως λανθασμένες αποφάσεις, ενδεχομένως αλαζονεία και αδράνεια οδήγησαν την IBM σε θανάσιμα λάθη και μια κρίση από την οποία δεν έχει ξεφύγει ακόμη. Μπορεί κάποιες λανθασμένες αποφάσεις, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, να οδηγήσουν μια εταιρία στην επιτυχία. Μπορεί όμως πολύ απλά και να την καταστρέψουν. Μερικές αποφάσεις είναι «λανθασμένες», απλώς επειδή δεν λαμβάνουν υπόψη τους το περιβάλλον, τη συγκυρία και τον ανταγωνισμό, είτε επειδή δεν επαρκούν, ώστε να ξεπεραστεί μια κρίση ή να αντιμετωπιστεί η πρόκληση της εποχής .

Η ιστορία της IBM περιγράφει πώς μια εταιρεία που επί δεκαετίες αποτέλεσε το σύμβολο για την αγορά της πληροφορικής, κατάφερε να χάσει το τρένο της επιτυχίας, την εποχή μάλιστα, που ο κλάδος –τον οποίο κλάδο αυτή δημιούργησε – απογειώθηκε. Η ιστορία αυτή δίνει ένα μάθημα στις επιχειρήσεις, οι οποίες κυριαρχούν στους κλάδους τους και αισθάνονται υπερβολικά ευχαριστημένες από την επιτυχία τους. Η IBM, μέχρι και την δεκαετία του 80, βάσιζε την επιτυχία της στο επιχείρημα της υψηλότερης ποιότητας την οποία προσέφερε, που ισοδυναμούσε με ασφάλεια αξιοπιστία και πιστότητα. Τότε η IBM είχε εξασφαλίσει το 70% των κερδών της παγκόσμιας βιομηχανίας υπολογιστών. Στη δεκαετία του 80, τα PC έγιναν βασικό καταναλωτικό αγαθό και άρχισαν να πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές. Τότε οι καταναλωτές, αλλά και οι πελάτες της IBM, συνειδητοποίησαν ότι δεν υφίστατο ουσιαστική διαφορά μεταξύ των υπολογιστών και ότι δεν υπήρχε λόγος να πληρώνουν παραπάνω για την εξασφάλιση ενός υπολογιστή από την IBM.

Η στροφή αυτή των καταναλωτών είχε άμεσες συνέπειες στα περιθώρια μεικτού κέρδους της εταιρίας, τα οποία και μειώθηκαν δραματικά. Από 55% το 1990, το περιθώριο μεικτού κέρδους έπεσε στο 33% το 1993 και η εταιρεία άρχισε να ανησυχεί. Κάποιοι ασήμαντοι αντιγραφείς την είχαν εκθρονίσει από την αγορά.

Μετά από μια εικοσαετία, κατά την οποία η IBM πρωτοστατούσε στις εξελίξεις στον χώρο της πληροφορικής και ήταν εκείνη που υλοποιούσε πρώτη κάθε



μετεξέλιξη στη βιομηχανία των υπολογιστών, κατέληξε να ακολουθεί το όραμα και τη στρατηγική άλλων. Αναγκάστηκε να χαράξει την στρατηγική της στον χώρο που οι άλλοι της άφηναν και να αντιμετωπίζει καταστάσεις στις οποίες οι άλλοι την οδηγούσαν.

Το πρόβλημα, το λάθος που πλήρωσε τόσο ακριβά η IBM, ήταν η έλλειψη προνοητικότητας. Σε έναν επιχειρηματικό χώρο, με βασικό χαρακτηριστικό την ταχύτητα των εξελίξεων, η ικανότητα πρόβλεψης των νέων συνθηκών και η προετοιμασία για αυτές αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία.

**Η πτώση της IBM** έχει να διδάξει πολλά, αναφορικά με το τι δεν πρέπει να κάνει μια εταιρεία, όταν αποκτά μια πολύ δυνατή φήμη: Να είναι εγωκεντρική. Τα προβλήματα της IBM ερμηνεύθηκαν ως αποτέλεσμα της υπερβολικής επικέντρωσης «στον εαυτό της» και την αδιαφορία της για τον περιβάλλοντα χώρο και τις νέες συνθήκες στην αγορά – δηλαδή, τους καταναλωτές και τον ανταγωνισμό.

Η IBM αδιαφόρησε για τα μηνύματα που της έστελναν οι καταναλωτές, απομακρύνθηκε από αυτούς και, τελικά τους έχασε. Επικρατούσε τέτοιο αίσθημα επιτυχίας και αυτάρκειας ώστε οι διοικούντες της εταιρείας δεν είχαν καν επαφή με τη αγορά. Κάποιοι έφτασαν να συγκρίνουν την IBM με δισκογραφική εταιρεία που διοικούν κουφοί.

Από την άλλη πλευρά, τα «δυνατά» σημεία της εταιρείας, τα ισχυρά πλεονεκτήματα της, ήταν επίσης απομονωμένα. Αν και η εταιρεία διατηρούσε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο δεν μπόρεσε να το αξιοποιήσει σε μια ευρύτερη κλίμακα. Στην αρχή της κρίσης και στη προσπάθεια της να βελτιώσει τα οικονομικά της αποτελέσματα, πραγματοποίησε μια στρατηγική περικοπών κόστους, η οποία είχε μόνον βραχυπρόθεσμα οφέλη, χωρίς να επικεντρωθεί σε μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, η οποία θα την έβγαζε σταδιακά αλλά μόνιμα από την δύσκολη θέση.

Επίσης, την περίοδο της κρίσης, στην αρχή της δεκαετίας του 90, η εταιρεία έπεσε και στην «παγίδα της παρόρμησης του πελάτη». Μετά από χρόνια αδιαφορίας για τις απόψεις του, αποφάσισε να ακολουθήσει τις συμβουλές του και έπαιρνε σοβαρά κάθε άποψη που έφτανε στην εταιρεία. Το αποτέλεσμα ήταν αποπροσανατολισμός και σύγχυση. Έχοντας ξοδέψει πολύ χρόνο πάνω στο θρόνο του

πετυχημένου ομίλου, είχε χάσει τόσο πολύ επαφή με την αγορά και όταν πλέον αποφάσισε να κάνει την μεγάλη επιστροφή δεν υπήρχε πια τρόπος να επανακτήσει απολεσθείσα επαφή. (Πηγή: Πετράκης, 2009 σελίδα 42)

### Μελέτη Περίπτωσης -2 : Ρύπανση του Σαρωνικού από πετρελαιοκηλίδα

Τον Αύγουστο του 2006, ένα μεγάλο τμήμα των ακτών της Αττικής, σε ακτίνα περίπου 30 χιλιομέτρων, μολύνθηκαν από πετρελαιοκηλίδα που διέρρευσε από κάποιο διερχόμενο πλοίο. Προφανώς κάποιοι (επιεικώς) ασυνείδητοι αντί να πληρώσουν δίνοντας τα πετρελαιοειδή κατάλοιπα σε πλοία που διαθέτουν ειδικές δεξαμενές, προτίμησαν τη θάλασσα, αδιαφορώντας για τη μεγάλη οικολογική καταστροφή! Αρχικά υπήρξε καθυστερημένη αντίδραση από το λιμενικό να ενημερώσει και να αρχίσει τις απαραίτητες διαδικασίες καθαρισμού των ακτών, αλλά και να βρει το πλοίο, από το οποίο προήλθε η κηλίδα.

Επιπλέον κάποιες από τις ακτές της Αττικής που λειτουργούν οργανωμένα από ιδιωτικές επιχειρήσεις, δεν ενημέρωσαν έγκαιρα τους εισερχόμενους στις παραλίες για το πρόβλημα με αποτέλεσμα να πληρώσουν εισιτήριο, αλλά και να εισπράττουν άρνηση για την επιστροφή των χρημάτων τους, όταν είδαν ότι οι πλαζ ήταν ακατάλληλες για κολύμπι. Όταν το θέμα πήρε διαστάσεις, σε ορισμένες από τις οργανωμένες παραλίες γινόταν αναγγελία από τα μεγάφωνα για την πετρελαιοκηλίδα, ενώ σε κάποιες οι υπεύθυνοι ενημέρωναν όσους περνούσαν από τα ταμεία για να πληρώσουν εισιτήριο, ότι θα κολυμπούσαν με προσωπική τους ευθύνη!

Το παράδειγμα που αναφέρθηκε μας αποδεικνύει περίτρανα, ότι εκτός από τις κρατικές υπηρεσίες (π.χ. το λιμενικό), πρέπει να είναι πάντα σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων και να υπάρχει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι φορείς που διαχειρίζονται οργανωμένες παραλίες. Εκτός από την αναγκαιότητα ύπαρξης οργανωμένου πλάνου άμεσης ενημέρωσης του κοινού, θα πρέπει να επιστρέφεται το αντίτιμο του εισιτηρίου στην περίπτωση που η πλαζ δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί. Το επικοινωνιακό κομμάτι έχει να διαδραματίσει μεγάλο ρόλο στη διαχείριση κρίσεων και είτε η έγκυρη ενημέρωση του κοινού είτε η αποδοχή της ευθύνης για τη μη έγκυρη ενημέρωση και της επιστροφής των χρημάτων, όχι μόνο καταγράφεται στα θετικά της εταιρείας, αλλά

ταυτόχρονα καταξιώνεται στην κρίση του κοινού-πελατών ως οργανωμένη, αξιόπιστη και με επαγγελματισμό τουριστική επιχείρηση.

Τέλος όλες οι οργανωμένες παραλίες, αλλά και τα ξενοδοχεία που διαχειρίζονται παραλίες οφείλουν να έχουν σχέδιο καταπολέμησης των πετρελαιοκηλίδων, διαθέτοντας τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπως είναι τα πλωτά φράγματα και οι απορροφητικοί τάπητες.

Η Ελλάδα περιβάλλεται από θάλασσα, ενώ έχει συνολικά περίπου 16.000 χιλιόμετρα παραλίες και 3.000 μεγάλα και μικρά νησιά και βραχονησίδες. Είναι προφανές ότι η θάλασσα αποτελεί μεγάλο πλούτο και μια ανεξάντλητη πηγή ζωής για τη χώρα μας και φυσικά για τις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις. Επομένως η προστασία της είναι κάτι που πρέπει όλους μας ανεξαιρέτως (δημόσιους/ιδιωτικούς φορείς και απλούς πολίτες) να απασχολεί. Δεν θα ήταν υπερβολικό να ειπωθεί ότι το μέλλον της χώρας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη καλή διαχείριση του θαλάσσιου πλούτου. Πρέπει λοιπόν να τερματισθεί η χρήση των θάλασσών, ως κάδος απορριμμάτων αλλά να υπάρχει οργανωμένο σχέδιο αντίδρασης όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα. (Σωτηρόπουλος,2013)

### Μελέτη περίπτωσης 3 :Εκδήλωση φωτιάς σε ξενοδοχείο

Πριν από λίγα χρόνια εκδηλώθηκε φωτιά σε ένα παλιό ξενοδοχείο στην Αθήνα, με αποτέλεσμα να προκληθεί ο θάνατος ενός ηλικιωμένου άντρα-ένοικου. Η φωτιά εκδηλώθηκε για άγνωστους λόγους και γρήγορα επεκτάθηκε στο κτήριο βάζοντας σε κίνδυνο τη ζωή των ενοίκων. Φυσικά ούτε λόγος να γίνεται για μέσα πυροπροστασίας και για σχέδιο εκκένωσης του κτηρίου από το προσωπικό. Ευτυχώς με τη γρήγορη επέμβαση της πυροσβεστικής υπηρεσίας, αποτράπηκε η επέκταση της φωτιάς σε γειτονικά κτήρια. Ωστόσο το ξενοδοχείο είχε υποστεί μεγάλες ζημιές, καθώς κατέρρευσε ένα τμήμα της οροφής του και έκτοτε διέκοψε τη λειτουργία του. Δεν έγινε γνωστό από τα ΜΜΕ, αν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο διέθετε πιστοποιητικό πυρασφάλειας, άλλωστε έχει αναφερθεί και στο παρελθόν το για καθεστώς ημιπαρανομίας, στο οποίο λειτουργούν κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας.

Στην Ελλάδα λειτουργούν (σύμφωνα με στοιχεία του 2006) 9.036 ξενοδοχεία

όλων των κατηγοριών, ενώ υπάρχουν και άλλα περίπου 35.000 καταλύματα όπως τα ξενοδοχεία με ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα οποία φιλοξενούν εκατομμύρια αλλοδαπούς και ημεδαπούς τουρίστες κάθε χρόνο.

Το παραπάνω περιστατικό θα πρέπει να μας προβληματίσει για τον κίνδυνο εκδήλωσης φωτιάς στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων και για τα αναγκαία προληπτικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, μικρές ή μεγάλες. Είναι ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να γίνει αντικείμενο σοβαρής μελέτης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένας επιπλέον λόγος για προβληματισμό σε περίπτωση εκδήλωσης φωτιάς, θα πρέπει να είναι η αντικειμενική δυσκολία για τον οποιοδήποτε τουρίστα να ανακαλύψει τις εξόδους κινδύνου σε καθεστώς πανικού. Ένας άλλος παράγοντας που δυσχεραίνει το πρόβλημα είναι η αντίδραση κάποιων τουριστών, που υπό την επήρεια αλκοόλ (καθόλου σπάνιο φαινόμενο ιδιαίτερα όταν πρόκειται για βορειοευρωπαίους ή τουρίστες από τα ανατολικά κράτη), δεν μπορούν να ενεργήσουν με νηφαλιότητα ή στη χειρότερη περίπτωση να αντιληφθούν τον βαθμό του κινδύνου που ενδεχομένως διατρέχουν.

Επομένως σε περίπτωση συναγερμού, το προσωπικό θα πρέπει να ελέγξει όλα τα δωμάτια, ανοίγοντας τις πόρτες, με βάση τη λίστα των κατελιημμένων. Κάποια από τα προληπτικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται από όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, για την προστασία των πελατών, των εργαζομένων αλλά και των εγκαταστάσεων είναι τα ακόλουθα:

- Τοποθέτηση ανιχνευτών καπνού στα δωμάτια του ξενοδοχείου.
- Ενημέρωση προσωπικού και κατανομή ενεργειών για την περίπτωση συναγερμού.
- Σχέδιο ασφαλούς εκκένωσης των εγκαταστάσεων από πελάτες και προσωπικό.
- Συνεχής έλεγχος των σημείων υψηλής επικινδυνότητας, όπως κουζίνες και λεβητοστάσια.
- Τοποθέτηση στα δωμάτια προϊόντων που δύσκολα παίρνουν φωτιά, όπως άφλεκτες κουρτίνες για παράδειγμα και κουβέρτες.
- Σύνδεση του συναγερμού αυτόματα με την πυροσβεστική υπηρεσία.
- Ενημέρωση των πελατών μέσω σημειωμάτων στα δωμάτια, για τον τρόπο αντίδρασης σε περίπτωση που αντιληφθούν πυρκαγιά ή ακούσουν το συναγερμό.
- Σχέδιο εκκένωσης των εγκαταστάσεων από τυχόν πελάτες με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ). (Σωτηρόπουλος,2013)

#### Μελέτη Περίπτωσης -4: Μαθήματα από παθήματα

Όταν αναφέρθηκε το περιστατικό κατά το οποίο μία γυναίκα στη Νέα Υόρκη πέθανε από δηλητηριασμένα χάπια του παυσίπονου Tylenol της Johnson & Johnson, η ηγεσία της εταιρείας είδε έναν εφιάλτη από τα παλιά να κάνει πάλι την εμφάνιση του. Κάποια χρόνια πριν, επτά άνθρωποι από το Illinois πέθαναν από δηλητηριασμένα Tylenol. Αυτή την φορά η Johnson & Johnson ήταν έτοιμη. Ανταποκρίθηκε άμεσα και αποτελεσματικά στη νέα κρίση ακυρώνοντας αμέσως και έπ' αόριστον όλη τη διαφημιστική καμπάνια για το φάρμακο, εγκατέστησε τηλεφωνική γραμμή δωρεάν επικοινωνίας για την παροχή απαντήσεων προς τους πελάτες της και προσέφερε επιστροφή χρημάτων ή αντικατάσταση προϊόντος σε όσους είχαν αγοράσει το Tylenol. Όταν μετά από μερικές ημέρες βρέθηκε σε κάποιο κατάστημα και άλλο κουτί με δηλητηριασμένα Tylenol, ήταν απλώς θέμα μερικών λεπτών για την κατασκευάστρια εταιρεία να εκδώσει ανακοίνωση - προειδοποίηση σε ολόκληρη την χώρα ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο φάρμακο σε μορφή χαπιών. Η προηγούμενη εμπειρία της Johnson & Johnson δίδαξε στην εταιρεία την αξία των επιχειρηματικών αρχών της διαχείρισης κρίσεων, ενώ όπως σε κάθε διαχείριση κρίσης, η διακίνηση πληροφορίας τόσο εντός της εταιρείας όσο και σε άτομα εκτός της εταιρείας ήταν ιδιαίτερα σημαντική. (Πετράκης, 2009 σελίδα 50)

#### Μελέτη Περίπτωσης -5 :Θάνατος από ασφυξία δύο μικρών παιδιών σε bungalow ξενοδοχείου

Το 2006, ένα θλιβερό γεγονός συνέβη σε ξενοδοχείο ελληνικού νησιού, λίγες ημέρες πριν ολοκληρωθεί η τουριστική περίοδος. Σύμφωνα με τα MME μια κατασκευαστική κακοτεχνία σε ψευδοροφή bungalow ενός ξενοδοχείου, το μετέτρεψε σε θάλαμο αερίων, οδηγώντας στο θάνατο λόγω εισπνοής μονοξειδίου του άνθρακα, δύο μικρά παιδιά μιας οικογένειας από τη Βρετανία. Οι εφημερίδες έγραψαν για βλάβη που παρουσιάστηκε στο λέβητα θέρμανσης, ο οποίος λειτουργούσε με υγραέριο, επικεντρώνοντας τις ευθύνες στους τεχνικούς που είχαν αμελήσει να μονώσουν μια οπή στην ψευδοροφή του bungalow, από την οποία περνούσαν οι σωλήνες παροχής ζεστού νερού από το λέβητα στο μπάνιο. Τελικά οι αναθυμιάσεις εισχώρησαν στο σύστημα κλιματισμού, το οποίο ήταν σε λειτουργία

και προέκυψε η τραγική κατάληξη ως προς τη ζωή των δύο μικρών παιδιών. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου υποστήριξε ότι η εγκατάσταση είχε ελεγχθεί πριν από την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου, την Άνοιξη. Σύμφωνα με τα ΜΜΕ, η τραγωδία αποκάλυψε “κενά” στο επίπεδο ασφάλειας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Είναι βέβαια αδύνατο να αποκλειστεί ένα ανάλογο πρόβλημα διαρροής στο μέλλον, ωστόσο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν όλα τα προληπτικά μέτρα, τα οποία περιλαμβάνουν φροντίδα για καθημερινό αερισμό των εσωτερικών χώρων, την τακτική και λεπτομερή συντήρηση των συσκευών από τεχνικούς. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να λάβουν όλα τα αναγκαία μέτρα πρόληψης και προστασίας, όπως είναι η τοποθέτηση συστημάτων συναγερμού για αυτές τις περιπτώσεις. Συγκεκριμένα υπάρχει η δυνατότητα εγκατάστασης μικρών μηχανημάτων-ανιχνευτών, μονοξειδίου του άνθρακα και διαρροής υγραερίου. Οι συσκευές αυτές κοστίζουν από 30-150 ευρώ και πραγματικά μπορούν να σώσουν ζωές. Άλλωστε ύστερα από αυτό το θλιβερό γεγονός, όλοι πλέον έχουν προειδοποιηθεί. Επίσης είναι απαραίτητο το προσωπικό των ξενοδοχείων να εκπαιδευτεί, ώστε να γνωρίζει όλους τους πιθανούς κινδύνους.

Οι δικαστικές αρχές έχουν επιληφθεί της υπόθεσης, ώστε να διαλευκάνουν την τυχόν ύπαρξη ποινικών ευθυνών, ωστόσο άσχετα με τη δικαστική έκβαση της ιστορίας, όπως ήταν αναμενόμενο ο θάνατος των δύο παιδιών έγινε πρώτο θέμα στα βρετανικά ΜΜΕ και έδωσε την αφορμή για να αναπτυχθούν αυθαίρετες ερμηνείες, μεταφέροντας την εικόνα μιας χώρας με έλλειψη οργάνωσης. Συγκεκριμένα το BBC στην ιστοσελίδα του σημείωνε ότι “οι καθυστερήσεις στην έρευνα και οι αρχικές εκτιμήσεις για τροφική δηλητηρίαση προκαλούν υποψίες ότι οι αρχές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση του τουριστικού ρεύματος και όχι για την αναζήτηση της αλήθειας”, ο Observer έγραψε ότι “η Ελλάδα πρέπει να προετοιμαστεί για πτώση του τουρισμού της”, ο Guardian έγραψε για “καθυστέρηση διεξαγωγής των ερευνών από την Αστυνομία”, την οποία ερμήνευσε “ως απόπειρα συγκάλυψης”, ενώ ο βουλευτής του Εργατικού κόμματος Νάιτζελ Γκρίφινς δήλωσε: “οι αρχικές πληροφορίες για τροφική δηλητηρίαση ήταν προσπάθεια συγκάλυψης για να προστατευτεί ο τουρισμός του νησιού”.

Τα παραπάνω επιβεβαίωσαν για πολλοστή φορά την άμεση ανάγκη για δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού αντιμετώπισης των κρίσεων στον ελληνικό τουρισμό. Δεν πρέπει να διαφεύγει το γεγονός ότι τέτοια θλιβερά περιστατικά, μπορεί να αλλάξουν τις διαθέσεις των υποψήφιων τουριστών ή/και να δώσουν την ευκαιρία στους μεγάλους tour operators να αυξήσουν τις πιέσεις, για ακόμα χαμηλότερες τιμές. (Σωτηρόπουλος,2009)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο με 5 χαρακτηριστικές μελέτες περίπτωσης ανοίγει το θέμα της ερώτησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας θέτοντας το ερώτημα αν τελικά η διαχείριση της κρίσης είναι επιλογή ή ευθύνη. Οι περιπτώσεις επιλέχθηκαν από διαφορετικούς επιχειρησιακούς κλάδους (εταιρεία πληροφορικής, το οργανωμένο κράτος, ξενοδοχεία και φαρμακευτική εταιρεία) και διαφορετικές χώρες.

Η αυτονόητη απάντηση πως και βέβαια θα πρέπει να εκπονούνται και να εφαρμόζονται σχέδια διαχείρισης κρίσης, στην πράξη δεν ακολουθούνται απο αυτονόητες απαντήσεις. Οι λόγοι αρκετοί:

- Όλοι οι κίνδυνοι δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν και να προετοιμαστούν τα σχετικά σχέδια διαχείρισης των κρίσεων
- Η συνεχής ανοδική πορεία ενός οργανισμού εφησυχάζει τους ιθύνοντες και παραμελούν την εκπόνηση σχεδίων δράσης
- Η αναβλητικότητα, η ελαστικότητα στον έλεγχο ύπαρξης και τήρησης σχεδίων διαχείρισης των κρίσεων οδηγεί συχνά στη μη εκπόνηση σχετικών σχεδίων
- Η ανάγκη συνεργασίας με πολλούς συναρμόδιους φορείς καθυστερεί την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των σχεδίων διαχείρισης των κρίσεων
- Η εσφαλμένη αντίληψη ότι η υπόθεση που αφορά στην κρίση θα ξεχαστεί γρήγορα

Στην πρώτη περίπτωση που αφορούσε την IBM η έλλειψη προνοητικότητας λόγω υπέρμετρης αυτοπεποίθησης και στη συνέχεια αφού η κρίση είχε εκδηλωθεί και κορυφωθεί ο συνακόλουθος αποπροσανατολισμός και σύγχυση οδήγησαν την εταιρεία σε πολλές και μεγάλες περιπέτειες από τις οποίες ακόμα δεν έχει ξεφύγει. Η IBM θα μπορούσε να επιλέξει να προνοήσει και να προετοιμαστεί εγκαίρως για το ενδεχόμενο της κρίσης, αλλά δεν το έκανε. Όταν αναγκάστηκε να εκπονήσει σχέδια διαχείρισης των κρίσεων ήταν ήδη αρκετά αργά.

Στην δεύτερη περίπτωση που αφορούσε την μόλυνση της θαλάσσιας περιοχής από την πετρελαιοκηλίδα η επίλυση του προβλήματος είναι καταρχάς θέμα κρατικής μέριμνας και φροντίδας. Οι συνέπειες όμως από το



πρόβλημα πλήττουν και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη περιοχή. Ειδικότερα οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες οφείλουν να οργανώσουν ένα σχέδιο πρόληψης και αντιμετώπισης παρόμοιων προβλημάτων είτε σε μεμονωμένο επίπεδο είτε σε συλλογικό. Οφείλουν επίσης να υιοθετήσουν μια υπεύθυνη πολιτική ανάληψης ευθυνών, ακόμα και με κόστος, προκειμένου να μη βλάψουν μακροπρόθεσμα τη φήμη των επιχειρήσεών τους. Κατά συνέπεια στις περιπτώσεις αυτές η διαχείριση των κρίσεων προβάλλει ως μια αναγκαστική επιλογή.

Επίσης στην Τρίτη περίπτωση που αφορούσε την φωτιά σε ξενοδοχείο της Αθήνας, η έλλειψη μέσων πυροπροστασίας υπήρξε ο κύριος λόγος της εκδήλωσης της συγκεκριμένης κρίσης. Στις μέρες μας δε τίθεται πλέον θέμα βασικών σχεδίων διαχείρισης κρίσης. Τα σχέδια όμως θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένα, σύγχρονα, να ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να γίνονται σχετικές ασκήσεις με το προσωπικό. Και πάλι η προσέγγιση της «Διαχείρισης των κρίσεων» καταρχήν δείχνει να είναι μια επιλογή για τον επιχειρηματία αν θέλει ένα σωστό και ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης. Οι απρόβλεπτες κρίσεις όμως αποδεικνύουν ότι αυτή η επιλογή γίνεται αναγκαιότητα στην πράξη.

Στην τέταρτη περίπτωση της Johnson and Johnson το συμβάν αντιμετωπίστηκε αρκετά αποτελεσματικά γεγονός που φανερώνει πως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης κρίσεων συντελεί αποτελεσματικά στη προστασία του κοινού, στη διαφύλαξη του και στην αντιμετώπιση του προβλήματος με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Και αυτή η εταιρεία όμως εκ των υστέρων επέλεξε να υιοθετήσει την εφαρμογή του crisis management.

Τέλος στην 5<sup>η</sup> περίπτωση, που αφορούσε τον θάνατο των δύο παιδιών σε ξενοδοχείο ελληνικού νησιού, αποδεικνύεται πως κάποιες φορές ακόμα και η ύπαρξη ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων δεν είναι αρκετή. Αυτό συμβαίνει διότι κάποια κενά που υπάρχουν στο σχέδιο, δεν ελέγχονται συστηματικά και τακτικά και παράλληλα δεν υπάρχει και η κρατική ‘‘ομπρέλα’’ διαχείρισης κρίσεων σε τόσο σημαντικό μέγεθος πυλώνες της ελληνικής οικονομίας όπως είναι ο τουρισμός.

Συμπερασματικά, από την όλη μελέτη περιπτώσεων που παρουσιάζονται στην εργασία αλλά και όλων αυτών που μελετήθηκαν, προκύπτει ότι η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί ταυτόχρονα και επιλογή και ανάγκη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον αξιοποιώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προκύπτουν από την προσεκτική εξέταση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Πετράκης, (2009), Το μάνατζμεντ των κρίσεων στο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον σελ. 42

Πετράκης, (2009), Πρόβλεψη και αντιμετώπιση κρίσεων σελ.50

### **Δικτυογραφία:**

Σωτηρόπουλος,(2009) Τουρισμός και διαχείριση κρίσεων <http://e-travelnews.blogspot.gr/2009/03/case-studies.html>,

Σωτηρόπουλος,(2009)<http://www.e-travelnews.gr/h-diaheirisi-krisewn-sta-xenodoheia-case-studies-2/#>, admin.

## **ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **6. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **Εισαγωγή**

Ο τομέας του τουρισμού τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο αποτελεί ένα από τους βασικότερους πυλώνες της οικονομίας και συνεισφέρει σημαντικό ένα ποσοστό στο ΑΕΠ της χώρας. Κατά συνέπεια ξεχωριστή αναφορά της διαχείρισης κρίσης στις τουριστικές επιχειρήσεις .

Για το λόγο αυτό το κεφάλαιο χωρίζεται σε 4 υποενότητες που στόχο έχουν την εξοικείωση του αναγνώστη με το φαινόμενο και τις κατηγοριοποιήσεις του τουριστικού προϊόντος, τα χαρακτηριστικά, τις παραμέτρους του τουρισμού του ελληνικού τουρισμού, τη σύνδεση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης με τις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς και τους λόγους και τις αιτίες που οδηγούν στη κρίση των τουριστικών επιχειρήσεων και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των κρίσεων.

## 6.1 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΟΥ

Ο τουρισμός αποτελεί ένα μαζικό οικονομικό φαινόμενο διεθνούς κλίμακας. Παρόλα αυτά, είναι αρκετά δύσκολο να του αποδοθεί συγκεκριμένος ορισμός, δεδομένου ότι η έννοια του γίνεται διαφορετικά αντιληπτή σε επίπεδο χωρών αλλά και ατόμου. *«Τουρισμός είναι το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από το ταξίδι και τη διαμονή μη μονίμων κατοίκων σε έναν προορισμό και δεν συνδέονται με κάποια κερδοσκοπική δραστηριότητα»*, είναι ένας ορισμός που υιοθετήθηκε από τη Διεθνή Ένωση Επιστημών Τουρισμού. (Βενετσανοπούλου, 2006, σελ.45 ).

Ο Gouet (1929) αναφέρει ότι ο τουρισμός «είναι ο τρόπος του να ταξιδεύεις, ο οποίος συνδυάζει σε διάφορες αναλογίες, κατά άτομα, την περιέργεια του πνεύματος, μαζί με τον πόθο να προσαρμοστεί κάποιος στα ήθη και έθιμα».

Ο καθηγητής W. Hunziker και ο K. Graf (1942) ανέφεραν ότι ο τουρισμός «είναι το σύνολο των εκδηλώσεων οι οποίες γεννιούνται από τη διαμονή των ξένων, όταν αυτή καλύπτεται κατά το μεγαλύτερο μέρος της από κάποια απασχόληση κερδοσκοπικής μορφής».

Ο Jean Medecin (1976) τονίζει ότι ο τουρισμός «είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να ταξιδεύει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του, για διασκέδαση, για ανάπαυση, για εμπλουτισμό ή απόκτηση των εμπειριών του, για βελτίωση του μορφωτικού του επιπέδου»

Οι παραπάνω ορισμοί έχουν γίνει δεκτοί από όλες τις χώρες με αποτέλεσμα η τουριστική κίνηση να παρακολουθείται με ομοιόμορφο τρόπο. (Gartner, 2001).

Αναζητώντας τα στοιχεία που απαρτίζουν το τουριστικό προϊόν παρατηρούμε πως αυτά είναι πολλά και ποικίλα.

Φυσικά το μοναδικό στη βιομηχανία του τουρισμού είναι ότι με το όρο τουριστικό προϊόν γίνεται αναφορά σε ένα σύνολο στοιχείων που περιλαμβάνει τον τόπο, τις εγκαταστάσεις, τις παροχές και υπηρεσίες που του παρέχονται κατά τη διάρκεια της παραμονής του σε έναν τόπο.

Το φυσικό περιβάλλον ενός τόπου είναι συγκεκριμένο και συνήθως αναλλοίωτο και μόνο μικρές επεμβάσεις και παρεμβάσεις μπορούν να γίνουν σε αυτό. Το ίδιο συμβαίνει και με τις κλιματολογικές συνθήκες κάθε τόπου. Είναι

συγκεκριμένες, είναι απρόβλεπτες και λίγο μπορεί να επενεργήσει ο άνθρωπος στο κλίμα ενός τόπου. Αυτό που μπορεί να αλλάξει ή να τροποποιήσει το άτομο κατά περιόδους είναι οι τουριστικές υποδομές και υπερδομές. Όσον αφορά τις υποδομές εννοείται ότι περιλαμβάνονται τα οδικά δίκτυα, τα αεροδρόμια, η ύδρευση, η παροχή του ηλεκτρικού ρεύματος, τα δίκτυα αποχέτευσης κ.λπ. Οι υποδομές με την σειρά τους αποτελούν τη βάση για τις υπερδομές, στις οποίες περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, οι χώροι παραμονής, τα εστιατόρια και γενικότερα οτιδήποτε περιλαμβάνουν οι τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες .

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από υλικά και άυλα συστατικά, όπως είναι οι φυσικοί, πολιτισμικοί και ιστορικοί πόροι και οι προαναφερθείσες υποδομές και υπερδομές. Αυτά τα υλικά συστατικά είναι δυνατόν να αξιολογηθούν, να καταμετρηθούν και υπόκεινται σε συγκεκριμένα πρότυπα. Στα άυλα συστατικά συγκαταλέγονται η φιλοξενία, η ευγένεια, η ανθρώπινη ζεστασιά, η όλη ατμόσφαιρα και το ευρύτερο περιβάλλον. Αυτά προσδίδουν στο τουριστικό προϊόν τη ζωντανή νότα, τον ιδιαίτερο χαρακτήρα και τη συγκίνηση που προσφέρει. Αυτές οι δύο κατηγορίες προφανώς θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία προκειμένου να δημιουργείται στον τουρίστα μια γενική αίσθηση χαράς. Η τουριστική αρμονία είναι αυτή που καθορίζει πόσο καλά γίνεται αποδεκτό το τελικό προϊόν (Doswell R., 2002, σελ.62-66).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση του τουρισμού που βοηθά τόσο στην καλύτερη μελέτη του προϊόντος, όσο και για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας στην μελέτη των στοιχείων που οδηγούν στην κρίση και στη διαχείριση της κρίσης του τουριστικού προϊόντος είναι η παρακάτω: (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, 1998,σελ.105-111): ο μαζικός, ο ατομικός, ο εσωτερικός, ο εξωτερικός, ο συνεχής και ο εποχικός τουρισμός.

Πιο αναλυτικά, ως *μαζικός τουρισμός* θεωρείται η κατηγορία εκείνη που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα συμμετοχής των τουριστών και που δεν συνδέεται αποκλειστικά με τον τουρισμό διακοπών αναψυχής τύπου μακράς διαμονής. Συγκεκριμένα, το άτομο εντάσσεται σε ομάδες και συμμορφώνεται προς ορισμένα σχήματα συμπεριφοράς εξασφαλίζοντας έτσι ένα ελάχιστο ικανοποίησης. Τη βάση ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού αποτελεί σήμερα το σύστημα GIT (group inclusive tour). Αυτό το σύστημα έχει βοηθήσει πολλές χώρες να αναπτύξουν τον τουρισμό τους.

*Ατομικός τουρισμός:* είναι το αντίθετο του μαζικού τουρισμού. Ο κύριος

χαρακτήρας του είναι περιηγητικός και στην ανάπτυξη του βοήθησαν κυρίως τα ιδιωτικά μέσα μεταφοράς. Η ανάπτυξη του ατομικού τουρισμού βασίζεται τα τελευταία χρόνια στο σύστημα ΙΤ (individual inclusive tour) το οποίο προσφέρει σε μεμονωμένα άτομα τουριστικά πακέτα.

*Εσωτερικός τουρισμός:* πραγματοποιείται από τον ντόπιο πληθυσμό μιας χώρας μέσα στην επικράτεια της. Είναι ιδιαίτερα υπολογίσιμη μορφή τουρισμού για την οικονομία μιας χώρας διότι με αυτό το είδος τουρισμού συγκρατείται η εκροή συναλλάγματος με την μη πραγματοποίηση εξωτερικού τουρισμού.

*Εξωτερικός ή διεθνής τουρισμός:* δημιουργείται από άτομα μιας χώρας που την αφήνουν προσωρινά για να επισκεφθούν μια άλλη χώρα ή χώρες για τουριστικούς λόγους.

*Συνεχής τουρισμός:* διαρκεί όλο τον χρόνο ανεξάρτητα από κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε όλες τις εποχές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου τουρισμού είναι ο συνεδριακός τουρισμός, τουρισμός εκθέσεων, τουρισμός πόλης και μορφωτικός τουρισμός.

*Ο εποχιακός τουρισμός:* δεν διαρκεί όλο τον χρόνο σε αντίθεση με τον συνεχή και οι κλιματολογικές συνθήκες επηρεάζουν τις τουριστικές δραστηριότητες. Αντιπροσωπευτικές μορφές τέτοιου τουρισμού είναι ο γενικός, την περίοδο του καλοκαιριού και ο χειμερινός τουρισμός ( Δαριβιανάκης, Μπορμπουδάκης, 2012).

Από μια έρευνα του R. Hollier (1997) προκύπτει ότι οι παράμετροι που συνήθως λαμβάνουν υπόψη οι επισκέπτες στην επιλογή του τόπου επίσκεψης είναι οι εξής και αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.1: Τα ελκυστικότερα στοιχεία του τουριστικού προϊόντος.

Φυσικές ιδιομορφίες	Τοπία	Χαμηλές τιμές	Μουσεία	Μνημεία	Αλλαγή	Ξενοδοχεία	Διασκέδαση και άνεση	Σπορ
Βέλγιο	2	43	25	16	30	25	22	14
Δανία	2	43	25	21	36	17	9	7
Γερμανία	7	43	40	30	23	22	21	14
Ελλάδα	9	16	36	25	16	14	25	7
Ισπανία	2	17	12	28	5	14	19	9
Γαλλία	8	34	35	31	46	20	20	22
Ιρλανδία	60	28	53	14	23	39	47	15
Ιταλία	3	37	38	27	30	24	22	14
Λουξεμβούργο	7	52	36	35	25	42	15	5
Ολλανδία	6	42	36	25	32	22	17	6
Πορτογαλία	6	17	35	22	11	11	22	3
Ην. Βασίλειο	6	51	36	27	21	51	31	2
Μ.Ο.Ε.Ο.Κ	6	37	34	28	26	26	23	4



ΠΗΓΗ: R. Hollier, 1989 [Τουριστική αγορά, τεύχος 15, Φεβρουάριος 1997]

Φυσικά στην παγκόσμια βιβλιογραφία έχουν οριστεί πολλές ταξινομήσεις με διαφορετικά κριτήρια και παραμέτρους λαμβάνοντας υπόψη τους 4 παράγοντες αναφοράς στην κατηγοριοποίηση του τουριστικού προϊόντος και του προσδοκώμενου αποτελέσματος, (Αποστολόπουλος, Σδράλη, 2009):

- ❖ το βασικό κίνητρο ή το σύνολο των κινήτρων που οδηγούν τον τουρίστα στο ταξίδι,
- ❖ τον τύπο και τα χαρακτηριστικά του ταξιδιού,
- ❖ τη χρονική περίοδο πραγματοποίησης της κάθε μορφής ταξιδιού,
- ❖ τις συνέπειες κάθε μορφής τουρισμού στην τοπική ανάπτυξη.

Προκύπτουν λοιπόν οι ακόλουθες γενικές μορφές, (Λακιάρα, 2010)

#### **Κλασικός τουρισμός**

Πρόκειται για το μεγαλύτερο τμήμα τουριστών και αποτελείται από ανθρώπους που αναζητούν την ξεκούραση και τη διασκέδαση. Θέλουν τη διαμονή σε άνετα ξενοδοχεία διακοπών ή άλλες επιλογές τουριστικής διαμονής κυρίως σε παραθαλάσσιες περιοχές. Αυτή η ομάδα των τουριστών είναι μια σταθερή παραδοσιακή αγορά που επηρεάζεται μόνο από τάσεις εποχής, προβαλλόμενους προορισμούς, τη μόδα. Κατηγοριοποιείται κυρίως βάση εθνικότητας, κοινωνικής τάξης, κατανάλωσης και ηλικίας.

#### **Τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων**

Τα ακόλουθα αποτελούν παραδείγματα των αγορών ειδικού ενδιαφέροντος.

**Φυσιολατρικός τουρισμός**, σε όλες τις εξειδικευμένες μορφές του (που συνήθως περιλαμβάνονται στον ευρέως διαδεδομένο όρο «οικολογικός τουρισμός» ή διάφορες και εξειδικευμένες κατηγορίες πολιτιστικών ενδιαφερόντων (π.χ. που συνδέονται με την ιστορία, την τέχνη, την λογοτεχνία ή την αρχαιολογία)

**Τουρισμός αθλητισμού και περιπέτειας-Εναλλακτικός τουρισμός** (Doswell 2002).

## 6.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στην Ελλάδα ο τουρισμός αναπτύχθηκε και εδραιώθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '60. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1950, κύριοι διεθνείς τουριστικοί προορισμοί ήταν η Ιταλία, η Ελβετία και η Αυστρία. Από το 1960 όμως και μετά η τουριστική αγορά άρχισε να περιλαμβάνει και άλλες χώρες. Μια από αυτές λοιπόν ήταν και η Ελλάδα, η οποία διέθετε κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων χωρών, όπως το καλό μεσογειακό κλίμα, ο ήλιος και οι καθαρές θάλασσες, (Δαριβιανάκης, Μπορμπουδάκης, 2012). Συμπερασματικά προκύπτει ότι εκείνη την εποχή δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για μια νέα συναλλαγματοφόρο πηγή για την ευρύτερη οικονομία της Ελλάδας (Gartner, 2001).

Από την μέχρι τώρα λοιπόν παράθεση των στοιχείων προκύπτει ότι στην Ελλάδα ο τρόπος οργάνωσης και διακίνησης του τουρισμού είναι ο μαζικός, ο οργανωμένος και ο παραθεριστικός. Αναγνωρίζοντας λοιπόν τη μεγάλη προσφορά του τουρισμού στην ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια, γίνεται μια προσπάθεια να μπει και ο εναλλακτικός τουρισμός στην χώρα, επικεντρώνεται στην κοινωνία, στον πολιτισμό και το φυσικό περιβάλλον. (Βενετσανοπούλου Γ.Μ., 2006, σελ.54-67).

### 6.2.1. Η συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομία της Ελλάδας.

Για την Ελλάδα ο τουρισμός είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομίας, αφού παρόλες τις διακυμάνσεις που παρουσίασε κάποιες χρονιές συνεισφέρει ένα μεγάλο ποσοστό στο ΑΕΠ. Για παράδειγμα, αν κοιτάξουμε στον παρακάτω πίνακα (πίνακα 6.2), το έτος 2011, η συμμετοχή του τουρισμού στο συνολικό ΑΕΠ ήταν πάνω από 16%, τα έσοδα ανήλθαν σε 10,5 δισεκατομμύρια ευρώ και το ποσοστό απασχόλησης στον κλάδο (άμεσα και έμμεσα) αποτέλεσε το 18,4% της συνολικής απασχόλησης της χώρας, το οποίο σημαίνει ότι 758.300 άτομα απασχολήθηκαν στον τουριστικό κλάδο. (Δαριβιανάκης Μπορμπουδάκης, 2012). Βλέπουμε δηλαδή ότι ο κλάδος αυτός είναι αναμφισβήτητα ένας από τους βασικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας.

Πίνακας 6.2 Βασικά μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2011

Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,5% [WTTC]
Συμμετοχή στη απασχόληση	18,4% της Συνολικής απασχόλησης[WTTC]
Απασχόληση άμεση και έμμεση	758.300 [WTTC]
Έσοδα	10,5 δις. ευρώ
Αφίξεις αλλοδαπών	16,4 εκατ.
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	639 ευρώ
Μερίδιο αγοράς	1,7% παγκόσμια και 3,3% Ευρώπη
Εποχικότητα	54% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο-Αύγουστο-Σεπτέμβρη
Συγκέντρωση προσφοράς	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή υποδομή	9648 ξενοδοχεία/ 763668 κλίνες [ΞΕΕ]
Τοπ 5 αγορές	Γερμανία (2.2240.48), Ην. Βασίλειο (1.758.093), ΠΓΔΜ (1.356.000), Γαλλία (1.149.388), Ιταλία (843.613) [ΞΕΕ]
Τοπ 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (3.123.631), Ηράκλειο (2.137.230), Ρόδος (1.717.477), Θεσσαλονίκη (869.929), Κως (843.171) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]

Πηγή: ΣΕΤΕ 2011

## 6.2. 2 Τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του Ελληνικού τουρισμού

Θετικά στοιχεία του Ελληνικού τουρισμού.

Ο ελληνικός τουρισμός όπως έχει ήδη ειπωθεί και σε άλλο σημείο της παρούσας εργασίας αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομίας μας και χαρακτηρίζεται από κάποια θετικά στοιχεία που συντελούν στην αθρόα προσέλευση τουριστών και τα οποία ενισχύουν την θέση του έναντι των ανταγωνιστών μας. Ανάμεσα σε αυτά ξεχωρίζουν :

Το φυσικό περιβάλλον της χώρας μας, με την πλούσια ελληνική φύση και την ομορφιά των ελληνικών τοπίων μας. Οι καλές κλιματολογικές συνθήκες και το μεσογειακό κλίμα είναι κατάλληλο για διακοπές. Ο μεγάλος αριθμός νησιών με την απίστευτη μορφολογία του εδάφους και τη νησιώτικη συγκρότηση, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για να απολαύσει κάποιος τον ήλιο και τη θάλασσα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Τέλος, τα εκατοντάδες μνημεία του πολιτισμού μας, η πνευματική καλλιέργεια και το ανεπτυγμένο αίσθημα φιλοξενίας των Ελλήνων επιδρούν θετικά στην τουριστική εικόνα της χώρας (Βενετσανοπούλου, 2006, σελ.40-43).

Τα αρνητικά στοιχεία του Ελληνικού τουρισμού θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία.

Δυστυχώς, εκτός από τα θετικά στοιχεία, το τουριστικό προϊόν έχει και κάποια μειονεκτήματα τα οποία δρουν αρνητικά στην εικόνα της χώρας μας. Προβλήματα συγκοινωνιών και των μέσων υποδοχής των τουριστών, αεροδρόμια, λιμάνια κτλ. Ακόμα και στις μέρες μας αναφέρεται ότι η Ελλάδα αποτελεί έναν ακριβό τουριστικό προορισμό σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες χώρες. Σύμφωνα με την Έκθεση Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού και Ταξιδιών του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ που δόθηκε στη δημοσιότητα το 2013 από την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας στον τομέα του τουρισμού, προκύπτει ότι ο κυριότερος όλων είναι το επίπεδο των τιμών (σε σχέση με τις άλλες χώρες) και συγκεκριμένα η (σχετική) αγοραστική ισοτιμία, το φορολογικό επίπεδο (οι φόροι που επηρεάζουν τους τουρίστες), οι τιμές των καυσίμων, το κόστος των εισιτηρίων, το κόστος των ξενοδοχείων κ.λπ. (Μίχας, 2013)

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό των σχετικών με τον τουρισμό επιχειρήσεων προσπαθούν μέσα σε 3-4 μήνες να καλύψουν τα έξοδα μεν, αλλά και τα έσοδα όλου

του χρόνου επηρεάζοντας αρνητικά το κόστος αλλά και την ποιότητα των προσφερομένων παροχών.

Η μάζα των τουριστών επισκέπτεται συγκεκριμένες περιοχές όπως την Κρήτη, την Αττική, τα νησιά του Αιγαίου και του Ιόνιου πελάγους. Η προώθηση της χώρας είναι ανεπαρκής ή χρονικά καθυστερημένη. (Βενετσανοπούλου, 2006, σελ. 40-43).

Τα μειονεκτήματα του τουρισμού στην Ελλάδα έχουν καταγραφεί τα τελευταία χρόνια και η βελτίωση τους σε κάποια από τα θέματα που προαναφέρθηκαν έχει αρχίσει ήδη να δρομολογείται. Τα τελευταία δε χρόνια γίνεται προσπάθεια να αλλάξει η εικόνα και στο σημαντικότερο ίσως πρόβλημα, τη μικρή διάρκεια της τουριστικής περιόδου (στατιστικές δείχνουν πως πάνω από το 50% των τουριστών επισκέπτεται την χώρα μας τους μήνες Ιούνιο, Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο, (ΣΕΤΕ, 2010 β). Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ελλάδας, οι καλές κλιματολογικές συνθήκες, ευνοεί την αθρόα προσέλευση τουριστών. Επίσης, η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού όπως, θρησκευτικού, γαστριμαργικού, αθλητικού καθώς και άλλων μορφών οι οποίες θα βελτιώσουν τις αποδόσεις του τουριστικού προϊόντος κατά τους υπόλοιπους μήνες.

Η απεικόνιση των πλεονεκτημάτων αλλά και των μειονεκτημάτων παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 6.3:

Πίνακας 6.3: Συγκριτικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Σημαντικός τουριστικός προορισμός παγκοσμίως	Ελλείψεις σε κοινωνικές υποδομές εξοπλισμό και συναφής υπηρεσίες
Πολλοί σημαντικοί ιστορικοί και πολιτικοί πόροι	Αδυναμίες οργάνωσης και λειτουργίας επιμέρους τουριστικών κλάδων που οδηγούν σε χαμηλής ποιότητας τουριστικό προϊόν
Αφθονία και ποικιλομορφία φυσικών πόρων	Περιορισμένη διεύρυνση τουριστικού προϊόντος σε νέες κατηγορίες και νέες αγορές
Ευρύτατη παραγωγή προϊόντων πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα	Περιορισμένη διεύρυνση τουριστικής περιόδου

Πίνακας 6.3 (συνέχεια)

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Δημιουργία σημαντικών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια όλων των κλάδων για προσέλκυση ειδικού τουρισμού , αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός μονάδων.	Χαμηλή ημερήσια δαπάνη και μικρή διάρκεια παραμονής εισερχόμενου τουρισμού.
Τέλεση Ολυμπιακών αγώνων στην Αθήνα το 2004 και πολιτιστική Ολυμπιάδα	Χαμηλή ανταγωνιστικότητα τουριστικού προϊόντος
	Εξάρτηση από μεγάλα πρακτορεία διεθνούς τουρισμού
	Έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρωπίνου δυναμικού τόσο σε μέγεθος όσο και σε σύνθεση
	Άνιση ανάπτυξη μεταξύ περιφερειών της χώρας
	Το σύνολο σχεδόν των τουριστικών μονάδων είναι με ανεπάρκεια κεφαλαίων οργάνωσης , διαχείριση marketing και εκμετάλλευσης ευκαιριών νέων τεχνολογιών

Πηγή: Αλιευτικά Νέα, Φεβρουάριος 2004, σ. 46.

### 6.3. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Τα τελευταία χρόνια μια σειρά γεγονότων ιστορικών, πολιτικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και σε εθνικό επέδρασαν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά στην τουριστική κίνηση της Ελλάδας, δημιουργώντας και τις ανάλογες συνέπειες.

Γενικά, η αύξηση ή μείωση της ζήτησης των τουριστικών προϊόντων εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες όπως:

- πιθανότητα και μέγεθος κάποιου δυνητικού κινδύνου-όσο αυξάνεται ο κίνδυνος τόσο αυξάνεται η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα του επισκέπτη,
- σοβαρότητα και συχνότητα του κινδύνου
- μέτρα αντιμετώπισης του κινδύνου .

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι επιπτώσεις στον τουριστικό κλάδο από δυσμενή γεγονότα, εμφανίζονται κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου από τη στιγμή που πραγματοποιείται το δυσμενές συμβάν και ολοκληρώνονται μετά από 6–9 μήνες. Έτσι λοιπόν παρατηρείται ότι κατά την περίοδο πριν την εμφάνιση της κρίσης, η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα κινείται με ταχύτερο βαθμό ανάπτυξης από την ευρωπαϊκή και την παγκόσμια τουριστική ανάπτυξη, οι τουριστικές εισπράξεις αυξάνονται κατά 3% το χρόνο (χρονική περίοδος 2000-2004), οι ταξιδιωτικές πληρωμές στο εξωτερικό μειώνονται σημαντικά (τουριστική περίοδος 2000-2007) και η πορεία των αφίξεων είναι ασύμμετρη με εκείνη των εισπράξεων.

Η Ελλάδα από πλευράς ανταγωνιστικότητας εμφανίζεται σε χειρότερη κατάσταση από το 2007 (24η από 22η το 2007). Ειδικότερα, από πλευράς ανταγωνιστικότητας τιμών, παρόλο που ανεβαίνει 6 σκαλοπάτια στην 114η θέση επί συνόλου 133 χωρών, κατέχει μία από τις κατώτερες θέσεις, σε μία περίοδο που η οικονομική κρίση θα αυξήσει κατακόρυφα το ειδικό βάρος του ανταγωνισμού τιμών ως κριτηρίου τουριστικής επιλογής.

Στο κατώφλι της οικονομική κρίσης, η μείωση των προκρατήσεων, όσο και η έλλειψη ρευστότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, καταδεικνύουν την έναρξη μιας περιόδου για το ελληνικό τουριστικό προϊόν που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το λιγότερο ως δύσκολη. Την εκτίμηση αυτή ήδη προδιαγράφει η αρνητική πορεία των αεροπορικών αφίξεων αλλοδαπών. Οι περισσότερες από τις ανταγωνίστριες της Ελλάδας αφήνουν τη χώρα μας να καταλαμβάνει μία από τις τελευταίες θέσεις στη μεταξύ τους σύγκριση. Εξαίρεση αποτελούν η πορεία της Κροατίας (+2,1%), αλλά κυρίως της Τουρκίας, που με +16,1% είναι η μόνη χώρα με διψήφιο ποσοστό αύξησης του εν λόγω μεγέθους (Πανούκλα, Παπακυριάκου, 2010).



### 6.3.1. Η κρίση του Ελληνικού τουριστικού μοντέλου

Πολύ πριν ακόμα ξεσπάσει η παγκόσμια οικονομική κρίση, ο ελληνικός τουρισμός είχε ήδη έντονα σημεία παθογένειας με σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα που σταδιακά τον οδηγούσαν σε απώλεια του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος από άποψη σχέσης αξίας-τιμής (value for money), συγκριτικά με τους νέους ανταγωνιστές στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου που, για τον ίδιο μαζικό παραθεριστικό τουριστικό προϊόν, έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πολύ χαμηλότερη τιμή.

Εμφανή συμπτώματα αυτής της παθογένειας είναι η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, η μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας – που εκδηλώνεται με φαινόμενα όπως οι στάσιμες ή μειούμενες τιμές – η αυξανόμενη τάση για συμβόλαια «all inclusive» αλλά και η σταθερή υποβάθμιση του οικονομικού και κοινωνικού προφίλ του μέσου τουρίστα, (Σκούλας, 2009).

Δυστυχώς, τόσο οι αναπτυγμένες παραδοσιακές χώρες προέλευσης του ελληνικού τουρισμού (Γερμανοί και Βρετανοί αποτελούν το ήμισυ περίπου των τουριστικών μας αφίξεων), όσο και οι αναδυόμενες αγορές, βρίσκονται στο επίκεντρο της οικονομικής κρίσης με διογκούμενη ανεργία, συρρίκνωση εισοδημάτων και πολύ υψηλό δείκτη ανασφάλειας και αβεβαιότητας των κατοίκων τους.

Ένα πρόσθετο πρόβλημα είναι η υποτίμηση των νομισμάτων πολλών από τις χώρες-μέλη της Ε.Ε, εκτός Ευρωζώνης και της Ανατολικής Ευρώπης καθώς και των ανταγωνιστών μας στην Ανατολική Μεσόγειο. Αυτό κάνει ακριβό το τουριστικό μας προϊόν για τους πελάτες μας απ' αυτές τις χώρες και φθηνότερο το προϊόν των ανταγωνιστών μας (Σκούλας, 2009).

Η μελέτη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος δείχνει ότι η ικανοποίηση που απορρέει από την κατανάλωση τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών μειώνεται διαχρονικά. Το τουριστικό προϊόν αποτελούμενο, σε μεγάλο βαθμό, από έναν μεγάλο αριθμό κοινοτύπων στοιχείων, αδυνατεί διαχρονικά να οδηγήσει σε μία μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των τουριστών-καταναλωτών. Ως εκ τούτου το τουριστικό προϊόν θα όφειλε να διευρυνθεί, να ανανεωθεί και να διαφοροποιηθεί. (Βαρβαρέσος, 2000 )

Σύμφωνα με τους Arnaud και Kovasshazy, Poon (1995) κ.λ.π, το νέο προϊόν θα πρέπει να είναι τυποποιημένο και να διαθέτει κάποια στάνταρς, να είναι ανταγωνιστικό, να είναι ποιοτικό, να ακολουθεί τις επιταγές/επιθυμίες της πελατείας, να είναι διαφοροποιημένο και να κάνει χρήση των εργαλείων και των εξελίξεων της πληροφορικής.

Το έτος 1991 με την μείωση κατά 11,2% του αριθμού των διεθνών τουριστών σηματοδοτείται η έναρξη της κρίσης του ελληνικού τουρισμού. Όλοι οι παραδοσιακοί δείκτες μειώνονται. Η λέξη "κρίση" αρχίζει να διαχέεται από τα Μ.Μ.Ε και τους επαγγελματίες του τουριστικού τομέα. Ωστόσο ελάχιστες ήταν οι αναφορές στην πραγματική χροιά της κρίσης, ενώ απουσιάζει η εμπειριστατωμένη άποψη των εθνικών τουριστικών φορέων και οργανισμών.

Ορισμένοι προβάλλουν την ιδέα μίας αρνητικής και περαστικής συγκυρίας. Άλλοι πιο προβληματισμένοι καταγράφουν τις δομικές αδυναμίες ενός συστήματος και αμφισβητούν την αρμονική σχέση που διέπει τουρισμό και οικονομική ανάπτυξη.

Μέσα από μία σειρά αναλύσεων προκύπτει ότι η ελληνική τουριστική κρίση παρουσιάζει ταυτόχρονα έναν χαρακτήρα συγκυριακό και δομικό.

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης του ποσοτικού μοντέλου που εφαρμόστηκε στην Ελλάδα, διακρίνονται τέσσερις διαφορετικοί περίοδοι μεταξύ 1950 και 2008, σχετικά με τις αυξητικές τάσεις του διεθνούς τουρισμού και τις φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος.

- Η πρώτη περίοδος αφορά την χρονική περίοδο 1950-1970 και αντιπροσωπεύει την φάση της εισαγωγής/ανάπτυξης.
- Η δεύτερη περίοδος αφορά την χρονική περίοδο 1971-1980 και αντιπροσωπεύει την φάση της σταθεροποίησης.
- Η τρίτη περίοδος αφορά την χρονική περίοδο 1981-1990 και αντιπροσωπεύει μία φάση αβεβαιότητας.
- Η τέταρτη περίοδος αφορά την χρονική περίοδο 1991-2008 που αντιπροσωπεύει μία φάση ωριμότητας-κορεσμού, συνοδευόμενης από ένα αβέβαιο διεθνές πολιτικό σκηνικό και μία διεθνή οικονομική κρίση (Βαρβαρέσος 2000 )

## 6.4 ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές αιτίες στην εποχή μας που μπορούν να επηρεάσουν και να απειλήσουν την οικονομική κατάσταση, τη λειτουργία, το προσωπικό, την εταιρική εικόνα και το περιβάλλον μιας τουριστικής ή ξενοδοχειακής επιχείρησης. Απρόβλεπτα ατυχήματα, ακραία φυσικά φαινόμενα, επιδημίες, πολιτικές αναταραχές, σεισμοί και τρομοκρατικές επιθέσεις, ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει απώλεια ανθρώπινων ζωών, είναι γεγονότα και συμβάντα που έχουν συμβεί πολλές φορές σε κάθε γωνιά του πλανήτη και στη χώρα μας και θα ξανασυμβούν και στο μέλλον. Οι συνθήκες επιβάλλουν την εγρήγορση όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην τουριστική βιομηχανία. Μια κρίση μπορεί να έχει ποικίλες μορφές, ενώ μπορεί να εκδηλωθεί με απρόβλεπτους τρόπους. Άρα η αντιμετώπιση της είναι δυνατή όχι τόσο με τη δημιουργία τυποποιημένων κανόνων, αλλά κυρίως μέσω της συνειδητοποίησης των κινδύνων.

Το θέμα της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να προσεγγίζεται με μεγαλύτερη προσοχή στις μέρες μας, καθώς είναι αναγκαία η επεξεργασία και η εκπόνηση σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για όλες τις επιχειρήσεις. Επιπλέον οι επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργούν επιτροπές που θα αποτελούνται από στελέχη της επιχείρησης και θα είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση των κρίσεων, αναλύοντας τα πιθανότερα σενάρια, τις επιπτώσεις τους και τις δυνατότητες του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές. Οι επιτροπές εκτός από τα πλάνα αντιμετώπισης των κινδύνων, θα προετοιμάσουν και την επικοινωνία με τα ΜΜΕ και το κοινό της επιχείρησης. Επίσης η εκπαίδευση όχι μόνο της αρμόδιας επιτροπής, αλλά και του συνόλου των εργαζομένων, είναι απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο, συμμετέχοντας στη διαδικασία και αναλύοντας τους κινδύνους, το προσωπικό αποκτά τη δυνατότητα και τις γνώσεις να συμβάλλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, (Σωτηρόπουλος, 2013).

### 6.4.1 Η διαχείριση κρίσεων στις σύγχρονες ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις : το παράδειγμα της Αθήνας

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί αναγκαία και θεμελιώδη παράμετρο. Κατά συνέπεια, η ανυπαρξία μιας σύγχρονης δομής εθνικού τουριστικού προϊόντος εξηγεί την αδυναμία να αντιμετωπισθούν οι κρίσεις και τα αρνητικά δημοσιεύματα με στοιχειωδώς αποτελεσματικό τρόπο. Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε στον ΕΟΤ αλλά ούτε και στο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης λειτουργεί γραφείο τύπου οργανωμένο βάσει σύγχρονων προδιαγραφών, το οποίο θα συνεργάζεται με τα διεθνή ΜΜΕ με συστηματικό και επαγγελματικό τρόπο. Έτσι, δυσχεραίνεται η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης και η αποφυγή της αρνητικής δημοσιότητας.

Το 2002 είχε ανακοινωθεί από το Υπουργείο Ανάπτυξης η δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων, εξαγγελία που όμως δεν υλοποιήθηκε. Πρόσφατα προαναγγέλθηκε από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης η σύσταση Μόνιμης Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων στην Αθήνα καθώς και τοπικών επιτροπών στις τουριστικές περιοχές της χώρας. Ωστόσο, η σύσταση επιτροπών αποτελεί μετάθεση ευθύνης και δεν αποτελεί την ενδεδειγμένη αντιμετώπιση του προβλήματος.

Αντιθέτως, χρειάζεται επαγγελματισμός και τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου και κυρίως πρόνοια, αφού η επιτυχία στην αντιμετώπιση μιας κρίσης εξασφαλίζεται προτού αυτή συμβεί. Απαιτούνται ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη, εγκεκριμένα κονδύλια και λεπτομερή σχέδια που θα προβλέπουν το χειρισμό κάθε ενδεχομένου. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του άλλοτε ανθηρού τουρισμού της Αθήνας. Μια σειρά τρομοκρατικών ενεργειών προκάλεσε το 1985 τη ραγδαία μείωση των αφίξεων, εξέλιξη που επιδεινώθηκε περαιτέρω με τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου το 1991. Στην περίπτωση αυτή, δεν βρέθηκε κανείς τουριστικός φορέας — είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα — να διαχειριστεί με επαγγελματισμό τα αίτια και τις συνέπειες αυτής της κρίσης όπως λ.χ. τον κατακλυσμό αρνητικής δημοσιότητας ή τις ταξιδιωτικές οδηγίες εις βάρος της Αθήνας. Αποτέλεσμα αυτής της παράλειψης υπήρξε μια παρατεταμένη περίοδος παρακμής που διήρκεσε για πάνω από είκοσι χρόνια.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1980 πραγματοποιήθηκαν στα ξενοδοχεία της Αθήνας 8,3 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις, ενώ το 2001 μόλις 5,1 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις.

Έτσι, η Αθήνα βρέθηκε ζημιωμένη την εικοσαετία που σηματοδεύτηκε από τη ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού σε όλες τις άλλες ευρωπαϊκές μεγαλουπόλεις. Εξάλλου, χάθηκαν χιλιάδες θέσεις εργασίας στα αθηναϊκά ξενοδοχεία καθώς και ένα

μεγάλο μέρος του εισοδήματος για καταστηματαρχες, εστιατορες, τουριστικούς πράκτορες και πολλούς άλλους επαγγελματίες τόσο στην Αθήνα όσο και σε εκδρομικούς προορισμούς της Πελοποννήσου και της Στερεάς Ελλάδας.

Υπάρχουν πολλά ακόμη παραδείγματα κρίσεων που επέδρασαν αρνητικά στον ελληνικό τουρισμό, όπως λ.χ. το ναυάγιο του «Σαμίνα», οι πυρκαγιές της Σάμου, ο περίφημος ιός που προκάλεσε χιλιάδες ακυρώσεις το 2003 καθώς και ο καταιγισμός αρνητικής δημοσιότητας την περίοδο της ολυμπιακής προετοιμασίας που συνέβαλε στη μείωση του τουριστικού ρεύματος. Κοινό στοιχείο σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν η αδυναμία της ελληνικής πλευράς να συνεργαστεί με τα ξένα ΜΜΕ στο σωστό χρόνο και με τον ενδεδειγμένο τρόπο, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες για τον τουρισμό (Κούτουλας 2005).

#### **6.4.2 Προληπτικός σχεδιασμός για τη διαχείριση κρίσεων**

Είναι πιθανό ο ελληνικός τουρισμός να αντιμετωπίσει στο άμεσο μέλλον κάποια κρίση. Στη χώρα μας έχουν γίνει και θα συνεχίζουν να γίνονται σεισμοί, ατυχήματα σε μέσα μεταφοράς καθώς και άλλα γεγονότα που ενδεχομένως να θέσουν σε κίνδυνο τόσο τη σωματική ακεραιότητα και την περιουσία τουριστών όσο και το εισόδημα όσων ζουν από τον τουρισμό. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό μπορούν να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες αυτών των γεγονότων.

Πέρα από το ρόλο που παίζουν τα σωστικά συνεργεία, η πυροσβεστική, η αστυνομία, οι υγειονομικές αρχές και οι λοιπές υπηρεσίες που εμπλέκονται στο έργο της διάσωσης όσων βρίσκονται σε κίνδυνο, υπάρχει ένας διακριτός ρόλος για τους τουριστικούς φορείς της χώρας. Συγκεκριμένα, οφείλουν να φροντίσουν για δύο ζητήματα:

1. Μέριμνα για τους τουρίστες που βρίσκονται ή που πρόκειται να επισκεφτούν την πληγείσα περιοχή
  - ο Μέριμνα για τους τουρίστες που ήδη βρίσκονται στην πληγείσα περιοχή και θα πρέπει να εξασφαλιστεί ο επαναπατρισμός τους υπό συνθήκες ασφάλειας, αξιοπρέπειας και στοιχειώδους άνεσης.
  - ο Μέριμνα για τους τουρίστες που έχουν κάνει κρατήσεις στην πληγείσα περιοχή και θα πρέπει να προσφερθεί εναλλακτική διαμονή σε άλλα καταλύματα ή σε άλλες περιοχές της χώρας (με αποφυγή οικονομικής επιβάρυνσής τους και

ταλαιπωρίας), ώστε να μην απολεσθούν τουρίστες και να μη διαταραχθεί — ει δυνατόν — η τουριστική κίνηση και η διεθνής εικόνα της χώρας.

2. Επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης μέσα από τις κατάλληλες ενέργειες (press relations, public relations, lobbying κοκ.).

Για να λειτουργήσουν τα παραπάνω ομαλά και υπό τη δεδομένη πίεση του χρόνου και της κοινής γνώμης, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία:

- Συστηματική συνεργασία με τα ελληνικά και ξένα μέσα ενημέρωσης.
- Εκπαίδευση στελεχών στις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων.
- Εκπόνηση αναλυτικών σχεδίων που θα προβλέπουν τη διαχείριση μιας κρίσης βήμα-βήμα για κάθε πιθανό σενάριο.
- Ξεκάθαρη κατανομή ρόλων μεταξύ όλων των στελεχών και υπηρεσιών που εμπλέκονται στη διαχείριση μιας κρίσης.
- Πρόβλεψη κονδυλίων εκτάκτου ανάγκης στον προϋπολογισμό με σαφείς όρους για την άμεση εκταμίευσή τους. (Κούτουλας, 2005)

Το θέμα της διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να προσεγγίζεται με μεγαλύτερη προσοχή στις μέρες μας, καθώς είναι αναγκαία η επεξεργασία και η εκπόνηση σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για όλες τις επιχειρήσεις. Επιπλέον οι επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργούν επιτροπές που θα αποτελούνται από στελέχη της επιχείρησης και θα είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση των κρίσεων, αναλύοντας τα πιθανότερα σενάρια, τις επιπτώσεις τους και τις δυνατότητες του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές. Οι επιτροπές εκτός από τα πλάνα αντιμετώπισης των κινδύνων, θα προετοιμάσουν και την επικοινωνία με τα ΜΜΕ και το κοινό της επιχείρησης. Επίσης η εκπαίδευση όχι μόνο της αρμόδιας επιτροπής, αλλά και του συνόλου των εργαζομένων, είναι απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο, συμμετέχοντας στη διαδικασία και αναλύοντας τους κινδύνους, το προσωπικό αποκτά τη δυνατότητα και τις γνώσεις να συμβάλλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.

- Το “κλειδί” για να καταστρώσουν τη στρατηγική τους, οι τουριστικές και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι να προβλέπουν. Πρέπει οι επιχειρηματίες να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Στρατηγική για μια επιχείρηση, σημαίνει να υπάρχει όραμα και να βλέπεις τα πράγματα όχι μόνο όπως θέλεις να γίνουν, αλλά και κάθε πιθανή αρνητική εξέλιξη και πως πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για μια επιχείρηση είναι να μη σχεδιάζει εκ των προτέρων τις κινήσεις της, αλλά να περιμένει τις εξελίξεις για να αντιδράσει.

- Είναι σημαντικό να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι η διαχείριση κρίσεων δεν αποτελεί απλά μια επιχειρηματική επιλογή, στην οποία κάποιος θα κρίνουν σκόπιμο να επενδύσουν, ενώ άλλοι θα έχουν αντίθετη άποψη, αλλά κυριολεκτικά μια ολόκληρη φιλοσοφία και κουλτούρα. Παράλληλα είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο διαβλέποντας όλους τους πιθανούς κινδύνους, έχει τη δυνατότητα να μας απαλλάξει από μεγάλα μελλοντικά έξοδα. Αυτός επομένως είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης της διαχείρισης κρίσεων, από όλους ανεξαιρέτως (μεγάλους και μικρούς) επιχειρηματίες του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα. Το οφείλουμε στα εκατομμύρια των τουριστών που κάθε χρόνο μας τιμούν με την προτίμησή τους και μας έχουν αναδείξει σε ένα από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς στον πλανήτη. Επιπλέον θα αποτελούσε μεγάλη παράλειψη να μην αναφερθεί η σημασία του και στους εκατοντάδες χιλιάδες συμπατριώτες μας, των οποίων η θέση εργασίας και το εισόδημα εξαρτάται από τον τουρισμό.

- Για να υπάρχει επιτυχημένη εφαρμογή του σχεδίου αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων στους τουριστικούς προορισμούς και στις επιχειρήσεις του κλάδου, πρέπει να υπάρχει:

1. Προσδιορισμός των τρόπων ελαχιστοποίησης της εκδήλωσης των κινδύνων, με παράλληλη εκπόνηση σχεδίων δράσης για περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών όπως: φωτιά, κλοπή, απειλή βομβιστικής επίθεσης, τροφικές δηλητηριάσεις πελατών.
2. Ανάπτυξη ρεαλιστικού πλάνου με όλες τις ενέργειες αντιμετώπισης των κρίσεων, καθώς δεν μπορεί και δεν πρέπει η διαχείριση των εκτάκτων αναγκών να είναι αντικείμενο αυτοσχεδιασμού.
3. Σχεδιασμός και ασκήσεις αντιμετώπισης (με συμμετοχή του προσωπικού) ενδεχόμενων έκτακτων καταστάσεων και κατανομή αρμοδιοτήτων την ώρα της κρίσης. Ανάρτηση του σχεδίου σε χώρους των επιχειρήσεων. Οι συχνές αλλαγές στο προσωπικό των εποχιακών ξενοδοχείων της χώρας (που αποτελούν άλλωστε την πλειοψηφία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω), μπορεί να επηρεάσει τα σχέδια, καθώς οι νεοπροσληφθέντες δεν γνωρίζουν τα πλάνα διαχείρισης που έχει εκπονήσει η επιχείρηση. Αν επίσης ληφθεί υπόψη ότι πολλά ξενοδοχεία σε ολόκληρη την επικράτεια αλλάζουν την πλειονότητα του προσωπικού τους κάθε χρόνο, ενώ πολλά στηρίζονται σε σπουδαστές τουριστικών και ξενοδοχειακών σχολών που κάνουν την πρακτική τους, αποδεικνύεται η ανάγκη να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση.

4. Συνεργασία των φορέων και των επιχειρήσεων όπου είναι δυνατό, καθώς συχνά κανένας μόνος του δεν είναι δυνατό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της διαχείρισης κρίσεων, (Σωτηρόπουλος, 2013)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ιδιαίτερη μνεία του τουρισμού και τη διαχείρισης κρίσεων στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις σε αυτήν την εργασία δικαιολογείται από τη βαρύτητα του τουρισμού στην παγκόσμια οικονομία

Ο τουρισμός αποτελεί ένα μαζικό οικονομικό φαινόμενο διεθνούς κλίμακας. Στον τουριστικό τομέα συγκαταλέγεται ότι έχει άμεσα σχέση με αυτόν (ξενοδοχεία, σίτιση, μεταφορές) αλλά και ότι συνδέεται και έμμεσα με αυτόν και επηρεάζει την οικονομία. Η περισσότερο αποδεκτή κατηγοριοποίηση του τουρισμού είναι :ο μαζικός, ο ατομικός, ο εσωτερικός, ο εξωτερικός, ο συνεχής και ο εποχικός τουρισμός. Για την Ελλάδα ο τουρισμός είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομίας, αφού παρόλες τις διακυμάνσεις που παρουσίασε κάποιες χρονιές συνεισφέρει ένα μεγάλο ποσοστό στο ΑΕΠ

Εκτός από τα αναγνωρισμένα θετικά στοιχεία του ελληνικού τουρισμού, υπάρχουν και πολλά αρνητικά στοιχεία, τα οποία πρέπει να μελετηθούν και να αντιμετωπιστούν με τη δέουσα προσοχή, αλλά και αποφασιστικότητα, αφού το τουριστικό προϊόν κινδυνεύει πάντοτε από φυσικές κρίσεις και ανθρώπινα λάθη και συγκυρίες.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και οι πολιτικές αναταράξεις και κάποια ακραία κλιματικά φαινόμενα, επηρέασαν τον τουριστικό χάρτη τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, απαιτώντας εξειδικευμένη αντιμετώπιση την οποία η Ελλάδα μέχρι πρότινος δεν είχε, αφήνοντας τις τουριστικές επιχειρήσεις ακάλυπτες από ένα εθνικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων .

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση της τουριστικής κρίσης στην Αθήνα.

Μερικά από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τουρισμός και οφείλονται στην παγκόσμια οικονομική κρίση είναι η μειωμένη ρευστότητα στην αγορά, λόγω αδυναμίας πληρωμών των τουριστικών πρακτορείων και από την άλλη πλευρά λόγω της μειωμένης δανειοδότησης από τις τράπεζες. Επιπλέον εμφανίστηκαν προβλήματα ποιότητας στις παροχές τουριστικών υπηρεσιών και κορεσμένων τουριστικών προϊόντων που δεν συγχρονίστηκαν με τις ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής και της ψυχαγωγίας. Απόρροια όλων αυτών ήταν τελικά η αισθητή μείωση της ποιότητας του εισερχόμενου τουρισμού στη χώρα μας σε σχέση με

παλαιότερα έτη. Η έλλειψη συντονισμένης δράσης και προληπτικού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση κρίσεων επιβαρύνει το τουριστικό προϊόν.

Ο σύγχρονος ρόλος των Μ.Μ.Ε. και η άμεση και τεράστια επίδραση που έχει στη διαμόρφωση προτιμήσεων τουριστικών επιλογών θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά και από τα κράτος αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους στο τουριστικό τοπίο. Η συνεργασία με τα Μ.Μ.Ε. και η δημιουργία ομάδας ενημέρωσης της κοινής γνώμης σε οποιαδήποτε κρίση επηρεάζει τον τουρισμό, πρέπει να γίνει βασικό μέλημα όλων όσων εμπλέκονται με το τουρισμό.

Το κράτος έχει δείξει να κατανοεί ότι ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την έξοδο από αυτή τη δύσκολη. Έχει στη διάθεση του μελέτες και έρευνες για την πορεία του ελληνικού τουρισμού από τη δεκαετία του 1950 ως και τις μέρες μας. Γνωρίζει τις παθογένειες του κλάδου και τις ευκαιρίες που δίνονται με νέες μορφές τουρισμού ( εναλλακτικός τουρισμός) και σύγχρονες ανταγωνιστικές υποδομές και ανταγωνιστικές τιμές. Η αύξηση του τουρισμού τα τελευταία δυο με τρία χρόνια είναι ένα ελπιδοφόρο μήνυμα που αποδεικνύει πως ο ελληνικός τουρισμός έχει ξεφύγει από την εσωστρέφεια του, αρχίζει και συντονίζεται προωθεί καινοτόμες ιδέες και αναγνωρίζει ότι αυτό θα μπορούσε να συνεχιστεί και να βελτιωθεί μόνο αν υπάρχουν συντονισμένα σχέδια δράσης και διαχείρισης των κρίσεων στο τουριστικό τομέα. Το ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπιστεί με τη δέουσα υπευθυνότητα, γνώση οργάνωση, ταχύτητα και ρεαλισμό. Είναι απαραίτητο για τους τουρίστες που τιμούν την Ελλάδα με την προτίμησή τους και κυρίως για τους εκατοντάδες χιλιάδες Έλληνες, των οποίων η θέση εργασίας και το εισόδημα εξαρτάται από τον τουρισμό.

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βαρβαρέσος Σ. (1997), “Τουρισμός, οικονομικές προσεγγίσεις., Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός

Βαρβαρέσος Σ. (2000), “Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές.” Η ελληνική πραγματικότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω (2006), Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ηγουμενάκης Ν. (1997), Τουριστική Πολιτική, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης (1998), Κ., Λύτρας Π., Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Καραγιάννης Σ.– Έξαρχος Γ. (2006), “Τουριστική Οικονομία Ανάπτυξη Πολιτική”, Ηράκλειο: Εκδόσεις Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας Κρήτης

Λαγός Γ. Δημήτρης (2005), “Τουριστική οικονομία”, Αθήνα , Εκδόσεις: Κριτική Α.Ε

Σωτηριάδης Μ. - Φαρσάρη Ι. (2009), “Εναλλακτικές και Ειδικές μορφές Τουρισμού”, Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks

Doswell R., (2002), “Τουρισμός. Ο ρόλος του αποτελεσματικού management”, Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Gartner C. W. (2001) Τουριστική Ανάπτυξη. “Αρχές, διαδικασίες και πολιτικές”, Αθήνα, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ

Stephen J. Page (2006), Εισαγωγή στον Τουρισμό “ Το τουριστικό management τον 21ο αιώνα”, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

### **Αρθρογραφία:**

Ανδρεάδης Α. (2010), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), «Άρθρο στην Ιστοσελίδα του ΠΟΞ», Διαθέσιμο σε ανατύπωση στο: Tourism and Property, Ιούλιος-Αύγουστος 2010, τεύχος 39, σελίδα 34-35

Ανδρεάδης Α. (2011α), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), «δηλώσεις στην 19η Γενική Τακτική συνέλευση του ΣΕΤΕ 05/05/2011». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Τουριστική Αγορά, Ιούλιος- Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 44-46

Ανδρεάδης Α. (2011), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), “Τουριστική Κίνηση. Τα πρώτα επίσημα σημάδια”, Διαθέσιμες στο Τουριστική Αγορά, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2011, τεύχος 245, σελίδα 24

Άστρας Ν. (2011), (Πρόεδρος του ΗΑΡCΟ), «δηλώσεις στην Ετήσια τακτική γενική συνέλευση των μελλών 02/05/2011)». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο Τουριστική Αγορά, Ιούλιος-Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 16

Βαρβαρέσος Κωνσταντίνος, (2000), Η κρίση του ελληνικού μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης και η διεθνής οικονομική κρίση, Ημερίδα

Γερούλανος Π. (2011), (Υπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), «δηλώσεις στο Service Park του Ράλλυ Ακρόπολης». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Τουριστική Αγορά, Ιούλιος- Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 13

Γκερέκου Α. (2010α), (Υφυπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), «δηλώσεις στην Γενική Συνέλευση του ΗΑΤΤΑ». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: The Tourism Report, Μάρτιος- Απρίλιος, 2010, τεύχος 62, σελίδα 10. 88

Γκερέκου Α (2010β), (Υφυπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), συνέντευξη στο The Tourism Report, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010, τεύχος 61 σελίδα 17

Δρόσου Κ. (2009), “Η Ελλάδα επενδύει στην ιδιαιτερότητα”, συνέντευξη σε Τζαφέρη Μελέτη (Γ. Γραμμ. Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης), Hotel and Restaurant, Ιούλιος – Αύγουστος 2009, τεύχος 117, σελίδα 28-31.

Δρόσου Κ.(2009), “Οι σημερινές ανάγκες του ελληνικού τουρισμού”, συνέντευξη σε Δρακόπουλο Γιώργο (Γενικός Διευθυντής του ΣΕΤΕ), Hotel and Restaurant, Σεπτέμβριος- Οκτώβριος 2009, τεύχος 118, σελίδα 21.

Ζούγρης Σ. (2010), “Ελληνικός συνεδριακός τουρισμός. Επενδύσεις χωρίς προβολή”, διαθέσιμο στο: The Tourism Report, Μάρτιος-Απρίλιος 2010, τεύχος 62, σελίδα 14-17

Καραγιάννης, (2013) Πόσο ανταγωνιστικός είναι ο τουρισμός μας, PROTAGON.GR

Καρατζαβέλου Β., (2008), “Πακέτο μέτρων για τον τουρισμό ανακοίνωσε ο Κ. Καραμανλής”, αναβρέθηκε στο: [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=43634&subcategory\\_id=32](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=43634&subcategory_id=32), ανακτήθηκε στις 11/5/2011.

Κούτουλα, (2005) Διαχείριση Κρίσεων:Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής του Δημήτρη 10 Ιανουάριος <http://traveldailynews.gr/columns/article/630#sthash.uZ36gkOk.dpuf>

Κούτουλας ,(2005), Διαχείριση Κρίσεων: Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής- See more at: <http://traveldailynews.gr/columns/article/630#sthash.MUhaBMrA.dpuf>

Λακιάρα, (2010), Η ζήτηση για εναλλακτικές μορφές Τουρισμού, Αθήνα

Μανούσου Μ.(2011), “Προβλέψεις για την τουριστική κίνηση 2011”, συνέντευξη σε Τσακίρη Γ.(Πρόεδρος ΞΕΕ), Τουριστική Αγορά, Μάιος-Ιούνιος 2011, τεύχος 243, σελίδα 60

Μανούσου Μ., (2011), “Επιλογή και Τοποθέτηση με Προοπτική Δράσης”, συνέντευξη σε Κωνσταντίνα Μπέη (Γ.Γ Τουρισμού), Τουριστική Αγορά, Ιούλιος-Αύγουστος 2011, τεύχος 244, σελίδα 50-51

Μανούσου Μ.(2008), “Ελληνικός Τουρισμός. Απαιτούνται άμεσες και συντονισμένες δράσεις”, συνέντευξη σε Αγγελόπουλο Νίκο (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), Τουριστική Αγορά, Οκτώβριος 2008, τεύχος 217, σελίδα 52-54

Παπακυριάκου, (2010) Το πρόβλημα εποχικότητας τουρισμού στο νησί της Κρήτης

Σκούλας, (2009),Άρθρο, Ο τουρισμός δε θα μείνει αλώβητος

Σκούλας, (2009),Άρθρο, Πριν την κρίση είχε προβλήματα ο ελληνικός τουρισμός

Σωτηρόπουλος, (2013),Τουριστικές επιχειρήσεις & διαχείριση κρίσεων, περιοδικό : travel plan

Τριβυζάς Μ. (2010), (Πρόεδρος της Γενικής Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεων και Τουρισμού), «Δηλώσεις σε Ημερίδα της Ομοσπονδίας στις αρχές Απριλίου στην Πάτρα» , Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Hotel and Restaurant, Μάρτιος-Απρίλιος (2010), τεύχος 121, σελίδα 12

Bormpoudakis,(2012)  
[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/DarivianakisAlexandros,MpormpoudakisEmmanouil/attached-document-1340868917-305023-11290/Darivianakis\\_Bormpoudakis2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/DarivianakisAlexandros,MpormpoudakisEmmanouil/attached-document-1340868917-305023-11290/Darivianakis_Bormpoudakis2012.pdf)

Maier J., (2010 ), “Ο οικοτουρισμός ωφελεί τα ξενοδοχεία”, διαθέσιμο στο Τουριστική Αγορά, Ιούνιος 2010, τεύχος 236, σελίδα 3689

Rifai T., (2010), (Γενικός Γραμματέας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού), “Η Ελλάδα μπορεί να γίνει ηγέτης στον κλάδο της κρουαζιέρας” συνέντευξη στη Βασιλείου Μαρία, διαθέσιμη στο Tourism and Property, Απρίλιος, τεύχος 36, σελίδα 22-27

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Βαρβαρέσος Σ. (1997), "Τουρισμός, οικονομικές προσεγγίσεις., Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός
- Βαρβαρέσος Σ. (2000), "Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές." Η ελληνική πραγματικότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Βενετσανοπούλου Γ. Μάρω (2006), Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Γεωργόπουλος Ν. (2010), "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Ευθύμογλου Π. (1990) «Επιχειρησιακή στρατηγική», Τεύχος Α
- Ηγουμενάκης Ν. (1997), Τουριστική Πολιτική, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης (1998), Κ., Λύτρας Π., Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Καραγιάννης Σ.– Έξαρχος Γ. (2006), "Τουριστική Οικονομία Ανάπτυξη Πολιτική", Ηράκλειο: Εκδόσεις Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας Κρήτης
- Κουσκουβέλης Η. (1997), "Λήψη αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Κουτουζής, Μ., (2000), Επίπεδα λήψης αποφάσεων, στο Βασικές Αρχές Διοίκησης – Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Δ.Μ.Υ. 50, κεφ.6, σελ.217-218
- Λαγός Γ. Δημήτρης (2005), "Τουριστική οικονομία", Αθήνα , Εκδόσεις: Κριτική Α.Ε
- Μάλλιαρης Π. (1990), «Μάρκετινγκ» Εκδόσεις Σταμούλη
- Πανηγυράκης Γ (2001), Βεντούρα- Νεοκοσμίδη Ζ. 'Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων', Εκδόσεις Μπένου, (σελίδες 260 – 264,256-258)
- Παπαδάκης Β (2002), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Παπαθανασόπουλος Σ. 'Η δύναμη της τηλεόρασης'. Εκδόσεις Καστανιώτης, 2000, σελίδα 66

Πετράκης. Π (2009), Το μάνατζμεντ των κρίσεων στο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον σελ. 42

Πετράκης. Π (2009), Πρόβλεψη και αντιμετώπιση κρίσεων σελ.50

Σφακιανάκης Μανόλης, 'Διοικητική Κρίσεων', εκδόσεις Έλλην, 1998, (σελίδες 15,84,87,155,208,212)

Σωτηριάδης Μ. - Φαρσάρη Ι. (2009), "Εναλλακτικές και Ειδικές μορφές Τουρισμού", Αθήνα, Εκδόσεις: Interbooks

Χατζηδημητρίου Ι. (2000) «Εισαγωγή στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες», Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Doswell R., (2002), "Τουρισμός. Ο ρόλος του αποτελεσματικού management", Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Gartner C. W. (2001) Τουριστική Ανάπτυξη. "Αρχές, διαδικασίες και πολιτικές", Αθήνα, Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ

Health R. (2005) 'Crisis Management', εκδόσεις Γκιούρδας, , σελίδα 14

Kreitner & Kinicki, ( 1998), Organizational Behavior, Irvin McGraw Hill.

Montana, P., & Charnov, B., (2000), Μάνατζμεντ, Σειρά οικονομία & επιχείρηση, Εκδ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Robert Health, 'Crisis Management', Εκδόσεις Γκιούρδας, 2005, σελίδες 12,24-42,200,253,257,323

Robert Health, 'Handbook of public relations', Sage publications, 2001, σελίδα 163.

Stephen J. Page (2006), Εισαγωγή στον Τουρισμό " Το τουριστικό management τον 21ο αιώνα", Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

### **Ξένη βιβλιογραφία**

Barton Laurence (2001), 'Crisis in Organization II', South-Western College Publishing, , σελίδα 207

Burnett, J.J (1998). A strategic approach to managing crisis. Public Relations Review

24 (4) 475-488

Coombs T. (1999) 'Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding', London, Sage, , σελίδα 4.

Coombs T, (1999 )'Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding ', Sage publications, , σελίδα 63 & 71.

Coombs T, (1999) 'Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding ', Sage publications, , σελίδα 78-79.

David F. (2005), "Strategic management", Prentice Hall 10<sup>th</sup> Edition

Fink Steven S.( 1996), "Crisis management: Planning for the inevitable", American management association, USA,

George, J. & Jones. G., (1999), Organizational Behavior, 2nd Ed., , Addison-Wesley.

Learnning Thomas (2003)., "Four crisis stages, Issues management and crisis management", QUORUM PUBLICATIONS, New York,

Pinedo, M., (2001), Scheduling: Theory, Algorithms and Systems, 2nd Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Porter M. (1980) "Competitive Strategy", Free press

Porter M. (1985) "Competitive Advantage", Free press

Sally J.Ray, 'Strategic Communication in Crises Management: lessons from the airline industry', Quorum Books, 1999, σελίδα 21-22.

Wheelen T. Hunger D (2006), "Concepts in Strategic Management and Business Policy" Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Wintent, Mathias, "Managing outside pressure: Strategies for preventing corporate disasters", Sgae publications New York , ,1998

Zipkin, P., (2000), Foundations of Inventory Management. McGraw-Hill, New York.

### **Διαδίκτυο**

[www.sorm.state.tx.us/Risk\\_Management/Business\\_Continuity/pr\\_crisis.php](http://www.sorm.state.tx.us/Risk_Management/Business_Continuity/pr_crisis.php)

[www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2.htm](http://www.poepls.gr/enimerwsi/ergasies2.htm)

<http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe/crisis.htm>

<http://www.kckps.org/crisis/disasters.htm>



<http://www.anaconda.gr/HTMErgatika/ErgatikoAtyxima.htm>  
[emergency.gallaudet.edu/Documents/About%20CMT.pdf](http://emergency.gallaudet.edu/Documents/About%20CMT.pdf).  
<http://www.iefimerida.gr/news>  
[http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece\\_10\\_Years\\_Ahead\\_Executive\\_summary\\_Greek\\_version\\_small.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf)  
<http://e-travelnews.blogspot.gr/2009/03/case-studies.html>, Τουρισμός και διαχείριση κρίσεων , Α. Σωτηρόπουλος  
<http://www.e-travelnews.gr/h-diaheirisi-krisewn-sta-xenodoheia-case-studies-2/#>, admin.  
[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2610/Stogias\\_Georgios.pdf?sequence=2](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2610/Stogias_Georgios.pdf?sequence=2)  
[http://libkas.teikoz.gr/2005/ptyxiakes/PIZIMOLAS\\_PANAGIOTIS.pdf](http://libkas.teikoz.gr/2005/ptyxiakes/PIZIMOLAS_PANAGIOTIS.pdf)  
[http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6271/1/Nimertis\\_Pournara.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/6271/1/Nimertis_Pournara.pdf)

### **Ελληνική Αρθρογραφία**

Ανδρεάδης Α. (2010), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), «Άρθρο στην Ιστοσελίδα του ΠΟΞ», Διαθέσιμο σε ανατύπωση στο: Tourism and Property, Ιούλιος-Αύγουστος 2010, τεύχος 39, σελίδα 34-35

Ανδρεάδης Α. (2011α), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), «δηλώσεις στην 19η Γενική Τακτική συνέλευση του ΣΕΤΕ 05/05/2011». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Τουριστική Αγορά, Ιούλιος- Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 44-46

Ανδρεάδης Α. (2011), (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), “Τουριστική Κίνηση. Τα πρώτα επίσημα σημάδια”, Διαθέσιμες στο Τουριστική Αγορά, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2011, τεύχος 245, σελίδα 24

Άστρας Ν. (2011), (Πρόεδρος του HAPCO), «δηλώσεις στην Ετήσια τακτική γενική συνέλευση των μελλών 02/05/2011»). Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο Τουριστική Αγορά, Ιούλιος-Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 16

Βαρβαρέσος Κωνσταντίνος, (2000), Η κρίση του ελληνικού μοντέλου τουριστικής ανάπτυξης και η διεθνής οικονομική κρίση, Ημερίδα

Γερουλάνος Π. (2011), (Υπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), «δηλώσεις στο Service Park του Ράλλυ Ακρόπολης». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Τουριστική Αγορά, Ιούλιος- Αύγουστος, 2011, τεύχος 244, σελίδα 13

Γκερέκου Α. (2010α), (Υφυπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), «δηλώσεις στην Γενική Συνέλευση του ΗΑΤΤΑ». Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: The Tourism Report, Μάρτιος- Απρίλιος, 2010, τεύχος 62, σελίδα 10. 88

Γκερέκου Α (2010β), (Υφυπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού), συνέντευξη στο The Tourism Report, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010, τεύχος 61 σελίδα 17

Δρόσου Κ. (2009), “Η Ελλάδα επενδύει στην ιδιαιτερότητα”, συνέντευξη σε Τζαφέρη Μελέτη (Γ. Γραμμ. Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης), Hotel and Restaurant, Ιούλιος – Αύγουστος 2009, τεύχος 117, σελίδα 28-31.

Δρόσου Κ.(2009), “Οι σημερινές ανάγκες του ελληνικού τουρισμού”, συνέντευξη σε Δρακόπουλο Γιώργο (Γενικός Διευθυντής του ΣΕΤΕ), Hotel and Restaurant, Σεπτέμβριος- Οκτώβριος 2009, τεύχος 118, σελίδα 21.

Ζούγρης Σ. (2010), “Ελληνικός συνεδριακός τουρισμός. Επενδύσεις χωρίς προβολή”, διαθέσιμο στο: The Tourism Report, Μάρτιος-Απρίλιος 2010, τεύχος 62, σελίδα 14-17

Καραγιάννης, (2013) Πόσο ανταγωνιστικός είναι ο τουρισμός μας, PROTAGON.GR

Καρατζαβέλου Β., (2008), “Πακέτο μέτρων για τον τουρισμό ανακοίνωσε ο Κ. Καραμανλής”, αναβρέθηκε στο: [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=43634&subcategory\\_id=32](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=43634&subcategory_id=32), ανακτήθηκε στις 11/5/2011.

Κούτουλα, (2005) Διαχείριση Κρίσεων:Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής του Δημήτρη 10 Ιανουάριος <http://traveldailynews.gr/columns/article/630#sthash.uZ36gkOk.dpuf>

Κούτουλας ,(2005), Διαχείριση Κρίσεων: Αναγκαία Παράμετρος της Τουριστικής Πολιτικής- See more at: <http://traveldailynews.gr/columns/article/630#sthash.MUhaBMrA.dpuf>

Λακιάρα, (2010), Η ζήτηση για εναλλακτικές μορφές Τουρισμού, Αθήνα

Μανούσου Μ.(2011), “Προβλέψεις για την τουριστική κίνηση 2011”, συνέντευξη σε Τσακίρη Γ.(Πρόεδρος ΞΕΕ), Τουριστική Αγορά, Μάιος-Ιούνιος 2011, τεύχος 243, σελίδα 60

Μανούσου Μ., (2011), “Επιλογή και Τοποθέτηση με Προοπτική Δράσης”, συνέντευξη σε Κωνσταντίνα Μπέη (Γ.Γ Τουρισμού), Τουριστική Αγορά, Ιούλιος-Αύγουστος 2011, τεύχος 244, σελίδα 50-51

Μανούσου Μ.(2008), “Ελληνικός Τουρισμός. Απαιτούνται άμεσες και συντονισμένες δράσεις”, συνέντευξη σε Αγγελόπουλο Νίκο (Πρόεδρος ΣΕΤΕ), Τουριστική Αγορά, Οκτώβριος 2008, τεύχος 217, σελίδα 52-54

Παπακυριάκου, (2010) Το πρόβλημα εποχικότητας τουρισμού στο νησί της Κρήτης

Περιοδικό 4ΤΡΟΧΟΙ, Τεύχος Ιουνίου 2009

Σκούλας, (2009),Άρθρο, Ο τουρισμός δε θα μείνει αλώβητος

Σκούλας, (2009),Άρθρο, Πριν την κρίση είχε προβλήματα ο ελληνικός τουρισμός

Σωτηρόπουλος, (2013),Τουριστικές επιχειρήσεις & διαχείριση κρίσεων, περιοδικό : travel plan

Τριβυζάς Μ. (2010), (Πρόεδρος της Γενικής Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεων και Τουρισμού), «Δηλώσεις σε Ημερίδα της Ομοσπονδίας στις αρχές Απριλίου στην Πάτρα» , Διαθέσιμες σε επανατύπωση στο: Hotel and Restaurant, Μάρτιος-Απρίλιος (2010), τεύχος 121, σελίδα 12

Bormpoudakis,(2012)

[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/DarivianakisAlexandros,MpormpoudakisEmmanouil/attached-document-1340868917-305023-11290/Darivianakis\\_Bormpoudakis2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/DarivianakisAlexandros,MpormpoudakisEmmanouil/attached-document-1340868917-305023-11290/Darivianakis_Bormpoudakis2012.pdf)

### **Ξένη Αρθρογραφία**

Granville King III (2002) Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, Journal of Business Ethics December, Volume 41, Issue 3, pp 235

Maier J., (2010 ), “Ο οικοτουρισμός ωφελεί τα ξενοδοχεία”, διαθέσιμο στο Τουριστική Αγορά, Ιούνιος 2010, τεύχος 236, σελίδα 3689

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

Rifai T., (2010), (Γενικός Γραμματέας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού), “Η Ελλάδα μπορεί να γίνει ηγέτης στον κλάδο της κρουαζιέρας” συνέντευξη στη Βασιλείου Μαρία, διαθέσιμη στο Tourism and Property, Απρίλιος, τεύχος 36, σελίδα 22-27

Seeger,M., Sellnow T L (2003)., “Communication and organizational crisis”, Westport Praeger,

Πανεπιστήμιο Πειραιώς