

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας:

Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management) &

Διαχείριση Κρίσεων(Crisis Management)



Πτυχιακή Εργασία

Παναγούλια Μαρία-Ελένη

Επιβλέπων : Σπυρόπουλος Ελευθέριος

Πάτρα, 3 Ιουνίου 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο διεθνές περιβάλλον, λόγω της παγκοσμιοποίησης, η ανάγκη για Διαχείριση Κινδύνων και Διαχείριση Κρίσεων έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση της επιχείρησης.

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

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνου γενικά σε όλους τους κλάδους. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει μια θεωρητική προσέγγιση της Διαχείρισης Κρίσεων επίσης σε όλους τους κλάδους. Στο τέλος αυτού του μέρους θα παρουσιασθή μια μελέτη περίπτωσης κυρίως πάνω στη Διαχείριση Κινδύνων και την Διαχείριση Κρίσεων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή, κ Ελευθέριο Σπυρόπουλο για όλες τις συμβουλές και υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1:

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

1. Εισαγωγή.....	7
1.1 Έννοια κινδύνου.....	7
1.2 Κατηγορίες Κινδύνων.....	8
1.2.1 Οικονομικός Κίνδυνος.....	8
1.2.2 Στρατηγικός κίνδυνος.....	12
1.2.3 Κίνδυνος προγράμματος και έργου.....	14
1.2.4 Λειτουργικός κίνδυνος.....	15
1.2.5 Περιβαλλοντικός κίνδυνος.....	17
1.2.6 Τεχνολογικός κίνδυνος.....	18
1.2.7 Κίνδυνος επωνυμίας.....	19
1.2.8 Κίνδυνος φήμης.....	21
1.2.9 Κίνδυνος ταλέντου.....	23
1.2.10 Προσωπικός κίνδυνος.....	24
1.3 Τι είναι διαχείριση κινδύνου.....	25
1.4 Η Διαργασία της Διαχείρισης Κινδύνων.....	27
1.4.1 Διαργασία επικοινωνίας και συμβουλευτικής.....	27
1.4.2 Καθορισμός του γενικού πλαισίου.....	28
1.4.3 Προσδιορισμός των κινδύνων.....	29
1.4.4 Ανάλυση των Κινδύνων.....	29
1.4.5 Εκτίμηση των κινδύνων.....	31
1.4.6 Αντιμετώπιση των κινδύνων.....	31
1.4.7 Παρακολούθηση και ανασκόπηση.....	33
1.5 Τεχνικές συλλογής πληροφορίας για τον προσδιορισμό των κινδύνων.....	33
1.5.1 Brainstorming.....	34
1.5.2 Τεχνική Delphi.....	34
1.5.3 Συνεντεύξεις.....	35
1.5.4 SWOT ανάλυση.....	36
1.6 Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη Διοίκηση Κινδύνου.....	37

1.7Κοινοποίηση του κινδύνου.....	38
1.7.1 Εσωτερική κοινοποίηση.....	39
1.7.2 Εξωτερική κοινοποίηση.....	40
1.8Επιπτώσεις και ευκαιρίες.....	40
1.9.Οι εφαρμογές της διαχείρισης κινδύνου.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

2.Εισαγωγή.....	44
2.1Η έννοια της κρίσης.....	44
2.2 Τα συστατικά μέρη της κρίσης.....	46
2.3 Τα χαρακτηριστικά της κρίσης.....	47
2.4 Διάκριση Κρίσεων.....	48
2.4.1Ανάλογα με το είδος των γενεσιουργών αιτιών.....	48
2.4.2Ανάλογα με το χρόνο εκδήλωσης.....	50
2.5 Οι τύποι των Κρίσεων.....	52
2.6 Στάδια της κρίσης.....	54
2.7 Φάσεις της κρίσης.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

3 Εισαγωγή.....	60
3.1Έννοια της διαχείρισης κρίσεων.....	60
3.2 Εντοπισμός ενδεχόμενων κρίσεων.....	62
3.2.1 Αναγνώριση ενδεχόμενων κρίσεων.....	62
3.2.2 Συμβουλές για την αναγνώριση ενδεχόμενων κρίσεων.....	62
3.2.3Βασικές προσεγγίσεις-κλειδιά για τον εντοπισμό των κινδύνων.....	63
3.3 Τα σχέδια διαχείρισης των κρίσεων.....	65
3.3.1Βοηθητικός πίνακας σχεδίου διαχείρισης της κρίσης.....	68
3.4 Ασκήσεις.....	70
3.5Η ομάδα διαχείρισης της κρίσης (Crisis Management Team).....	73
3.6Περιστολή:εμποδίζοντας μια άσχημη κατάσταση να γίνει χειρότερη.....	76
3.7 Ο Ψυχολογικός Παράγοντας στη Διαχείριση των Κρίσεων.....	80
3.8 Ο ρόλος του ηγέτη στην ψυχολογία κατά τη περίοδο της κρίσης.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΑ Μ.Μ.Ε.ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

4 Εισαγωγή.....	84
4.1Επικοινωνία με τα ΜΜΕ πριν την εκδήλωση της κρίσης.....	85
4.2 Η επικοινωνία με τα ΜΜΕ κατά την διάρκεια της κρίσης.....	87
4.3Επικοινωνία με τα ΜΜΕ μετά την κρίση.....	91
4.4Διαδίκτυο (Internet).....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.Εισαγωγή.....	97
5.1Σκοπός	97
5.2Στόχοι της έρευνας	97
5.3 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών.....	97
5.3.1Δευτερεύοντα στοιχεία.....	98
5.3.2Πλεονεκτήματα δευτερογενών στοιχείων.....	98
5.3.3Μειονεκτήματα δευτερογενών στοιχείων.....	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

CASE STUDY: ΤΟ ΣΚΑΝΔΑΛΟ ΤΩΝ ΥΠΟΚΛΟΠΩΝ ΤΗΣ VODAFONE

6.1Το ιστορικό της εταιρείας Vodafone.....	102
6.2Το χρονικό της κρίσης στη Vodafone.....	103
6.3Γιατί είναι κρίση.....	104
6.4Χαρακτηριστικά της κρίσης.....	105
6.5Τρόπος εισαγωγής του παρείσακτου λογισμικού.....	106
6.6Η απόφαση της Α.Δ.Α.Ε για τη Vodafone και οι αντιδράσεις της Vodafone.....	107
6.7Σχολιασμός και αξιολόγηση του χειρισμού της κρίσης.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

1.Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε ορισμένες έννοιες της διαχείρισης κινδύνου, οι οποίες μας βοηθήσουν στο να κατανοήσουμε, αναγνωρίσουμε και αντιμετωπίσουμε τους κινδύνους που ελλοχεύουν στο σύγχρονο και όχι μόνο επιχειρηματικό κόσμο.

1.1 Έννοια κινδύνου

Η λέξη κίνδυνος γενικά χρησιμοποιείται με δύο σημασίες. Είτε για να υποδηλώσει τον φόβο για την επέλευση ενός τυχαίου αλλά μόνο ζημιογόνου γεγονότος (εδώ χρησιμοποιείται και ο όρος καθαρός κίνδυνος, π.χ μια φωτιά σε ένα σπίτι, μια αρρώστια κλπ), είτε για να υποδηλώσει το δέος εμπρός σε ένα τυχαίο μεν αλλά όχι αναγκαστικά ζημιογόνο γεγονός (π.χ ο κίνδυνος πτώσης πτώσεις των μετοχών στο Χρηματιστήριο). Στη δεύτερη περίπτωση μιλάμε για κερδοσκοπικούς κινδύνους. Οι αντίστοιχοι Αγγλικοί όροι είναι pure και speculative.¹

Κανένας από εμάς δεν μπορεί να αποφύγει τον κίνδυνο. Είναι παντού γύρω μας. Και τα τελευταία χρόνια έχουμε γίνει περισσότερο ευαίσθητη και ίσως έχουμε εξουκειωθεί κάπως περισσότερο με τους τύπους των κινδύνων που αντιμετωπίζουμε. Για παράδειγμα, οι τρομοκρατικές επιθέσεις στους Δίδυμους Πύργους στη Νέα Υόρκη ενίσχυσαν τους κινδύνους που σχετίζονται με την δυσαρέσκεια για την αυξανόμενη δύναμη που κυριαρχία των Η.Π.Α. και του δυτικού καπιταλισμού. Υπάρχει επίσης όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση ότι ο κίνδυνος είναι πιο περίπλοκος και μεθοδικός από οποιανδήποτε άλλη φορά.²

Ως κίνδυνος μπορεί να ορισθεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του (ISO-IEC Guide 73).

¹ Καναβός, Ν.,σ.1

² Holmes, A, 2005, σ.1

Σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων, υπάρχει το ενδεχόμενο για γεγονότα και συνέπειες που συνιστούν ευκαιρίες προς όφελος (upside) ή απειλές της επιτυχίας (downside). Έχει δηλαδή αμφότερα θετικές και αρνητικές πλευρές.³

1.2 Κατηγορίες Κινδύνων

Με τον καιρό η φύση του κινδύνου έχει ωριμάσει. Δεν περιορίζεται πλέον στον οικονομικό κίνδυνο, επεκτείνεται σε κάθε τόλμημα όπου υπάρχει κάποιος βαθμός αβεβαιότητας και πιθανότητας ζημιάς. Παρόλο που είναι εφικτό να σκεφτούμε ένα μεγάλο αριθμό από κατηγορίες κινδύνων, οι παρακάτω κατηγορίες καλύπτουν την πλειοψηφία αυτών που αντιμετωπίζουμε στη διάρκεια της εργασιακής ή μη ζωής μας:

- 1) Οικονομικοί
- 2) Στρατηγικοί
- 3) Προγράμματος και έργου
- 4) Λειτουργικοί
- 5) Περιβαλλοντικοί
- 6) Τεχνολογικοί
- 7) Επωνυμίας
- 8) Φήμης
- 9) Ταλέντου
- 10) Προσωπικοί

Η κατηγοριοποίηση βοηθάει αυτούς που πρέπει να διαχειριστούν τον κίνδυνο, επειδή χωρίς μια τέτοια διάρθρωση, υπάρχει πραγματική απειλή ο κίνδυνος να μην είναι συγκεκριμένος.

Παρόλο που αυτή η κατηγοριοποίηση βοηθάει στη διαχείριση διαφορετικών κινδύνων, με σκοπό να είναι επιτυχής, οι οργανισμοί πρέπει να χειρίζονται τον κίνδυνο με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Στην πράξη αυτό σημαίνει κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι διαφορετικές κατηγορίες κινδύνων.

1.2.1 Οικονομικός Κίνδυνος

³ www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Greek-2007.pdf

Η διαχείριση κινδύνου ως επιστημονικού κλάδος των επιχειρήσεων αναπτύχθηκε από την ανάγκη να δημιουργήσουν ένα μοντέλο των οικονομικών κινδύνων για την εξελισσόμενη ασφαλιστική βιομηχανία. Αυτό σύντομα απλώθηκε στα νέα χρηματιστήρια αξιών του δέκατου έβδομου αιώνα και έπειτα στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως είναι αναμενόμενο, ο οικονομικός κίνδυνος, είναι ένας από τους πιο περίπλοκους τομείς της διαχείρισης κινδύνου που συνεχώς αναπτύσσεται καθώς η φύση των οικονομικών αγορών έχει αλλάξει. Η μοντελοποίηση και ο χειρισμός των οικονομικών κινδύνων εμπεριέχει την εφαρμογή εξεζητημένων εργαλείων ανάλυσης που βασίζονται σε περίπλοκα μαθηματικά μοντέλα.

Η διαχείριση οικονομικού κινδύνου καλύπτει τις παρακάτω υποκατηγορίες:

- Κίνδυνος αγοράς. Αναφέρεται στον κίνδυνο που προκαλείται από τις αλλαγές στην τιμή των μετοχών και/ή στις τιμές επιτοκίου και οι οποίες οδηγούν σε μια μείωση στην αξία ενός χαρτοφυλακίου επενδύσεων ή ασφάλειας. Υπάρχουν τέσσερις τύποι κινδύνου αγοράς:
 1. Κίνδυνος ξένου συναλλάγματος. Οι σημαντικότερες πηγές ξένου συναλλάγματος προέρχονται από κινήσεις στις τιμές των νομισμάτων και στις διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές επιτοκίου. Αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο σημαντικούς κινδύνους για τους πολυεθνικούς οργανισμούς επειδή μπορεί να δημιουργήσει τεράστιες λειτουργικές απώλειες.
 2. Κίνδυνος τιμής επιτοκίου. Αυτός είναι ο κίνδυνος ότι η αξία της ασφάλειας ενός σταθερού εισοδήματος θα πέσει λόγω μιας αλλαγής στις τιμές των επιτοκίων της αγοράς.
 3. Κίνδυνος εμπορεύματος. Σε αντίθεση με τον κίνδυνο της τιμής του επιτοκίου και τον κίνδυνο του ξένου συναλλάγματος, οι κίνδυνοι του εμπορεύματος μπορούν να προκύψουν από διακυμάνσεις στην προσφορά και τη ζήτηση συγκεκριμένων εμπορευμάτων, όπως του καφέ που μπορεί να αλλάξει μεταβλητότητα. Οι αγορές εμπορευμάτων μπορούν να παρουσιάζουν δραματικές αλλαγές στις τιμές, και προς τα πάνω και προς τα κάτω, γεγονός που τον κίνδυνο εμπορεύματος από τους άλλους τύπους οικονομικού κινδύνου.
 4. Κίνδυνος μετοχικού κεφαλαίου. Αυτός έχει δύο στοιχεία: το γενικό κίνδυνο της αγοράς, που αναφέρεται στην ευαισθησία ενός οικονομικού

εργαλείου στις γενικές κινήσεις στους δείκτες του χρηματιστηρίου, και συγκεκριμένους κινδύνους που σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό στον τομέα του, την διαχειριστική του ικανότητα και άλλα.

- Κίνδυνος ρευστότητας. Υπάρχουν δύο πλευρές σε αυτό. Η πρώτη είναι η ικανότητα ενός οικονομικού οργανισμού να συγκεντρώσει τα μετρητά που χρειάζεται για να ικανοποιήσει μεταξύ άλλων τις επιπρόσθετες απαιτήσεις των ομολόγων του και του δανείου του. Η δεύτερη είναι ο κίνδυνος ότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να εκτελέσει μια συναλλαγή στην επικρατούσα τιμή της αγοράς γιατί προσωρινά δεν υπάρχει επιθυμία συμφωνία. Αν αποδειχθεί ότι είναι αδύνατον να ακυρωθεί η συμφωνία τότε ο οργανισμός μπορεί να χάσει ουσιαστικά ποσά χρημάτων. Δεν αποτέλεσε έκπληξη που οι κεντρικές τράπεζες διέθεσαν μεγάλα ποσά με ρευστότητα κατά τη διάρκεια του cutover έως το 2000, όταν οι κίνδυνοι που σχετίζονταν με τη ζημιά στους υπολογιστές λόγω του ιού της χλιετίας διαφαίνονταν μεγάλοι.
- Κίνδυνος φερεγγυότητας. Αυτός είναι ο κίνδυνος ένα ομόλογο να μην εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του και η τράπεζα χάνει τη θέση της στην αγορά ή αυτό το τμήμα που είναι μη ανακτήσιμο. Η διαχείριση κινδύνου φερεγγυότητας είναι περίπλοκη και οι οργανισμοί στηρίζονται σε πρακτορεία διαβάθμισης, όπως τα Standard & Poor και Moody's, με σκοπό να πληροφορηθούν από αυτά τα βασικά επίπεδα κινδύνου στα οποία εκτίθενται και επομένως το επιτόκιο που θα χρεώσουν. Πρακτορεία όπως το Moody's θα αναλύσουν την εταιρεία που αναζητάει πίστωση πριν τους κάνουν κάποια εκτίμηση. Μια τέτοια ανάλυση περιλαμβάνει εκτίμηση της δομής της εταιρείας, της λειτουργικής και οικονομικής της θέσης, της ποιότητας της διαχείρισης και των όποιων τάσεων (αγορά και βιομηχανία) μπορεί να την επηρεάζουν και το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία.

Όταν οι επιχειρηματικές συναλλαγές γίνονται σε διεθνές επίπεδο εμπεριέχουν επιπρόσθετους κινδύνους πέρα από αυτούς που χειριζόμαστε σε ένα τυπικό

περιβάλλον. Αυτός είναι γνωστός ως εκτιμώμενος δανειοδοτικός κίνδυνος μιας χώρας και προκύπτει λόγω των διαφορετικών επιχειρήσεων, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος που υπάρχει ανά τον κόσμο. Παρόλο που κάποια μορφή δανειοδοτικού κινδύνου είναι πάντα παρούσα ανάμεσα σε εμπορικούς συνεργάτες, η παγκοσμιοποίηση έχει δώσει έμφαση στις ανισοροπίες. Αυτό σημαίνει ότι για αυτούς τους οργανισμούς που είναι υπερεθνικοί η διαχείριση του δανειοδοτικού κινδύνου μιας χώρας είναι μια σταδιακά σημαντική ικανότητα. Υπάρχουν έξι βασικές κατηγορίες κινδύνου χώρας:

- Οικονομικός κίνδυνος. Αυτός είναι ο κίνδυνος της αναμενόμενης επιστροφής μιας επένδυσης σε μια χώρα να επηρεαστεί από αλλαγές στην οικονομική δομή ή ανάπτυξη της χώρας. Τέτοιοι κίνδυνοι προκύπτουν από σημαντικές αλλαγές στην οικονομική και νομισματική πολιτική, τοπικές οικονομικές κρίσεις και διαθεσιμότητα πόρων.
- Κίνδυνος μεταφοράς. Αυτός προκύπτει από περιορισμούς σε κινήσεις κεφαλαίων που επιβάλλονται από ξένες κυβερνήσεις. Τέτοιοι περιορισμοί μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια περιόδων δύσκολων οικονομικών ή εμπορικών συνθηκών, όπως κατά τη διάρκεια της Ασιατικής Κρίσης στο τέλος της δεκαετίας του 1990, όταν κάποιες ασιατικές κυβερνήσεις επέβαλαν σταθερή συναλλαγματική ισοδυναμία για να ελαχιστοποιήσουν την επίδραση από την πτώση στις τιμές νομισμάτων.
- Κίνδυνος συναλλάγματος. Αυτός είναι ο κίνδυνος μιας ξαφνικής αλλαγής στην αξία του νομίσματος μιας χώρας. Τέτοιες αλλαγές συνήθως σχετίζονται με οικονομική αναταραχή, πόλεμο ή κερδοσκοπικές επιθέσεις από επενδυτές (όπως είδαμε όταν η Μεγάλη Βρετανία συμμετείχε και έπειτα έφυγε από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Συναλλαγματικής Ισοδυναμίας το 1992). Ο κίνδυνος μπορεί επίσης να προκύψει όταν μια χώρα περνάει από μια σταθερή σε μια ασταθή συναλλαγματική ισοδυναμία.
- Κίνδυνος τοποθεσίας ή γειτνίασης. Ουσιαστικά, είναι ο κίνδυνος που προκύπτει όταν τα προβλήματα μιας χώρας απλώνονται στη διπλανή. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περιόδους πολέμου (όπως κατά τη διάρκεια του Πρώτου Πολέμου στον Κόλπο και πιο πρόσφατα στα Βαλκάνια) και σε τοπικές οικονομικές δυσκολίες (όπως είδαμε στη Λατινική Αμερική κατά τη δεκαετία του 1980 και στην Ασία τη δεκαετία του 1990)

- Κίνδυνος κυριαρχίας. Αυτός είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με την αποτυχία μιας κυβέρνησης να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις ως προς το δάνειο της, όπως με την περίπτωση της Ρωσίας το 1998.
- Πολιτικός κίνδυνος. Αυτός σχετίζεται με την γενική πολιτική σταθερότητα της χώρας η οποία μπορεί να αλλάξει σε περιόδους τοπικών πολέμων, στρατιωτικών ανατροπών και εμφυλίων πολέμων (για παράδειγμα Ζιμπάμπουε).

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο χειρισμός του κινδύνου χώρας εξαρτάται από τη φύση της σχέσεις που έχει ο οργανισμός με τις χώρες με τις οποίες εμπορεύεται .

1.2.2 Στρατηγικός κίνδυνος

Ο στρατηγικός κίνδυνος ασχολείται με τις ευρύτερες πλευρές των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και συχνά συμπεκνώνει αυτά τα πράγματα που είναι πιο δύσκολα στη διαχείρισή τους και τα οποία δεν ανήκουν στις άλλες κατηγορίες κινδύνου που αναγνωρίσαμε πιο παραπάνω. Τυπικά, ο στρατηγικός κίνδυνος απευθύνεται στις επιδράσεις πραγμάτων όπως:

- κακή στρατηγική προώθησης
- κακή στρατηγική αγορών
- αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά
- πολιτικές και ρυθμιστικές αλλαγές
- κακό λανσάρισμα προϊόντων

Επομένως η πλειοψηφία των στρατηγικών κινδύνων επικεντρώνεται στο να εξασφαλίσει ότι η αξία των μετοχών μιας επιχείρησης συνεχίζει να αυξάνεται παρά να μένει στάσιμη ή να πέφτει. Η διαχείριση στρατηγικού κινδύνου μπορεί επίσης να αντιμετωπιστεί ως η διαχείριση κινδύνων εκ μέρους των μετόχων της εταιρείας και αποτελεί, ως συνέπεια, ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου. Σύμφωνα με την Mercer Management Consultancy, ο στρατηγικός κίνδυνος ασχολείται με ένα υψίστης σημασίας ερώτημα: μπορεί το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας να αποδώσει συνεχή, πάνω του μέσου ανάπτυξη για την αξία της μετοχής ; Δεδομένου ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει μια εταιρεία σπάνια είναι σταθερό, ο

στρατηγικός κίνδυνος είναι σημαντικός τόσο για τις καθιερωμένες όσο και για τις καινούριες εταιρείες.

Οι επενδυτές αντιδρούν στο στρατηγικό κίνδυνο και ραγδαία και αποφασιστικά, ιδιαίτερα μετά την αποτυχία της Enron, όταν οι χειρότερες υπερβολές εταιρικής απληστίας ήρθαν στο φως.

Ο στρατηγικός κίνδυνος επίσης περιλαμβάνει τους περισσότερους εμπορικούς κινδύνους που σχετίζονται με την απώλεια βασικών πελατών, αποτυχίες προμηθευτών και την ανικανότητα διαχείρισης που καθοδηγεί την εταιρεία. Η φύση των στρατηγικών κινδύνων που αντιμετωπίζονται από κάποιο οργανισμό ποικίλει ανάλογα με τους τύπους των αγορών μέσα στους οποίους λειτουργεί. Για παράδειγμα, όπου η αγορά έχει αυστηρούς κανόνες, οι στρατηγικοί κίνδυνοι θα προέλθουν από την κυβερνητική παρέμβαση. Αυτό περιλαμβάνει την χρηματοοικονομική βιομηχανία και τους τομείς της βιοτεχνολογίας και της φαρμακευτικής, καθώς και αυτούς τους τομείς που παραδοσιακά έχουν εθνικοποιηθεί, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες και η ενέργεια. Όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ανταγωνιστικές αγορές, οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να προέρχονται από νέες εισαγωγές και καινοτομίες από υπάρχοντες παίκτες. Η διαχείριση στρατηγικού κινδύνου απαιτεί από αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση της εταιρείας να έχουν καλή κατανόηση του ανταγωνιστικού τοπίου και με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίζουν ότι το σχέδιο του οργανισμού είναι κατάλληλο και ευθυγραμμίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και των πελατών. Ένας τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί το αντιμετωπίζουν αυτό είναι μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό

Η πλειοψηφία των επιχειρηματικών ηγετών αναγνωρίζει την αξία της δημιουργίας μιας στρατηγικής. Όχι μόνο τους επιτρέπει να καθιερώσουν ένα διαυγές μέλλον με το οποίο μπορούν να εναρμονιστούν όλοι στον οργανισμό, αλλά επίσης εξασφαλίζει ότι οι επενδύσεις που θα αλλάξουν τον οργανισμό είναι σύμφωνες με το μέλλον που περιγράφεται στη στρατηγική τους. Με άλλα λόγια, μια αποτελεσματική επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στο μετριασμό ορισμένων κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσουν.

Ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας και έπειτα της εκτέλεσης ενός στρατηγικού σχεδίου, οι εταιρείες είναι ακόμα εκτεθειμένες σε

σημαντικούς στρατηγικούς κινδύνους. Μια στρατηγική δεν μπορεί να εγγυηθεί προστασία και μάλιστα το να ακολουθείται μια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε συγχωνεύσεις και αγορές, οι οποίες συχνά αποτυγχάνουν. Πολύ συχνά η συμφωνία ακούγεται φανταστική και σαν ένας υπέροχος τρόπος για την βελτίωση του αγοραστικού μεριδίου ή για την διερεύνηση της κλίμακας και των ορίων της επιχείρησης. Δυστυχώς, η πλειοψηφία των συγχωνεύσεων και των αγορών αποτυγχάνουν λόγω κακής ενσωμάτωσης και εγωιστικών φιλονικιών στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου καθώς και τα διοικητικά στελέχη διαπληκτίζονται για την κορυφαία θέση. Έπειτα υπάρχει η μεγάλη διαδικασία της ενσωμάτωσης καθώς και οι πολιτιστικές διαφορές ανάμεσα στους δύο οργανισμούς χρειάζονται χρόνο για να εξαφανιστούν. Ορισμένες φορές αυτό δεν συμβαίνει ποτέ. Κατ' αυτή την περίοδο μικρές αντιπαλότητες εμποδίζουν τον οργανισμό να επιτύχει τα οφέλη στην επίτευξη των οποίων όλοι έλπιζαν.

1.2.3 Κίνδυνος προγράμματος και έργου

Η σημασία της διαχείρισης έργου έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία 30 χρόνια. Προερχόμενη από την αεροδιαστημική βιομηχανία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, όταν η κατασκευή μεγάλων επιβατηγών αεροπλάνων ήταν μια σημαντική απόκλιση από την παραδοσιακή κατασκευή αεροσκαφών, η διαχείριση έργου έχει γίνει ένας σημαντικός τομέας μέσα στις περισσότερες επιχειρήσεις. Σήμερα θεωρείται ότι η εργασία βασίζεται σε έργα περισσότερο από το 30% της δραστηριότητας ενός οργανισμού. Τα έργα και σταδιακά τα προγράμματα είναι σημαντικά τολμήματα τόσο από την άποψη των δαπανών όσο και του χρόνου. Και δεδομένου ότι έχουν μόνο μια ευκαιρία επιτυχίας, είναι προφανές ότι φέρουν μαζί τους ένα μεγάλο βαθμό κινδύνου. Σταδιακά, τα έργα αποκτούν στρατηγική σημασία μέσα στους οργανισμούς, καθώς αναγνωρίζεται ότι χωρίς αυτά δεν είναι δυνατόν να γίνουν οι ραγδαίες αλλαγές που απαιτούνται για την επιβίωση και την ανάπτυξη σε μια ανταγωνιστική αγορά. Οι κίνδυνοι προγράμματος θα ποικίλουν ανάλογα με τη φύση και τους στόχους της πρωτοβουλίας αλλά τυπικά ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Τεχνολογία.** Καλύπτει αυτούς τους κινδύνους που σχετίζονται με τα τεχνικά στοιχεία ενός έργου και μπορούν να περιλαμβάνουν αυτούς που

σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορικής, τη μηχανολογία, τον επιστημονικό πειραματισμό και τα νέα προϊόντα.

- Άνθρωποι και συμπεριφορά. Αυτό καλύπτει αυτούς τους κινδύνους που σχετίζονται με τις αλλαγές που πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι από την άποψη των καθημερινών δραστηριοτήτων τους κυρίως από την άποψη της συμπεριφοράς τους. Είναι γνωστό γεγονός ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή και ότι τα περισσότερα έργα και προγράμματα αποτυγχάνουν επειδή δεν δίνεται αρκετή σημασία στην ανθρώπινη διάσταση.
- Διαδικασία. Αυτή περιλαμβάνει αυτούς τους κινδύνους που σχετίζονται με την εισαγωγή νέων διαδικασιών ή αλλαγών στις υπάρχουσες διαδικασίες. Διαδικασίες που είναι κακώς σχεδιασμένες ή που έχουν εφαρμοστεί με άσχημο τρόπο μπορούν να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμα προβλήματα μετά την ολοκλήρωση του έργου.

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους σε όλα τα σημαντικά τομλήματα και ιδιαίτερα στα έργα και τα προγράμματα, είναι η υπερβολική δέσμευση, ιδιαίτερα σε αυτά που περιλαμβάνουν μεγάλες δαπάνες κεφαλαίων ή όπου κρίνεται η φήμη κάποιον ανθρώπων. Η υπερβολική δέσμευση ή κλιμάκωση αναφέρεται στην ανικανότητα της διακοπής μιας μεγάλης πρωτοβουλίας, ακόμα και όταν δεν πάει καλά. Οι έξυπνοι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν τα προειδοποιητικά σημάδια και να ενεργούν αναλόγως αλλιώς θα καταλήξουν να ξοδεύουν μεγάλα ποσά σε ένα έργο που δεν θα τους προσφέρει τίποτα παρά μόνο ένα τεράστιο κενό στο λογαριασμό τους.

1.2.4 Λειτουργικός κίνδυνος

Ο λειτουργικός κίνδυνος αποτελείται από μια ποικιλία κινδύνων που σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτοί τείνουν να επικεντρώνονται στην αποτυχία των ελέγχων και των διαδικασιών μέρα με τη μέρα, από τις οποίες εξαρτάται η επιχείρηση και καλύπτουν θέματα όπως η υγεία και η ασφάλεια, η εσωτερική υπονόμευση (όπως η απάτη), και η ασφάλεια και οι έλεγχοι που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα. Ένας καλός ορισμός του λειτουργικού κινδύνου είναι ο παρακάτω: ο κίνδυνος της ζημιάς που προκύπτει

από ακατάλληλες ή αποτυχημένες εσωτερικές διεργασίες, ανθρώπους και συστήματα. Το βασικό στοιχείο σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο που τον διαχωρίζει από πολλούς από τους πολλούς που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι ότι προκύπτει από τη φυσική πορεία της εταιρικής δραστηριότητας.

Η επιδράσεις της μη διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να προχωρήσουν πέρα από αυτές του οικονομικού, που αν και μπορεί να είναι βλαπτικές δεν είναι ποτέ τόσο καταστροφικές όσο η απώλεια της καλής φήμης. Αν σκέφτεστε οποιονδήποτε οργανισμό, ακόμα και τον δικό σας, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος μιας λειτουργικής εξάντλησης. Με την πολυπλοκότητα να αυξάνεται, η ικανότητα να χειριζόμαστε τον κάθε λειτουργικό κίνδυνο γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Επομένως, ακριβώς όπως οι λειτουργικοί κίνδυνοι μπορούν να προκύψουν από μια ποικιλία πηγών, το ίδιο πρέπει να γίνεται και με την αξιολόγηση κινδύνου. Πηγές όπως εσωτερικός έλεγχος, εξωτερικός έλεγχος, νομική άποψη κλπ. Πρέπει να χρησιμοποιούνται για να έχουμε μια σαφή κατανόηση για τους τύπους των λειτουργικών κινδύνων.

Από πολλές απόψεις η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου βρίσκεται στην καρδιά πολλών άλλων κατηγοριών κινδύνου. Για παράδειγμα, η έλλειψη λειτουργικών ελέγχων επέτρεψε στον Nick Leeson να προκαλέσει τη διάλυση της Baring, και οι ενέργειες ενός μικρού αριθμού ελεγκτών εξασφάλισαν ότι η Andersen κατέρρευσε. Αυτό συμπυκνώνει τη φύση του λειτουργικού κινδύνου. Φαινομενικά μικρές και πιθανόν αβλαβείς ενέργειες μπορούν να έχουν σημαντικές συνέπειες. Ο λειτουργικός κίνδυνος συχνά παίζει δεύτερο ρόλο σε σχέση με τους μεγάλους κινδύνους που απασχολούν τα διοικητικά και ανώτερα στελέχη και ανώτερα στελέχη, όπως ο στρατηγικός, ο οικονομικός και ίσως ο περιβαλλοντικός κίνδυνος. Μάλιστα, ένας αριθμός μελετών για τον λειτουργικό κίνδυνο έχουν παρουσιάσει έναν αριθμό εμποδίων για την αποτελεσματική εισαγωγή του στην εταιρική αρένα. Ορισμένα από αυτά είναι τα ακόλουθα:

- δεν υπάρχει συνεπής ορισμός,
- υπερβολική έμφαση της αρνητικής πλευράς του κινδύνου,
- ασαφείς και ανύπαρκτες γραμμές αναφοράς, συν σχετικοί ρόλοι και ευθύνες,

- δεν υπάρχει τεκμηρίωση και
- δεν υπάρχει ευθυγράμμιση με την κουλτούρα του οργανισμού

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι η καθιέρωση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας για την αναγνώριση και το χειρισμό των λειτουργικών κινδύνων δεν είναι εύκολη. Δεν προκαλεί έκπληξη λοιπόν που οι οργανισμοί εστιάζουν στους μεγαλύτερους κινδύνους εις βάρος αυτών που θεωρούνται λιγότερο σημαντική. Αλλά οι οργανισμοί θα ήταν ανόητοι να αγνοήσουν τους κινδύνους, δεδομένου ότι και αυτοί έχουν την ικανότητα να προκαλούν ζημιά στην εταιρεία.

1.2.5 Περιβαλλοντικός κίνδυνος

Το περιβάλλον γρήγορα γίνεται αντικείμενο ανησυχίας από όλους. Η επίδραση της ανθρώπινης δραστηριότητας στο κλίμα του περιβάλλοντος καθώς και στα τοπικά οικοσυστήματα είναι σταδιακά όλο και πιο ανησυχητική και αποτελεί κάτι που οι οργανισμοί δεν μπορούν άλλο να αγνοούν. Ανεξάρτητα από τις διαμάχες που μπορεί να λυσομανούν ανάμεσα στους περιβαλλοντιστές και τις μεγάλες επιχειρήσεις, υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεγάλης περιβαλλοντικής ζημιάς που προκλήθηκαν από τις επιδράσεις της εμπορικής, κυβερνητικής και στρατιωτικής δραστηριότητας.

- Three Mile Island
- Chernobyl
- Η καταστροφή στο Union Carbide της Ινδίας στο εργοστάσιο εντομοκτόνων κοντά στο Bhopal
- Το Exxon Valdez από το οποίο έγινε διαρροή 11 εκατομμυρίων γαλονιών πετρελαίου στον Πορθμό William Prince της Αλάσκας το 1989.

Υπάρχουν επίσης όλο και περισσότερα στοιχεία ότι ο πλανήτης υπερθερμαίνεται, με το 2002 να είναι το δεύτερο πιο ζεστό έτος από τότε υπάρχει αρχείο.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που επηρεάζουν το περιβάλλον είτε άμεσα μέσα από την εξαγωγή πετρελαίου, υγραερίου και μεταλλευμάτων είτε έμμεσα λόγω της δραστηριότητας τους, όπως οι χημικές, κατασκευαστικές και φαρμακευτικές βιομηχανίες κυριολεκτικά καθαρίζουν τις ενέργειές τους. Αυτές και

πολλές άλλες δέχονται εξονυχιστική διερεύνηση από τους επενδυτές τους και τους ρυθμιστές για να διατηρήσουν τη ρύπανση και την πιθανή περιβαλλοντική ζημιά στο ελάχιστο. Τώρα ένας μεγάλος αριθμός παράγει μη οικονομικές αναφορές που αναφέρουν λεπτομερώς την προσέγγιση τους σε τέτοια θέματα όπως το περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο ελαχιστοποιούν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους που δημιουργούν οι δραστηριότητές τους.

Εκτός από την περιβαλλοντική επίδραση, αυτές οι αναφορές καλύπτουν δύο άλλες διαστάσεις που ανήκουν στη δικαιοδοσία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR), δηλαδή την κοινωνική και οικονομική επίδραση του οργανισμού (πάνω σ' εκείνα τα μέλη της κοινωνίας που επηρεάζονται). Αυτοί οι οργανισμοί που παίρνουν σοβαρά την αναφορά CSR μπαίνουν στον κόπο να συλλέγουν πολλές πληροφορίες που αναφέρονται στις επιδράσεις που έχουν οι λειτουργίες τους. Πριν μια δεκαετία μόνο λίγες δεκάδες εταιρείες έκαναν τέτοιες αναφορές. Σήμερα, πολλές χιλιάδες μπαίνουν στον κόπο να τις εκδώσουν. Αυτό είναι μια σαφής ένδειξη του πώς η κοινή γνώμη σχετικές με το περιβάλλον έχει αλλάξει τη συμπεριφορά τους.

1.2.6 Τεχνολογικός κίνδυνος

Καθώς οι οργανισμοί έχουν στραφεί προς την τεχνολογία σε μεγαλύτερους αριθμούς, τα επίπεδα ανεξαρτησίας έχουν αυξηθεί ραγδαία. Η εξάρτηση δεν θα ήταν θέμα αν η τεχνολογία δούλευε όπως θα ήταν αναμενόμενο, αλλά η τεχνολογία δεν είναι τόσο προβλέψιμη. Η πολυπλοκότητά της την κάνει συστηματικά ασταθή και γι' αυτό οι οργανισμοί μπερδεύονται όταν αποτυγχάνει.

Για παράδειγμα:

Η Υπηρεσία Διαβατηρίων της Μεγάλης Βρετανίας ήλπιζε ότι με την εγκατάσταση υπολογιστών στα γραφεία θα μείωνε το χρόνο και το κόστος που σχετίζεται με την επεξεργασία αιτήσεων για διαβατήρια. Ωστόσο, βλάβες στο λογισμικό και μια μεγαλύτερη ζήτηση από την αναμενόμενη για διαβατήρια παιδιών, οδήγησε σε μια τόσο μεγάλη συσσώρευση κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 1999 που ο εκπρόσωπος του πρωθυπουργού αναγκάστηκε να παρέμβει για να λυθεί το πρόβλημα. Το κόστος των πρόσθετων μέτρων που πήρε η Υπηρεσία Διαβατηρίων

για να λύσει τα προβλήματα ανήλθε περίπου σε £ 12,6 εκατομμύρια και το κόστος παραγωγής ενός διαβατηρίου για το έτος 1999-2000 ήταν μεταξύ £15 και £15,5, πολύ περισσότερο από την τιμή των £12 που ανέμενε η υπηρεσία.

Οι τύποι των τεχνολογικών κινδύνων από του οποίους πρέπει να προφυλαχθούν οι οργανισμοί είναι οι παρακάτω.

- Ηλεκτρονική απάτη
- Παραβιάσεις ασφαλείας
- Απώλεια δεδομένων και συστήματα
- Επενδύσεις σε τεχνολογίες «φούσκες»
- Υποβίβαση δεδομένων και ξεπερασμένες πληροφορίες

1.2.7 Κίνδυνος επωνυμίας

Η επωνυμία γίνεται σταδιακά ένα σημαντικό τμήμα του οπλοστασίου οποιαδήποτε επιχείρησης επειδή αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ένα σύντομο δρόμο για τον καταναλωτή όταν κάνει επιλογές για το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα χρησιμοποιήσει. Οι εταιρείες προσπαθούν πολύ για να δημιουργήσουν ένα όνομα επειδή βοηθάει στη διαφοροποίησή τους από τους ανταγωνιστές τους. Χωρίς μάρκες δεν θα υπήρχε τρόπος να διαχωρίσουμε το ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από την άλλη, παρά μόνο από την τιμή. Όλοι γνωρίζουμε μεγάλες εταιρείες όπως την Coca-Cola, τη Nike, τη Ford κι άλλες, καθώς και κάποιες από τις νεότερες που σχετίζονται με το Internet και το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως η Amazon και το Yahoo. Σύμφωνα με τον Paul Stabart, η διαφοροποίηση είναι η πιο σημαντική έννοια στην ανάπτυξη μιας ισχυρής μάρκας. Αυτό, μαζί με τα στοιχεία της πρότασης επωνυμίας (δηλαδή θέση και ταυτότητα), βοηθάει στη δημιουργία μιας μάρκας που οι καταναλωτές να μπορούν να συσχετιστούν μαζί της. Αλλά αυτή είναι μόνο η μια πλευρά της εξίσωσης, καθώς η δημιουργία μιας μάρκας που να είναι αποδεκτή στην ευρύτερη αγορά απαιτεί από τον οργανισμό να εξετάσει τα παρακάτω:

- πίστη στη μάρκα
- συνειδητοποίηση της μάρκας
- συσχετισμοί μάρκας

- η αίσθηση της ποιότητας

Από αυτά, είναι η αίσθηση της ποιότητας που έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία στη δημιουργία μιας συνεπούς και αποδεκτούς εικόνας για τη μάρκα-η αξία της μάρκας δημιουργείται μόνο αν επιτυγχάνονται συγκεκριμένα στάνταρτ απόδοσης κάθε φορά που ο αγοραστής έρχεται σε επαφή με τη μάρκα του οργανισμού

Οι πρωταρχικοί τομείς κινδύνου είναι οι παρακάτω:

Υποθέτοντας ότι η επωνυμία σας είναι αρκετά δυνατή

Μόλις δημιουργηθεί μια ισχυρή επωνυμία, πρέπει να διατηρηθεί. Ωστόσο, ένα από τα προβλήματα της ισχυρής επωνυμίας και της κυριαρχίας στην αγορά που αυτή παρέχει, είναι ότι μπορεί να δημιουργήσει την πεποίθηση ότι κανένας άλλος ανταγωνιστής δεν έχει τη δυνατότητα να επιτεθεί στο τμήμα της αγοράς και να μειώσει την αξία της επωνυμίας σας. Επίσης μειώνει τις πιθανότητες εντοπισμού νέων εισόδων στην αγορά, πράγμα που σχεδόν κατέστρεψε την IBM

Επέκταση επωνυμίας

Η επέκταση επωνυμίας συνήθως σχετίζεται με μια εταιρεία που επεκτείνει τα προϊόντα και της υπηρεσίες της πέρα από αυτές για τις οποίες είναι γνωστή. Δεν υπάρχει τίποτα κακό στην επέκταση και επομένως στην εκμετάλλευση μιας μάρκας, αλλά υπάρχουν εγγενείς κίνδυνοι που σχετίζονται με αυτό παράδειγμα η Virgin ξεκίνησε με την πώληση μουσικών δίσκων αλλά τώρα καλύπτει ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών από καλλυντικά μέχρι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Μετονομασία

Η μετονομασία και η αλλαγή ονομάτων προϊόντων και εταιρειών γίνονται σταδιακά όλο και πιο δημοφιλής, Παρόλο που ορισμένες είναι αποτέλεσμα συγχωνεύσεων και αγορών, πολλές είναι το αποτέλεσμα της έρευνας και ανάλυσης των μηνυμάτων που αποκαλύπτουν οι υπάρχουσες μάρκες στους πελάτες του οργανισμού. Για παράδειγμα η περίπτωση της Coca-Cola όταν λάνσαρε την New Coke και να αποσύρει την κλασική Coca-Cola, ανακάλυψαν ότι κανένας δεν ενδιαφερόταν για το νέο προϊόν. Που ήταν το λάθος; Η έρευνα μάρκετινγκ που πραγματοποίησε είχε ένα βασικό λάθος: μέτρησε με ακρίβεια το λάθος πράγμα. Επικεντρώθηκε στη γεύση του προϊόντος (θεωρώντας εξαρχής, ότι

η γεύση ήταν ο λόγος που οι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν) και αγνόησε άλλες παραμέτρους της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Όμως για τους καταναλωτές η Coca-Cola δεν είναι απλώς ένα ακόμη soft drink παρά έχει συμβολική αξία (symbolic value), έχει δημιουργήσει συγκεκριμένους συσχετισμούς (brand associations) στο μυαλό τους, έχει καταφέρει αυτό που προσπαθεί να καταφέρει ο marketer κάθε προϊόντος: να δημιουργήσει ισχυρό brand.

Για να αποφύγει κάποιος τους κινδύνους που σχετίζονται με την μετονομασία πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι επωνυμίες ανήκουν στους καταναλωτές.

Αποτίμηση του ανταγωνισμού

Αυτό είναι συχνά ένα μοιραίο λάθος, επειδή οι καταναλωτές/αγοραστές θα προτιμήσουν τη γνωστή μάρκα παρά μια άλλη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το να είσαι δεύτερος είναι σαν να μην υπάρχεις. Επομένως, απλώς και μόνο επειδή ένας ανταγωνιστής παράγει ένα προϊόν, δεν σημαίνει ότι εσείς πρέπει να κάνετε το ίδιο, καθώς οι άνθρωποι συνήθως ακολουθούν αυτόν που ηγείται της αγοράς. Το ίδιο ισχύει για τη μίμηση της ιδέας ενός ανταγωνιστή και την προσπάθεια να την πλασάρετε στην αγορά ως ένα μοναδικό στοιχείο για τα προϊόντα σας. Οι άνθρωποι ακόμα θα συσχετίζουν την ιδέα με την άλλη εταιρεία. Είναι πολύ καλύτερο να δημιουργείτε κάτι καινούργιο ή να βελτιώνετε τα υπάρχοντα προϊόντα σας. Με αυτόν τον τρόπο θα εξοικονομήσετε χρήματα και θα μειώσετε τους κινδύνους αποτυχίας προϊόντων.

1.2.8Κίνδυνος φήμης

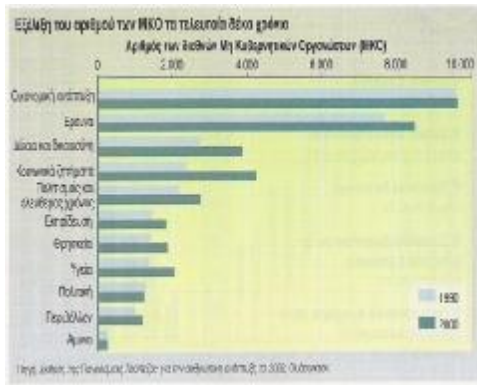
Οι οργανισμοί στηρίζονται στη φήμη τους για πολλούς και διάφορους λόγους. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

- η διατήρηση της θέσης τους στην αγορά και της επωνυμίας τους,
- η καθιέρωση παραγωγικών εργασιακών σχέσεων με τους προμηθευτές τους,
- η διατήρηση της τιμής της μετοχής και αν είναι δυνατόν η αύξησή της, και
- η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων.

Επομένως, δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι γίνονται ιδιαίτερα προστατευτικοί, όταν κινδυνεύει η φήμη τους, αλλά πολλοί δεν κάνουν αρκετά είτε για να την προστατεύσουν είτε για να την στηρίξουν κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Οι διάφορες πηγές κινδύνων μέσα σε μια επιχείρηση, όπως είναι οι λειτουργικοί, οι οικονομικοί, οι περιβαλλοντικοί και άλλοι, μπορούν όλοι να επηρεάσουν τη φήμη μιας επιχείρησης. Και φυσικά, υπάρχουν και οι εξωτερικές πηγές, που περιλαμβάνουν τις πιέσεις των καταναλωτών, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς, τους hackers (στον ηλεκτρονικό χώρο) και τον ανταγωνισμό. Αυτό αφορά κυρίως πολυεθνικές εταιρείες που λειτουργούν σε αναπτυσσόμενες χώρες και κινδυνεύουν από ομάδες πίεσης και μπούκοτάζ που μπορούν να χτυπήσουν τον απολογισμό τους και να προκαλέσουν ανείπωτη ζημιά στη φήμη τους. Για παράδειγμα:

Το Σεπτέμβρη του 2000, διαδηλωτές από την οργάνωση Εκστρατεία για τον Περιορισμό των Διαμαντιών που προκαλούν Συγκρούσεις διαδήλωσαν έξω από τον οίκο Cartier στην 5^η Λεωφόρο της Νέας Υόρκης. Οι αγοραστές ήρθαν αντιμέτωποι με εικόνες από τον εμφύλιο πόλεμο στη Sierra Leone με λεζάντες όπως “Μήπως το έκαναν αυτό τα διαμάντια σας;”. Η διαμαρτυρία ενισχύθηκε από τηλεοπτικές διαφημίσεις που είχαν σκοπό να αναγκάσουν τη βιομηχανία διαμαντιών των ΗΠΑ να υποστηρίξει τη νομοθεσία για το φραγμό της εισροής παράνομων διαμαντιών, και επομένως να περιορίσουν μια από τις μεγαλύτερες πηγές κεφαλαίων για τις εξεγέρσεις σε χώρες με διαμάντια. Μέσα σε οκτώ μήνες η βιομηχανία συμφώνησε να εμποδίσει την εισαγωγή διαμαντιών που προέρχονται από πολεμικές ζώνες. Η αντίδραση από την πλευρά της βιομηχανίας των κοσμημάτων ήταν ζωτική, ακριβώς επειδή ήθελε να διατηρήσει την εικόνα και την ακεραιότητα του διαμαντιού ως συμβόλου αγάπης.

Η συνεχής αύξηση των μη κυβερνητικών οργανισμών(πίνακα1.2.8) σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να χειρίζονται τους κινδύνους από τους πολιτικούς, περιβαλλοντικούς, αντικαπιταλιστικούς ακτιβιστές και τους ακτιβιστές υπέρ των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τόσο προσεκτικά όσο και όλους τους άλλους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.



Σύμφωνα με το Management Today μια καλή φήμη αξίζει περίπου όσο και ο τζίρος μιας χρονιάς

1.2.9 Κίνδυνος ταλέντου

Μπορεί να φαίνεται παράξενο να συμπεριλαμβάνουμε το ταλέντο σε έναν από τους μεγαλύτερους κινδύνους για τους οποίους οι οργανισμοί πρέπει να ανησυχούν, αλλά σταδιακά οι οργανισμοί ανακαλύπτουν ότι η ικανότητα τους να καινοτομούν, να ανταγωνίζονται και να διατηρούν λειτουργική αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την δυνατότητα του προσωπικού που απασχολούν.

Ο κίνδυνος ταλέντου εμφανίστηκε για πρώτη φορά κατά την άνθιση των εταιρειών dotcom, όταν οι οικονομία ακόμα διευρυνόταν και μεγάλοι εργοδότες έχαναν προσωπικό που πήγαινε στις εταιρείες νέας τεχνολογίας. Τα χρυσά αντί δεν ήταν ασυνήθιστα και το προσωπικό (το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας) ήταν κυρίως στη θέση του οδηγού. Το ίδιο συνέβαινε και με τους κυνηγούς κεφαλών, οι οποίοι εκμεταλλεύονταν τις περιστρεφόμενες πόρτες από τον ένα εργοδότη στον άλλο, συχνά κάνοντας νέες προσφορές σε ανθρώπους που οι ίδιοι είχαν βάλει σε αυτές τις θέσεις. Όταν οι οικονομία άρχισε να πέφτει και το προσωπικό να απολύεται (το πιο αναλώσιμο στοιχείο μιας εταιρείας), ο πόλεμος για το ταλέντο φάνηκε να περιορίζεται καθώς η περικοπή δαπανών και ο περιορισμός του μεγέθους έβαλαν το ταλέντο από την ημερησία διάταξη των διοικητικών συμβουλίων. Ωστόσο, σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς συμβούλους McKinsey & Co, αυτό απέχει πολύ από την αλήθεια, καθώς οι οργανισμοί έχουν ακόμα απεγνωσμένοι έλλειψη ταλέντων, τα οποία χρειάζονται για να αναπτυχθούν και να χειριστούν πολυπλοκότητες που αντιμετωπίζουν.

Μάλιστα, η McKinsey πιστεύει ότι ο πόλεμος για το ταλέντο θα διαρκέσει 20 χρόνια ακόμα και δίνει τρεις λόγους γι' αυτό:

- Το μη αναστρέψιμο πέρασμα από τη Βιομηχανική Εποχή στην Εποχή της Πληροφορικής, η οποία στηρίζεται όλο και περισσότερο σε εξειδικευμένους εργαζόμενους.
- Η όλο και πιο έντονη ανάγκη για διαχειριστικό ταλέντο μεγάλης ικανότητας καθώς η παγκοσμιοποίηση, η κατάργηση των ελέγχων και η τεχνολογική αλλαγή θέτουν μεγαλύτερες απαιτήσεις στον οργανισμό και την διαχείριση του. Οι οργανισμοί χρειάζονται ταλαντούχα άτομα που να μπορούν να συλλάβουν εκ νέου την επιχείρηση και να εμπνεύσουν τους ανθρώπους τους. Η μικρή παροχή διαχειριστικού ταλέντου θα επιδεινωθεί με την γήρανση του πληθυσμού.
- Η αυξανόμενη ροπή για αλλαγή εταιρειών. Τα περισσότερα μέλη του προσωπικού είναι πιστά στον εαυτό τους, όχι στους εργοδότες τους. Όλοι αναγνωρίζουν ότι είναι αναλώσιμοι, ανεξάρτητα από τα παχιά λόγια ότι είναι σημαντικοί για την εταιρεία. Αυτοί που γνωρίζουν την αξία τους είναι έτοιμοι να αλλάξουν εταιρεία, αν οι συμφωνία που έχουν δεν ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

1.2.10 Προσωπικός κίνδυνος

Τους περισσότερους κινδύνους που αντιμετωπίζουμε, τους αντιμετωπίζουμε ενστικτωδώς ή χωρίς απόλυτη συναίσθηση των συνεπειών. Ωστόσο, υπάρχουν αυτοί που τους επιδιώκουμε ενεργά.

Για παράδειγμα, οι άνθρωποι τακτικά κάνουν ελεύθερη πτώση από αεροπλάνα, καταδύσεις, περιηγήσεις σε σπήλαια, και άλλα, γνωρίζοντας ότι θα μπορούσαν να έχουν κατάληξη το θάνατο. Αυτή η γνώση δεν τους εμποδίζει να κάνουν αυτές τις δραστηριότητες, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε αυτήν τη φούσκα αφθαρσίας και στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τους κινδύνους ως απόμακρους, μακροπρόθεσμους ή κάτι που θα συμβεί σε κάποιον άλλο

Με παρόμοιο τρόπο αντιμετωπίζουμε και άλλους τομείς της ζωής μας με την ίδια απερισκεψία, πιστεύοντας ότι ο εργοδότης μας θα φροντίσει για την σταδιοδρομία

μας, τα χρέη μας θα πληρωθούν κερδίζοντας το λαχείο,. Το πρόβλημα με τη σύγχρονη ζωή είναι ότι μπορούμε να παραπλανηθούμε από την πεποίθηση ότι η βελτίωση ισούται με την μείωση του κινδύνου, η οποία δημιουργεί μια απατηλή αίσθηση ασφάλειας. Μόνο όταν πάθουμε ένα σοκ, έχουμε την τάση να δραστηριοποιούμαστε. Φυσικά, τότε ο κίνδυνος έχει ωριμάσει και πρέπει να αντιμετωπίσουμε τις συνέπειες.

Μέρος του προβλήματος είναι ότι πολλοί από τους προσωπικούς μας κινδύνους είναι μακροπρόθεσμοι στη φύση, γεγονός που έρχεται αντιμέτωπο με τη βραχυπρόθεσμη προσέγγιση της ζωής μας.⁴

1.3 Τι είναι διαχείριση κινδύνου

Ο όρος «διαχείριση κινδύνου» είναι γεμάτος από συνειρμούς επιφυλακτικότητας και ατολμίας, μαζί με δυσάρεστες υπενθυμίσεις από ανιαρές συναντήσεις με ασφαλιστές και εξοργιστικές διαλέξεις από γονείς για το επικίνδυνο του να διασκεδάσεις. Όσοι άνθρωποι σκέφτονται τη διαχείριση του κινδύνου είναι πιθανόν να σκέφτονται ως μια απεχθή αναγκαιότητα, στην καλύτερη περίπτωση.

Από μια άλλη οπτική γωνία όμως, η διαχείριση κινδύνων είναι απόλυτα συναρπαστική, επειδή είναι ένας τρόπος για να αποκτήσεις περισσότερη εξουσία πάνω σε γεγονότα που μπορούν να σου αλλάξουν τη ζωή. Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να σε βοηθήσει να αρπάξεις ευκαιρίες, και όχι απλά να αποφύγεις τα επικίνδυνα.

Οι βασικές ιδέες της διαχείρισης κινδύνου είναι πολύ απλές:

- Κίνδυνος σημαίνει να βρεθείς εκτεθειμένος στην πιθανότητα μίας κακής έκβασης.
- Διαχείριση (του) κινδύνου σημαίνει ανάληψη ηθελημένης δράσης προκειμένου να μεταβάλλει τις πιθανότητες καλών εκβάσεων και μειώνοντας τις πιθανότητες κακών εκβάσεων.⁵

⁴ Holmes, A, 2005, σ.45-94

⁵ Borge, D, 2008, σ.19-20

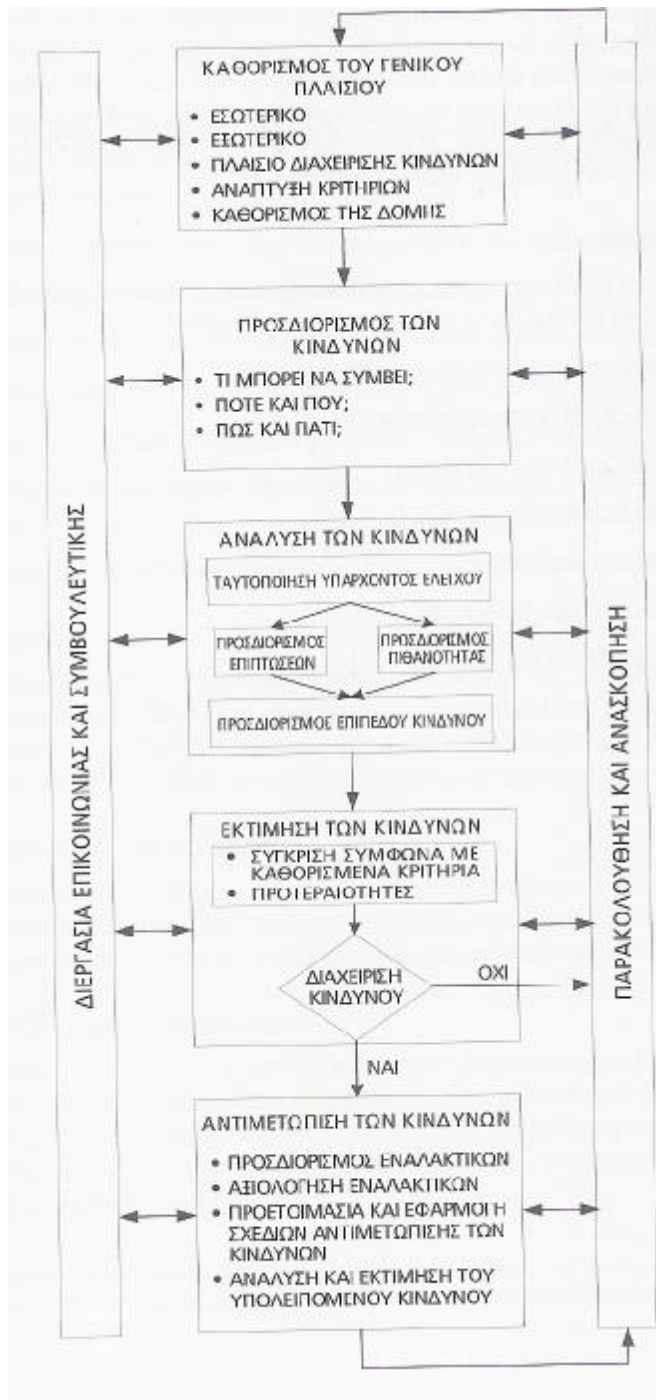
Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αειφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων.

Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αειφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ταξινομεί την κατανόηση των πιθανών οφελών (upside) και απειλών (downside) όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει αμφότερα, την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού.⁶

⁶ Holmes, A.,2005, σ.45-95

1.4 Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1.4.



1.4.1 Διεργασία επικοινωνίας και συμβουλευτικής

Γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας σε έναν Οργανισμό και παράλληλα τονίζεται η σημαντικότητα της χρήσης συμβουλευτικών υπηρεσιών από (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) συνεργάτες, σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους. Γίνεται επίσης

αναφορά και στην σημαντικότητα διατήρησης σχετικών αρχείων, ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας του οργανισμού.

1.4.2Καθορισμός του γενικού πλαισίου

Στην παράγραφο αυτή, γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα της εγκαθίδρυσης ενός γενικού πλαισίου, εντός του οποίου θα διευκρινίζονται οι βασικές παράμετροι, σχετικά με το ποιους κινδύνους θα πρέπει να διαχειριστή ο Οργανισμός. Το πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο το Εξωτερικό όσο και το Εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού και θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι στους αντικειμενικούς σκοπούς της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων, έχουν ληφθεί υπόψη και τα δύο περιβάλλοντα (Εσωτερικό και Εξωτερικό) και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις .

Καθορισμός του Εξωτερικού πλαισίου

Στην υποπαράγραφο αυτή, το Πρότυπο προτρέπει τον Οργανισμό να λάβει υπόψη του τα θέματα όπως το τρέχον Οικονομικό, Πολιτιστικό, Νομικό, Πολιτικό κ.τ.λ.π. Τα θέματα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα κριτήρια προσδιορισμού των πιθανών κινδύνων.

Β.Καθορισμός του Εσωτερικού πλαισίου

Στην υποπαράγραφο αυτή, το Πρότυπο προτρέπει τον Οργανισμό να λάβει υπόψη του θέματα όπως η υπάρχουσα οργανωτική δομή, η κουλτούρα, οι στόχοι και οι σκοποί του Οργανισμού, κ.λ.π. Ο καθορισμός αυτός θα βοηθήσει τον Οργανισμό να μπορέσει να αποσαφηνίσει την Πολιτική του, σχετικά με την Διαχείριση Κινδύνων, σε όλα τα επίπεδα του.

Γ.Καθορισμός του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Ο προσδιορισμός των σκοπών και των πλαισίων της Διαχείρισης Κινδύνων, είναι το αντικείμενο αυτής της υποπαραγράφου. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει θέματα όπως:

- Προσδιορισμός του Οργανισμού, των διεργασιών του και εγκαθίδρυση στόχων και σκοπών
- Καθορισμός της «φύσης» των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν

- Προσδιορισμός της έκτασης του έργου, χρονικά, γεωγραφικά κ.λ.π.

Δ.Ανάπτυξη των Κριτηρίων Κινδύνου

Στην υποπαράγραφο αυτή, το Πρότυπο προτρέπει τον Οργανισμό να επιλέξει τα κριτήρια, με βάση τα οποία θα αξιολογεί τους Κινδύνους. Οι αποφάσεις που θα λάβει ο Οργανισμός μπορεί να αφορούν τεχνικά, οικονομικά, νομικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά ή άλλα κριτήρια.

Δ.Καθορισμός της δομής της υπόλοιπης Διεργασίας

Στην τελευταία αυτή υποπαράγραφο, προτρέπεται ο οργανισμός να κατακερματίσει τις διαδικασίες του σε μικρότερες υποδιαδικασίες, προκειμένου να μπορέσει να σχηματιστεί ένα λογικό πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο θα βοηθά να μην παραβλεφθούν σημαντικοί κίνδυνοι.

1.4.3 Προσδιορισμός των κινδύνων

Α.Τι μπορεί να συμβεί, Που και Πότε;

Στόχος της υποπαραγράφου αυτής, είναι να προτρέψει τον Οργανισμό στην δημιουργία μιας λίστας των πιθανών κινδύνων, καθώς και των επιπτώσεων που πιθανόν να έχουν αυτοί στον Οργανισμό.

Β.Γιατί και Πως μπορεί να συμβεί;

Έχοντας προσδιορίσει το τι μπορεί να συμβεί είναι απαραίτητο να εστιάσει ο Οργανισμός στα πιθανά αίτια και σενάρια. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να προκύψει κάποιος κίνδυνος και αυτός είναι και ο στόχος της υποπαραγράφου αυτής. Να προτρέψει δηλαδή τον Οργανισμό ώστε να λάβει υπόψη του όλα τα πιθανά ενδεχόμενα.

Γ.Εργαλεία και Τεχνικές

Το Πρότυπο, στο σημείο αυτό, προτρέπει τον Οργανισμό να χρησιμοποιήσει εργαλεία και τεχνικές (π.χ. Καταιγισμός Ιδεών, κ.τ.λ.π) προκειμένου να διευκολυνθεί στο προσδιορισμό των πιθανών Κινδύνων.

1.4.4 Ανάλυση των Κινδύνων

A.Αξιολόγηση των υπαρχόντων μεθόδων/μέσων ελέγχου

Ο Οργανισμός, καλείται να κάνει μια αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και να προσδιορίσει τις υπάρχουσες διαδικασίες, μέσα ή πρακτικές που υπάρχουν ή εφαρμόζονται στην κατεύθυνση της αποτροπής κινδύνων.

B.Επιπτώσεις και πιθανότητες

Στην υποπαράγραφο αυτή, ο Οργανισμός καλείται να εξετάσει και να λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις από κάποιο κίνδυνο, καθώς και την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου αυτού. Πηγές στοιχείων σχετικά με τις επιπτώσεις ή την πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου, μπορούν να βρεθούν από:

- Παλαιότερα αρχεία του Οργανισμού
- Αποτελέσματα ερευνών αγοράς
- Εκθέσεις εμπειρογνομόνων
- Τον Τύπο
- Οικονομικά, Τεχνικά, ή άλλα Μοντέλα κ.λ.π.

Επίσης το Πρότυπο προτρέπει την χρήση Στατιστικών Τεχνικών και Αναλύσεων, προκειμένου να μπορέσει να προσδιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης αλλά και οι επιπτώσεις ενός κινδύνου.

Γ.Είδη ανάλυσης κινδύνων

Στην υποπαράγραφο αυτή, το Πρότυπο προτρέπει τον Οργανισμό να κατηγοριοποιήσει τις αναλύσεις Κινδύνων του, σε δύο είδη:

- Ποιοτικές αναλύσεις
- Ποσοτικές αναλύσεις

Η επιλογή, μιας ή περισσότερων ειδών ανάλυσης, εξαρτάται από το είδος του Οργανισμού.

Ποσοτική ανάλυση του κινδύνου

Η ανάλυση του κινδύνου είναι είτε *ποσοτική*, είτε *ποιοτική* και πραγματοποιείται πριν από την εμφάνισή του. Στην *ποσοτική* ανάλυση ο στόχος είναι ο υπολογισμός της αξίας των κρίσιμων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, προσπαθεί κανείς να υπολογίσει την αξία ενός περιουσιακού στοιχείου σε όρους

κόστους αντικατάστασης, σε όρους χαμένης παραγωγικότητας ή σε όρους κακής φήμης της επιχείρησης.⁷

Ποιοτική ανάλυση του κινδύνου

Αυτό που διαχωρίζει την ποιοτική ανάλυση του κινδύνου από την ποσοτική είναι ότι ο αναλυτής στην ποιοτική ανάλυση δεν προσπαθεί να εκφράσει σε αυστηρά χρηματοοικονομικούς όρους την αξία των περιουσιακών στοιχείων, τις αναμενόμενες απώλειες και τα κόστη των ελέγχων. Αυτό που χρησιμοποιεί είναι σχετικές αξίες

Δ.Ανάλυση ευαισθησίας

Στην υποπαράγραφο αυτή, προτρέπεται ο Οργανισμός να προβεί σε ανάλυση ευαισθησίας, εξαιτίας του ότι πολλές από τις εκτιμήσεις που θα έχουν γίνει ίσως αποδειχθούν ανακριβείς. Στόχος της ανάλυσης ευαισθησίας είναι, αφενός να ελεγχθεί η επίπτωση της αβεβαιότητας στις υποθέσεις που έχουν γίνει αλλά και στα δεδομένα, αφετέρου ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας και της καταλληλότητας των πιθανών ελέγχων και των μεθόδων αντιμετώπισης κινδύνων.

1.4.5 Εκτίμηση των κινδύνων

Ο σκοπός της εκτίμησης κινδύνων, είναι η λήψη αποφάσεων από τον Οργανισμό, με βάση τα εξερχόμενα από την διαδικασία της ανάλυσης κινδύνων, σχετικά με το ποιοι κίνδυνοι χρήζουν αντιμετώπιση και την ιεράρχησή τους. Η παρούσα παράγραφος του Προτύπου εστιάζει ακριβώς σε αυτό το σημείο, προτρέποντας τον Οργανισμό να προβεί σε εκτίμηση των κινδύνων.

1.4.6 Αντιμετώπιση των κινδύνων

Α.Προσδιορισμός εναλλακτικών πρακτικών για την αντιμετώπιση κινδύνων με θετικό αντίκτυπο.

Στην παράγραφο αυτή, εξετάζεται το θέμα της αντιμετώπισης κινδύνων με θετικό αντίκτυπο στον Οργανισμό με βάση κάποιες πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Αναζήτηση «ευκαιρίας» για έναρξη(ή συνέχιση) μιας δραστηριότητας

⁷www.microsoft.com/technet/security/topics/policiesandprocedures/secrisk/default.aspx

- Γνωστοποίηση του γεγονότος της ύπαρξης μιας «ευκαιρίας» με αμοιβαία οφέλη (π.χ. Joint-venture⁸, συνεταιρισμοί, κ.λ.π)
- Αλλαγή της πιθανότητας εμφάνισης μιας «ευκαιρίας» προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το συνολικό όφελος από αυτήν κ.λ.π)

Στην συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνουμε ότι η διαχείριση κινδύνων όπως ακριβώς προσπαθεί να αποτρέψει ή να αποφύγει ανεπιθύμητους κινδύνους, έτσι θέλεις και να δημιουργήσεις επιθυμητούς κινδύνους. Επιθυμητοί κίνδυνοι είναι αυτοί που ενσωματώνονται σε ελκυστικές ευκαιρίες, στις οποίες πιστεύεις ότι το δυνητικό όφελος υπερτερεί των κινδύνων. Φυσικά θα ήταν ιδανικό να μπορούσες να πετύχεις όφελος χωρίς να αναλαμβάνεις κανένα κίνδυνο, αλλά η ζωή συήθως δεν δουλεύει με αυτόν τον τρόπο.⁹

Β.Προσδιορισμός εναλλακτικών πρακτικών για την αντιμετώπιση κινδύνων με αρνητικό αντίκτυπο.

Στην παράγραφο αυτή , εξετάζεται το θέμα της αντιμετώπισης κινδύνων με αρνητικό αντίκτυπο στον Οργανισμό, με βάση κάποιες πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές μπορεί ν περιλαμβάνουν:

- Αποφυγή του κινδύνου μέσω της μη-έναρξης (ή της διακοπής) μιας δραστηριότητας αυξημένου κινδύνου
- Καταμερισμός του κινδύνου για ελαχιστοποίηση ενδεχόμενων ζημιών (π.χ. Joint-venture, συνεταιρισμοί, κ.λ.π)
- Αλλαγή της πιθανότητας εμφάνισης ενός κινδύνου προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το συνολική ζημιά από αυτόν κ.λ.π.

Γ.Εκτίμηση των εναλλακτικών πρακτικών για την αντιμετώπιση κινδύνων

Η μεθοδολογία της εκτίμησης των πρακτικών για την αντιμετώπιση κινδύνων, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων. Θα πρέπει λοιπόν ο Οργανισμός, να προβεί σε εκτίμηση των επιλεγμένων

⁸ Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης ταχύτητας, πληθώρας επιλογών και ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον πίεσης προς την παγκοσμιοποίηση. Αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν σε μελέτες για το πώς οι οργανωσιακές μορφές προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες της επιχειρηματικής ζωής. Τα JV περιλαμβάνουν συνεργασία με ταυτόχρονη δημιουργία μιας νέας ανεξάρτητης οντότητας.

⁹ Borge, Dan, 2008, σ.71

πρακτικών προκειμένου να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Η υποπαράγραφος αυτή, εστιάζει σε αυτό το πολύ σημαντικό κομμάτι και προτρέπει τον Οργανισμό να λάβει υπόψη του όλα τα ενδεχόμενα σε συνδυασμό με το κόστος εφαρμογής μιας πρακτικής, προκειμένου να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Δ.Προετοιμασία και εφαρμογή σχεδίων για την αντιμετώπιση κινδύνων

Σκοπός της παρούσης παραγράφου, είναι η ευαισθητοποίηση του Οργανισμού σχετικά με την προετοιμασία σχεδίων, όπου θα καταγράφεται η μεθοδολογία εφαρμογής των επιλεγμένων πρακτικών. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Προτεινόμενες ενέργειες
- Απαιτήσεις σε πόρους
- Υπευθυνότητες
- Χρονοδιαγράμματα
- Δείκτες αποδοτικότητας
- Απαιτήσεις διαδικασιών παρακολούθησης και αναφορών

1.4.7 Παρακολούθηση και ανασκόπηση

Η παράγραφος αυτή, αφορά στην ύπαρξη μιας διαδικασίας διαρκούς παρακολούθησης και ανασκόπησης και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων. Η διαδικασία αυτή, βοηθά τον Οργανισμό να είναι συνεχώς ενημερωμένος και να μπορεί να τροποποιεί την ιεράρχηση των κινδύνων, λειτουργώντας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Οικονομικό, Πολιτικό, Κοινωνικό, κ.λ.π.¹⁰)

1.5 Τεχνικές συλλογής πληροφορίας για τον προσδιορισμό των κινδύνων

Στην βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλές τεχνικές για την συλλογή πληροφορίας. Πιο ειδικά κατά την διάρκεια των συναντήσεων για τον προσδιορισμό των κινδύνων χρησιμοποιούνται:

¹⁰ Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ, 2005, σ.100-105

1. Brainstorming
2. Τεχνική Delphi
3. Συνεντεύξεις και
4. SWOT ανάλυση

1.5.1 Brainstorming

Το brainstorming είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται πιο συχνά για τον προσδιορισμό των κινδύνων. Ο στόχος είναι να βρούμε μια αρχική λίστα κινδύνων οι οποίοι θα αναλυθούν αργότερα ποσοτικά και ποιοτικά.

Γενικά το brainstorming είναι μια σύσκεψη όπου οι άνθρωποι συναντιούνται με σκοπό να παράγουν καινούργιες ιδέες σχετικά με ένα θέμα. Κατά τη διάρκεια του brainstorming οι συμμετέχοντες σκεπτόμενοι ελεύθεροι, λένε τις ιδέες τους χωρίς να δέχονται κριτική από τους υπόλοιπους. Το μόνο που γίνεται είναι η καταγραφή των ιδεών με σκοπό να αναλυθούν αργότερα.

Οι κανόνες που ακολουθούνται για το brainstorming είναι οι ακόλουθοι:

1. Μην κρίνετε με κανένα τρόπο είτε αρνητικά είτε θετικά τις ιδέες των άλλων
2. Ενθαρρύνετε το φανταστικό, το απίθανο και το αδύνατο στις ιδέες που παρουσιάζονται
3. Αυτό που έχει σημασία κατά την διάρκεια του brainstorming είναι η ποσότητα των ιδεών και όχι οι ποιότητα
4. Συνεχίστε τις ιδέες που έθεσαν άλλοι συμμετέχοντες στο brainstorming
5. Κάθε ιδέα και κάθε ομιλητής έχει την ίδια αξία

1.5.2 Τεχνική Delphi

Η Τεχνική Delphi είναι τεχνική για την σύναψη συμφωνίας. Βασίζεται στην αρχή της διαλεκτικής του Χέγκελ, θέση, αντίθεση και σύνθεση όπου η σύνθεση γίνεται η καινούργια θέση στον επόμενο κύκλο. Ο στόχος είναι η συνεχής εξέλιξη με

θετική διάθεση επικοινωνίας (openness of mind). Κατά τη διάρκεια παρουσίασης της θέσης ή της αντίθεσης παρουσιάζονται οι γνώμες πάνω στο θέμα με σκοπό την δημιουργία απόψεων που συγκλίνουν ή αποκλίνουν. Κατά την διάρκεια της σύνθεσης οι αντιθέσεις συνδυάζονται με σκοπό την δημιουργία της καινούργιας θέσης. Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες στην σύσκεψη πρέπει να ασπασθούν την καινούργια θέση και να την υποστηρίξουν. Διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι την δημιουργία της τελικής θέσης.

Η Τεχνική Delphi χρειάζεται έναν που να διευθύνει την συζήτηση. Ο ρόλος του διευθύνοντα στην συζήτηση είναι καθοριστικός.

Μερικοί κανόνες που διέπουν μια τέτοια σύσκεψη είναι οι ακόλουθοι:

Ο διευθύνων ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες στην σύσκεψη με σκοπό να ακουστούν όλες οι απόψεις. Έχει ως στόχο να εντοπίσει αυτούς που είναι αρχηγοί, αυτούς που εκφράζουν την γνώμη τους ανοικτά, και αυτούς που αμφισβητούν τα επιχειρήματα.

Αφού οι απόψεις ακουστούν για κάποια ώρα στην συνέχεια ο διευθύνων παίζει το δικηγόρο του διαβόλου, προκαλώντας την αντίδραση των συμμετεχόντων. Η αντίδραση που επιζητάτε είναι να δημιουργηθεί ψυχολογική ένταση με σκοπό, να παραμερισθούν αυτοί που εκφράζουν αντίθετες γνώμες από την επιθυμητή, να αξιοποιηθούν οι σύμφωνες γνώμες κλπ. Εφαρμόζει την τεχνική διαίρει και βασίλευε. Στην συνέχεια είναι η ώρα να παρουσιασθούν τα επιχειρήματα τα οποία θα βοηθήσουν να στο να παρθεί η σωστή απόφαση

Η Τεχνική Delphi έχει αμφισβητηθεί και κατηγορηθεί ως ανήθικη μια και ο διευθύνων σύμβουλος κατευθύνει πάντα την συζήτηση προς μια προκαθορισμένη απόφαση, οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν ότι η τεχνική αυτή εφαρμόζεται κλπ.

1.5.3 Συνεντεύξεις

Ένας από τους βασικούς τρόπους για να προσδιορίσουμε τους κινδύνους είναι οι συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις αυτές έχουν δύο τμήματα και η διάρκεια τους

ποικίλει ανάλογα με το είδος του έργου υπό εξέταση. Ενδεικτικά η διάρκεια τους μπορεί να φτάσει και τις τρεις ώρες. Το πρώτο μέρος είναι η συνέντευξη καθαυτό και το δεύτερο τμήμα είναι η αξιολόγηση των μέχρι στιγμής προσδιορισμένων κινδύνων με σκοπό των προσδιορισμό των πέντε κορυφαίων κινδύνων.

Οι συνεντεύξεις γίνονται μεταξύ του υπεύθυνου διαχειριστή κινδύνου και ειδικών υπό εξέταση θέμα ή μέλη της ομάδας έργου, ή με τους συμμετέχοντες του έργου γενικότερα.

Το ζητούμενο των συνεντεύξεων, όπως έχουμε ήδη περιγράψει είναι ο προσδιορισμός των κινδύνων. Ο προσδιορισμός των κινδύνων γίνεται με την σύντομη περιγραφή του κινδύνου.

Η σύντομη περιγραφή συνήθως αποτελείται από δύο τμήματα

1. Την συνθήκη: κάτι που είναι αληθινό ή γίνεται αποδεκτό ως αληθινό και
2. το αποτέλεσμα, αυτό που θα συμβεί αν ισχύει η συνθήκη.

Συνήθως μια συνέντευξη αυτής της μορφής είναι ικανή να παράγει 20-40 κινδύνους. Η συνέντευξη συνήθως ακολουθεί την ίδια δομή η οποία περιστρέφεται συνήθως από το πλαίσιο ταξινόμησης των κινδύνων. Επιπλέον είναι δυνατόν να βασίσουμε την συνέντευξη σε ερωτηματολόγια.

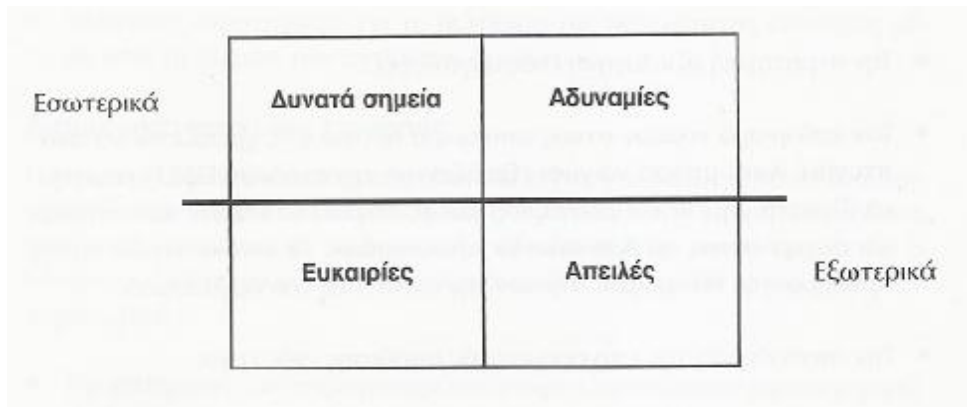
1.5.4 SWOT ανάλυση

Η λέξη SWOT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Η μετάφραση των παραπάνω είναι Δυνατά Σημεία (Strengths), Αδύνατα Σημεία (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats).

Συνήθως χρησιμοποιείται στο marketing για την μελέτη της αγοράς σε σχέση με ένα καινούργιο προϊόν. Τα δυνατά σημεία θεωρούνται ότι αποτελούν αντίσταση στον κίνδυνο (risk resistors), οι αδυναμίες θεωρούνται ως πηγές κινδύνων, οι ευκαιρίες θεωρούνται ως θετικές εξελίξεις που δεν είχαν προγραμματισθεί και οι απειλές είναι όλα αυτά που μπορούν να πάνε λάθος.

Γενικά ο στόχος της διαχείρισης κινδύνου είναι να ελαχιστοποιήσουμε τις επιπτώσεις των αδύνατων σημείων και των απειλών και να μεγιστοποιήσουμε

το όφελος που προκύπτει από τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.¹¹



Σχήμα Ανάλυση SWOT¹²

1.6 Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη Διοίκηση Κινδύνου¹³

Η Διαχείριση Κινδύνου δημιουργεί αξία τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, δημιουργεί αξία δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν τον σωστό συνδυασμό απόδοσης – κινδύνου και να χρησιμοποιούν πόρους για να εφαρμόζουν στρατηγικές και να παίρνουν ρίσκο που δημιουργούν αξία. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η Διαχείριση Κινδύνου γίνεται τρόπος ζωής για την επιχείρηση.

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Καταρχήν, η επιχειρηματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί μια ολοκληρωμένη οργάνωση κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα διοίκησης κινδύνου που δίνει αναφορές στον CEO της εταιρείας και στο Διοικητικό Συμβούλιο και έχει την ευθύνη να αναλαμβάνει δράσεις διαχείρισης κινδύνων. Σε πολλές εταιρείες σήμερα υπάρχει ο θεσμός του Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων που είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους κινδύνους μέσα στην επιχείρηση.¹⁴

Επιπλέον, η Επιχειρηματική Διαχείριση Κινδύνου απαιτεί την ολοκλήρωση

¹¹ Καναβός Ν., σ.23-25

¹² Holmes A, 2005, σ.209

¹³ Brian W.Nocco and Rene M. Stulz, 2006

¹⁴ James Lam, 2003, p.p 38

στρατηγικών μεταφοράς κινδύνων καθώς και την σύνδεση της διοίκησης κινδύνου με όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης. Όλες αυτές οι συνδέσεις και οι ενσωματώσεις δεν είναι εύκολες και για πολλές εταιρείες η ολοκλήρωση ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί την προσπάθεια πολλών ετών. Είναι επίσης γεγονός ότι τα ποσά του χρόνου και των πόρων που διατίθενται στην διοίκηση κινδύνου δεν διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στις ανεπτυγμένες επιχειρήσεις και σε αυτές που υστερούν. Η διαφορά είναι η εξής: οι δυνατές και ηγετικές επιχειρήσεις κάνουν ορθολογικές επενδύσεις και δρουν πριν από τις άλλες, βελτιστοποιώντας τα προφίλ τους και τις εικόνες τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που υστερούν από την άλλη πλευρά, κάνουν ασύνδετες και αντιδραστικές επενδύσεις, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν την μία κρίση μετά την άλλη. Για τις αναπτυγμένες επιχειρήσεις, οι σωστές αυτές επενδύσεις συνεπάγονται αποτελεσματικότητα και μειωμένες απώλειες. Γενικά υπάρχουν τρία πλεονεκτήματα που απορρέουν από την διαχείριση κινδύνου: αύξηση της αποτελεσματικότητας, καλύτερη ανταπόκριση στην εμφάνιση κινδύνων και καλύτερη εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

1.7 Κοινοποίηση του κινδύνου

Καμιά προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, αν τα συμπεράσματα που εξάγονται απ' αυτήν δεν κοινοποιηθούν σε αυτούς που χειρίζονται τα συστήματα ή τις διαδικασίες που προκαλούν τον κίνδυνο, καθώς και σε αυτούς που κινδυνεύουν. Η αποτελεσματική κοινοποίηση του κινδύνου είναι τόσο απλή όσο και δύσκολη. Προφανέστατα, το να λέμε στους ανθρώπους με απλά λόγια, ποιοι κίνδυνοι παρουσιάζονται είναι πολύ εύκολο. Η δυσκολία έγκειται στη μετατροπή αφηρημένων όρων (συχνότητες, πιθανότητες και τεχνικοί όροι) σε συγκεκριμένους κατανοητούς όρους. Μια διατύπωση του τύπου «μια φορά στα εκατό χρόνια» όταν μιλάμε για πλημμύρες, μπορεί να μην σημαίνει τίποτα, έως ότου κάποιος κάνει μια απλούστερη διατύπωση, όπως «πλημμύρες μεγαλύτερες από αυτήν που είχαμε το 1992». Ένα πρόβλημα με την απλοποίηση των προβλέψεων του κινδύνου κατά αυτόν τον τρόπο, είναι, ότι τα περιβάλλοντα (και οι επιπτώσεις των καταστάσεων) υπόκεινται σε τόσες πολλές συντηρητικές μεταβλητές, που οι δηλώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολική αυτοπε-

ποίηση. Ακόμη και αυτοί που έχουν ιδιοκτησίες, οι οποίες δεν πλημμύρισαν το 1992 για παράδειγμα, μπορεί να πλημμυρίσουν ξανά. Την ίδια στιγμή, αυτοί με τις ιδιοκτησίες που πλημμύρισαν το 1992, μπορεί να δεχτούν μια απειλή κινδύνου, η οποία σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να μην είναι έγκυρη. Η κοινοποίηση του κινδύνου μπορεί να διαχωριστεί σε δύο τρόπους - την εσωτερική (εντός του οργανισμού) και την εξωτερική (σε αυτούς που δεν ανήκουν στον οργανισμό).

1.7.1 Εσωτερική κοινοποίηση

Η εσωτερική κοινοποίηση πρέπει να είναι πραγματική, να δείχνει ξεκάθαρα πώς θα αποφευχθεί ή θα μειωθεί ο κίνδυνος, να δηλώνει τι θα συμβεί αν τα πράγματα δεν πάνε καλά και να υποστηρίζεται από όλα τα στελέχη, ανώτερης και μεσαίας τάξης. Τα νέα μέλη και αυτοί που έχουν προαχθεί, πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στην αντιμετώπιση των κινδύνων, όπως και στη διαχείρισή τους. Οι πολιτικές του οργανισμού πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη φύση του προσδιορισμού και του υπολογισμού του κινδύνου, όπως και την εκπαίδευση του προσωπικού, πάνω στον κίνδυνο και τη διαχείρισή του.

1.7.2 Εξωτερική κοινοποίηση

Η κοινοποίηση ενός κινδύνου στους ανθρώπους εκτός του οργανισμού ήταν παραδοσιακά ελάχιστη και ανεπαρκής. Οι εμπορικοί και βιομηχανικοί οργανισμοί αντιδρούν αμυντικά απέναντι στα κερδοφόρα συστήματα και τις επιχειρήσεις, ενώ η κυβερνητική γραφειοκρατία «δεν θέλει να πανικοβάλλει αναίτια» το κοινό. Παρόλα αυτά, η κοινοποίηση του κινδύνου, εάν γίνει με σωστό τρόπο, μπορεί να περιορίσει τις πιέσεις των οργανισμών, ως προς το να σταματήσουν τις λειτουργίες τους και να κατευνάσει τους φόβους της περιβάλλουσας κοινότητας σχετικά με τη φύση και την πιθανότητα των κινδύνων. Οι διευθυντές και τα στελέχη μπορούν να ακολουθήσουν τα παρακάτω δώδεκα βήματα, ώστε να πετύχουν την αποτελεσματική εξωτερική κοινοποίηση του κινδύνου.

1. Παρουσιάζουν στο κοινό μια λεπτομερή αξιολόγηση των κινδύνων, οι οποίοι μπορεί να προέλθουν από τις διαδικασίες ή τα συστήματα
2. Καθορίζουν ποιοι είναι οι μέτοχοι και πώς αυτοί μπορούν να δουν τους κινδύνους

3. Κάνουν μια ειλικρινή κοινοποίηση στον έξω κόσμο - ακούγοντας και κατευθύνοντας τα συναισθήματα

Αυτός είναι ένας τομέας, στον οποίο πολλοί διευθυντές δίνουν ψεύτικες υποσχέσεις

1.8 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Το αν τελικά η Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να αλλάξει την επιχείρηση εξαρτάται από το αν ο μάνατζερ την εφαρμόζει με έναν ολοκληρωμένο τρόπο.

Όταν ο κίνδυνος χρησιμοποιείται σαν μια «οργανωσιακή αρχή», στα πλαίσια της στρατηγικής κινδύνου το μάνατζμεντ πρέπει να δρα με συνεργάσιμο τρόπο. Η Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπροσαρμοστεί δομικά και στρατηγικά και έτσι να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Άλλωστε ο όρος 'Διαχείριση Κινδύνου' δεν έχει μόνο αρνητική σημασία, δεν αφορά μόνο την μείωση των αρνητικών ενδεχομένων ή των πιθανοτήτων ζημίας, αλλά επίσης την αύξηση των ευκαιριών και των προοπτικών που δίνουν οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.¹⁵

Σε τελευταία ανάλυση, η Διαχείριση Κινδύνου απαιτεί την υποστήριξη του CEO και του διοικητικού συμβούλου. Για οποιονδήποτε 'ηγέτη', η Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να γίνει αποθαρρυντική. Η παρακάτω λίστα του πίνακα .. βοηθάει τον μάνατζερ-ηγέτη να κάνει την αρχή:

Πίνακας 1.8 Στρατηγική λίστα για επιχειρηματικούς ηγέτες

Οι μάνατζερ-ηγέτες σε μια επιχείρηση μπορούν να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις για να καταλάβουν αν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την Διαχείριση Κινδύνων:

- Γνωρίζω ποιοι είναι οι κίνδυνοι που μπορώ να αντιμετωπίσω;
- Έχω προβλέψει και εκτιμήσει κινδύνους που δεν είναι συνήθεις και «παραδοσιακοί»;

¹⁵ James Lam, 2003,p.p 54

- Έχω καταλάβει τις διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κινδύνων;
- Γνωρίζω ποια είναι η τάση της επιχείρησης να αντιμετωπίσει κινδύνους;
- Γνωρίζω ποιοι είναι υπεύθυνοι για τους κινδύνους;
- Υπάρχουν καλές προοπτικές ως προς την επίβλεψη των κινδύνων;
- Διαθέτουμε συστήματα που βοηθούν στην βελτιστοποίηση κινδύνων;
- Εξετάζουμε τακτικά τις νέες αγορές, τις ευκαιρίες συνεργασίας και άλλες στρατηγικές βελτιστοποίησης κινδύνων;
- Διαθέτουμε συστήματα παρακίνησης που επηρεάζουν θετικά τη Διαχείριση Κινδύνου;
- Διεσδύει η Διαχείριση Κινδύνου στην επιχείρηση και την κουλτούρα της;
- Έχει καταλάβει ο κάθε εργαζόμενος τον ρόλο και την ευθύνη του απέναντι στην Διαχείριση Κινδύνου;
- Η Διαχείριση Κινδύνου πρέπει να είναι πάντα ένα ζήτημα προτεραιότητας;

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

1.9. Οι εφαρμογές της διαχείρισης κινδύνου

Οι εφαρμογές της διαχείρισης κινδύνου είναι απεριόριστες. Στην εποχή μας, ο κόσμος των χρηματοοικονομικών είναι το θερμοκήπιο της διαχείρισης κινδύνων επειδή τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα έχουν υπάρξει ιδιαίτερα ευάλωτα σε δυσάρεστες εκπλήξεις, πολλές από τις οποίες θα μπορούσαν να είχαν αποτραπεί με καλύτερη διαχείριση του κινδύνου. Επίσης οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι παραδοσιακά είναι ευκολότερο να ποσοτικοποιηθούν από ότι τα άλλα είδη κινδύνων.

Τα πιο καλό-διοικούμενα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορούν πλέον και υπολογίζουν την έκθεσή τους σε κινδύνους από αλλαγές στις χρηματοπιστωτικές αγορές κάθε μέρα

Πέρα από τα χρηματοοικονομικά, η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο στην ιατρική, στη μηχανική, στη μετεωρολογία, στη

σεισμολογία και πολλούς άλλους τομείς στους οποίους οι συνέπειες αβέβαιων ενδεχόμενων μπορεί να είναι καταστροφικές. Η Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων των Η.Π.Α. (Food & Drug Administration F.D.A) λαμβάνει έποψη τη συχνότητα και τη σφοδρότητα ενός φαρμάκου έναντι της αποτελεσματικότητάς του στην καταπολέμηση μίας ασθένειας . Οι ασφαλιστικές εταιρείες τιμολογούν τις (ασφαλιστικές) καλύψεις τους υπολογίζοντας τις πιθανότητες και πιθανές ζημιές που προκύπτουν εφόσον ένας τυφώνας κατηγορίας πέντε πλήξει το Μαϊάμι και ένας σεισμός οκτώ ρίχτερ χτυπήσει το Λος Άντζελες.

Αυτού του είδους οι υπολογισμοί γίνονται πιο σχετικοί και πιο χρήσιμοι όσο ο χώρος της διαχείρισης κινδύνων εξελίσσεται , ωστόσο η διαχείριση κινδύνων δεν είναι μια μαγική φόρμουλα που θα σου δίνει πάντα τι σωστή απάντηση. Είναι ένας τρόπος σκέψης που θα σου δώσει καλύτερες απαντήσεις σε καλύτερες ερωτήσεις και με αυτόν τον τρόπο σε βοηθά να ανατρέψεις τις πιθανότητες προς όφελός σου, καθώς παίζεις το παιχνίδι τις ζωής σου.¹⁶

¹⁶ Dan Borge,2008, Το Βιβλίο του Κινδύνου,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

2.Εισαγωγή

Κρίση μπορεί να εκδηλωθεί σε κάθε τι που υπάρχει και λειτουργεί, χωρίς προειδοποίηση οπουδήποτε και οποτεδήποτε . Μπορεί να συμβεί σε άτομα, σε οικογένειες, σε επιχειρήσεις, σε υπηρεσίες ή Οργανισμούς, μικρά ή μεγάλα, ιδιωτικά ή δημόσια, στις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσοτέρων κρατών. Κάθε δουλειά έχει προβλήματα, τα οποία, εφόσον δε τα χειριστούμε σωστά, μπορεί να μετατραπούν σε κρίσεις και όχι μόνο τις σοβαρές που αναφέρονται στη τηλεόραση ή τις εφημερίδες, αλλά και άλλες χαμηλότερης δημοσιότητας και έντασης όπως προβλήματα ποιότητας, αγωγές, απολύσεις υπαλλήλων κλπ.

2.1Η έννοια της κρίσης

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη που είναι, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν περίοδο ανωμαλίας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Σύμφωνα με το λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας στο Πανεπιστήμιο Αθηνών κ. Μπαμπινιώτη οι έννοιες τις κρίσεις είναι οι παρακάτω:

1.η ικανότητα του ανθρώπου να εμβαθύνει λογικά και να καταλήγει σε ορθά συμπεράσματα 2.η άποψη ,η εκτίμηση που εκφέρει κανείς για πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις, 3.ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ κρίσεις η διαδικασία κατά την οποία αποφασίζονται από αρμόδια επιτροπή οι προαγωγές και οι αποστρατείες των αξιωματικών 4. η απόφαση δικαστηρίου 6. (στον χριστιανισμό) η τιμωρία ή η δικαίωση των ανθρώπων από τον Θεό, που πρόκειται να συμβεί, σύμφωνα με την Αγία Γραφή, κατά την συντέλεια του κόσμου, 7. η διατάραξη της ομαλής πορείας μιας διαδικασίας, η κακή λειτουργία ή η έμπρακτη αμφισβήτηση καθιερωμένων (δομών, αξιών, θεσμών κ.τ.λ.), 8. (για πρόσωπα) κατάσταση στην οποία χάνει κανείς την εμπιστοσύνη στον εαυτό του ή σε ότι κάνει, αμφιβάλλει για τον εαυτό του και την ζωή του(λόγω προβλημάτων οικονομικών,

συναισθηματικών κ.α.), 9.(α) ΙΑΤΡΙΚΗ, η έντονη εκδήλωση παθολογικής κατάστασης π.χ. επιληψίας, άσθματος (β) η εμφάνιση θετικών χαρακτηριστικών, τα οποία δεν είχε κάποιος.¹⁷

Κοιτάζοντας όμως κάποια λεξικά σε διαφορετικές γλώσσες διαπιστώνουμε ότι ο όρος «κρίση» συνδέεται με λέξεις όπως «κίνδυνος», «καταστροφή», «απειλή», «μη σταθερότητα» κτλ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η κινεζική λέξη «κρίση». Η οποία αποτελείται από δυο ιδεογράμματα. Εάν αυτά γραφτούν ξεχωριστά, σημαίνουν δύο διαφορετικά πράγματα. Το πρώτο είναι «κίνδυνος», το δεύτερο «ευκαιρία». Άρα μια κρίση μπορεί να αποτελεί και ευκαιρία.¹⁸



ΚΙΝΔΥΝΟΣ

+

ΕΥΚΑΙΡΙΑ



= **ΚΡΙΣΗ**

Στη διαχείριση της κρίσης για διευθυντές και στελέχη θα χρησιμοποιήσουμε τις παρακάτω έννοιες της λέξης κρίσης.

- Οι Rosenthal και Pijnenburg (1991) περιγράφουν μια ευρύτερη έννοια της κρίσης: « η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις, που

¹⁷ Μπαμπινιώτης, Γ., 2002, σ. 961

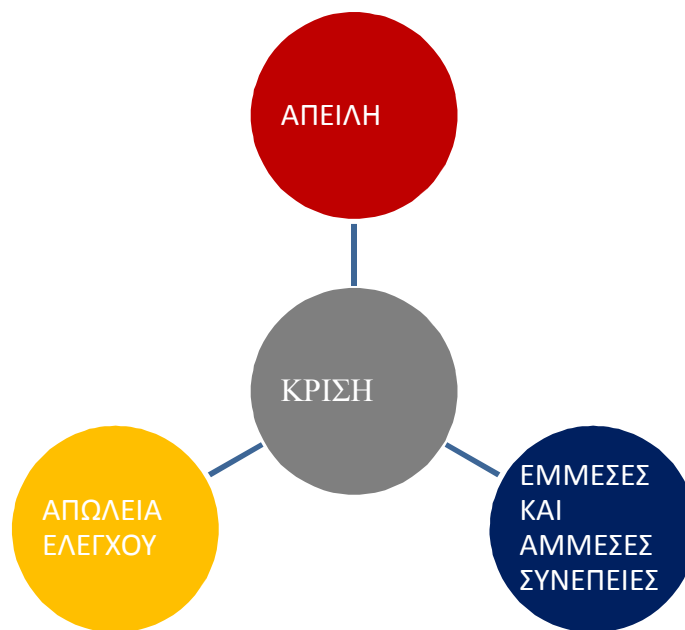
¹⁸ Ένθετο MBA, 2007, σ.1

χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος».

- Ο Barton (1993), αναφέρει ότι η κρίση 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»
- Ο Foster αναφέρει ότι ένας κατάλληλος ορισμός της κρίσης, εκφράσεις όπως « μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις », «έντονη έλλειψη προσωπικού » και « έντονη έλλειψη χρόνου », επισημαίνουν τις βασικές πλευρές μιας κρίσιμης κατάστασης.¹⁹

2.2 Τα συστατικά μέρη της κρίσης

Μία κατάσταση κρίσης, αποτελείται από τα εξής συστατικά-δομικά μέρη:



ΑΠΕΙΛΗ: Υφίσταται έμμεση ή άμεση απειλή σχετική με τους πόρους του οργανισμού και τους ανθρώπους. Επίσης μπορεί να εμπεριέχεται και απειλή για το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον.

ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ: Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά μιας κρίσης είναι η αίσθηση της απώλειας ή τελικά η πραγματική απώλεια του ελέγχου της

¹⁹ Heath, R. ,2005, p.p. 13

κατάστασης, η οποία επιδεινώνει και αυτή καθαυτή την κατάσταση, αλλά και τροφοδοτεί συνεχώς με δυσμενή στοιχεία την κρίση.

ΕΜΜΕΣΕΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ: Μία κρίση συνοδεύεται απαραίτητα από άμεσες και έμμεσες συνέπειες για τον οργανισμό. Οι συνέπειες αυτές βέβαια δεν είναι κατ' ανάγκη και δυσμενείς. Μια κρίση μπορεί να έχει πολύ θετικές και ευεργετικές συνέπειες, οι οποίες όμως σε κάθε περίπτωση θα οφείλονται στον ορθό προγραμματισμό και την αποτελεσματική διαχείρισή της.²⁰

2.3 Τα χαρακτηριστικά της κρίσης

Η κάθε κρίση, ανεξάρτητα από τη μορφή της και την υπηρεσία, την εταιρεία ή τον οργανισμό στο οποίο ανακύπτει, χαρακτηρίζεται από τα εξής:

1) Είναι κλιμακούμενη σε ένταση. Η κατάσταση σε μια κρίση είναι δυναμική. Όσο παρέρχεται ο χρόνος πληθαίνουν οι πληροφορίες, αυξάνεται η γνώση. Έτσι οι εμφανιζόμενες κρίσεις συνήθως δεν εκδηλώνονται από την πρώτη στιγμή με την μεγαλύτερη τους ένταση αλλά κλιμακωτά και τότε:

2) Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Κατά τη περίοδο που μια κρίση ανακύπτει οι εμπλεκόμενοι διακατέχονται από άγχος, νοιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο, με αποτέλεσμα να:

3) Επηρεάζονται οι συνήθειες λειτουργίες και ρυθμοί. Η ένταση και η ανησυχία για την χειρότερη εκδοχή αναστατώνουν, διαταράσσουν και μεταβάλλουν τη συνήθη ροή των πραγμάτων καθώς:

4) Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια /διεθνής εικόνα της μονάδας/ χώρας. Κάθε εμφανιζόμενη κρίση που ενδεχομένως οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις, είναι επόμενο ότι θα επιφέρει πλήγμα στην «εικόνα», ιδίως εάν :

5) Θα καταλήξει σε έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά- διακρατικά όργανα ή /και τα ΜΜΕ Πάντοτε η εκδήλωση μιας κρίσης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει την παρέμβαση ορισμένων κρατικών φορέων, ή του διεθνούς παράγοντα και των ΜΜΕ, γεγονός που αναπόφευκτα:

6) Προκαλεί ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

²⁰Φιλολιά Α, Παπαγεωργίου Η, Στεφανάτος Σ, 2005, σ.33-34

«Χρειάζεσαι 20 χρόνια να κτίσεις τη φήμη σου και 5 λεπτά για να τη γκρεμίσεις». Προκαλείται συνήθως ηθική βλάβη, η οποία ζημιώνει την ισχύ της χώρας, το προφίλ της υπηρεσίας, της εταιρείας/ οργανισμού και τραυματίζει με κάθε τρόπο τη διάθεση των υπηρεσιών –προϊόντων- της.²¹

2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.4.1 ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΩΝ ΑΙΤΙΩΝ

Α. Φυσικές καταστροφές

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται τα φυσικά φαινόμενα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την λειτουργία της επιχείρησης με απρόβλεπτα αποτελέσματα τόσο για την ίδια όσο και για την τοπική κοινωνία.

Τα φυσικά φαινόμενα που προκαλούν φυσικές καταστροφές μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε με βάση τον κίνδυνο από τον οποίο προέρχονται ως εξής:²²

α. Κοσμικοί Κίνδυνοι

Κοσμικοί κίνδυνοι είναι μια φυσική καταστροφή στην οποία ένα εξωγήινο κομμάτι του βράχου, ένας αστεροειδής, μετεωρίτης ή άλλο διαστημικό υλικό συγκρούεται με τη Γη. Η πιθανότητα πτώσης μεγάλων μετεωριτών στη Γη είναι βεβαίως μικρή, οι συνέπειες όμως μεγάλες. Π.χ., ένας μετεωρίτης με διάμετρο 75 μέτρων πέφτει κάθε 1.000 χρόνια.²³

- **Ατμοσφαιρικοί Κίνδυνοι**

Τυφώνες, παγετοί, αμμοθύελλες, El Niño, τροπικοί κυκλώνες, ανεμοστρόβιλοι, χιονοθύελλες, καταγίδες, έντονες βροχοπτώσεις, καύσωνες, κύματα ψύχους, χιονοστιβάδες, ομίχλες

- **Γεωλογικοί Κίνδυνοι**

²¹ Σωτηρωπούλου, Μ, 2008, σ. 11

²² Ένθετο MBA, 2007, σ.5

²³ www.tovima.gr

Σεισμοί, ηφαιστειακές εκρήξεις, παλιρροϊκά κύματα, κατολισθήσεις, καταβυθίσεις, λασπορροές

- **Υδρολογικοί Κίνδυνοι**

Πλημμύρες, χιονοστιβάδες-τήξη χιονιού, παγόβουνα-μετακινήσεις

- **Βιολογικοί Κίνδυνοι**

Οι βιολογικοί κίνδυνοι που απειλούν την υγεία συνδέονται με την έκθεση σε βακτήρια, ιούς, μύκητες και άλλους μικροοργανισμούς και σχετικές τοξίνες. Οι μικροοργανισμοί αυτοί είναι διάχυτοι στο φυσικό περιβάλλον και αποτελούν πιθανό κίνδυνο για τη δημόσια υγεία. Παράδειγμα η πανδημία SARS του 2002 - 2003.

B. Ανθρωπογενείς καταστροφές

Οι ανθρωπογενείς καταστροφές είναι αυτές που προκαλούνται από τον άνθρωπο, άμεσα ή έμμεσα, από πρόθεση ή από αμέλεια κι από ενέργειες ή παραλείψεις του.²⁴

Τις ανθρωπογενείς καταστροφές μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε ως εξής:²⁵

β. Τεχνολογικοί Κίνδυνοι

Τροχαία, αεροπορικά, σιδηροδρομικά, ναυτιλιακά ατυχήματα, βιομηχανικές εκρήξεις και πυρκαγιές, διαφυγή αερίων/τοξικών/βιολογικών/χημικών/πυρηνικών ουσιών

- **Ασύμμετρες Απειλές**

Ασύμμετρες απειλές ο όρος αυτός καθιερώθηκε προκειμένου ν' αντιμετωπισθούν σύγχρονες "δυναμικές" δράσης στις οποίες και παρατηρούνται νέες τακτικές και χρήσεις όπλων, πέρα από τα γνωστά καθιερωμένα Τρομοκρατία, διεθνές οργανωμένο έγκλημα, απαγωγές, λύτρα, εκβιασμοί, εγκληματικότητα, εμπρησμοί, βομβιστικές επιθέσεις, πολεμικές επιχειρήσεις, εισβολές, λεηλασίες, μακελειό, γενοκτονίες

²⁴ Σφακιανάκης, Μ., 1998, σ.112

²⁵ Ένθετο MBA, 2007, σ.5

- **Ανθρωπογενείς καταστροφές-Κακοδιοίκηση**

Διαφθορά, παραοικονομία, δημαγωγία, λαϊκισμός, εκτεταμένα εργατικά ατυχήματα, επαγγελματικές ασθένειες, πολιτικο-οικονομικές διαταραχές

2.4.2 Ανάλογα με το χρόνο εκδήλωσης τη διακρίνουμε σε ξαφνική (sudden) και αργής καύσης (smoldering)

A. ΑΜΕΣΗ Ή ΞΑΦΝΙΚΗ ΚΡΙΣΗ (SUDDEN)

Μία ξαφνική ή άμεση κρίση μπορεί να οριστεί ως εξής:

Μια διακοπή στη λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία συμβαίνει χωρίς καμία προειδοποίηση και είναι πιθανό να ενεργοποιήσει καταστάσεις συγκάλυψης και κατ' επέκταση έχει αντίκτυπο:

- 1) Στους εργαζόμενους μας, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές ή άλλους δημόσιους φορείς
- 2) Στα γραφεία μας, στις εταιρίες αλυσίδα ή άλλους επαγγελματικούς φορείς
- 3) Στα έσοδά μας, στα έσοδα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στις τιμές προϊόντων παρακαταθήκης
- 4) Στην φήμη μας και στην καλή θέληση. Οριζόμενη ως ένα από τα πλεονεκτήματα για την ισορροπία της επιχείρησης.

Μία ξαφνική κρίση μπορεί να είναι:

- 1) Ένα σχετικό με την επιχείρηση ατύχημα το οποίο μεταφράζεται σε μεγάλης εμβέλειας ζημία όσο αναφορά την ιδιοκτησία, που μπορεί να διακόψει όλες τις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης.
- 2) Ο θάνατος ή μία σοβαρή ασθένεια ή τραυματισμός μέλους της διοίκησης, εργαζόμενου, εργολάβου, πελάτη, επισκεπτών κτλ ως αποτέλεσμα ενός σχετικά επαγγελματικώς ατυχήματος
- 3) Ο ξαφνικός θάνατος ή η ανικανότητα ενός στελέχους κλειδί
- 4) Η εκφόρτωση επικίνδυνων χημικών ουσιών ή άλλων υλικών στο περιβάλλον

- 5) Ατυχήματα τα οποία προκαλούν τη διακοπή των τηλεπικοινωνιών ή τις παροχές χρησιμότητας
- 6) Σημαντική μείωση χρήσιμων πόρων ή ζωτικών υπηρεσιών που χρειάζονται για τη λειτουργία μίας επιχείρησης
- 7) Οποιαδήποτε φυσική καταστροφή που διακόπτει τις εργασίες και φέρνει σε κίνδυνο τους εργαζομένους
- 8) Αναπάντεχη εργασιακή παρέμβαση ή εργασιακή διακοπή²⁶

Β.ΥΠΟΒΟΣΚΟΥΣΑ Ή «ΑΡΓΗΣ ΚΑΥΣΗΣ (SMOLDERING)

Μία υποβόσκουσα κρίση ορίζεται ως εξής:

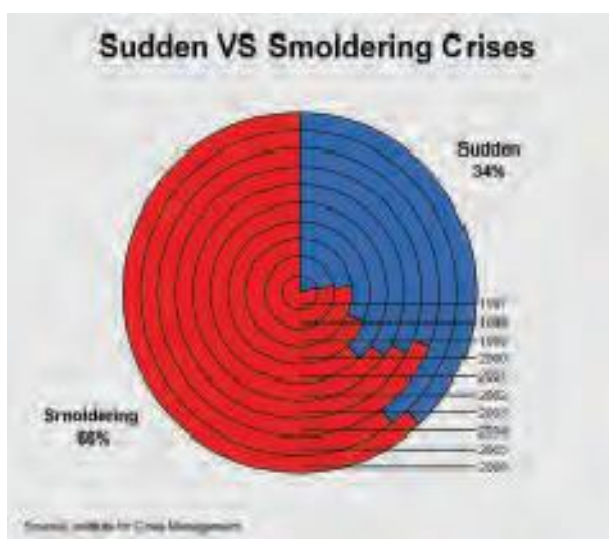
Οποιοδήποτε σοβαρό πρόβλημα της επιχείρησης που δεν είναι γενικά γνωστό εντός ή εκτός της εταιρίας, που μπορεί να πυροδοτήσει αρνητικά σχόλια κάλυψης αν ή όταν δημοσιοποιηθεί και που θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα επιβολής προκαθορισμένων προστίμων, ποινών, εγγράφως νομικών ζημιών, αναπάντεχων εξόδων και άλλου είδους κόστη .

Παραδείγματα υποβόσκουσών κρίσεων που θα ενεργοποιούσαν την ομάδα διαχείρισης κρίσεων είναι :

- 1) Ουσιαστική επιχειρησιακή εξέταση από ειδικό οργανισμό ή κυβερνητικό φορέα
- 2) Αναφορές πελατών για υπερχρέωση ή άλλων ανάρμοστων ενεργειών
- 3) Έρευνα από ομοσπονδιακό, κρατικό ή και τοπικό κυβερνητικό φορέα
- 4) Ενέργεια από έναν δυσαρεστημένο υπάλληλο όπως σοβαρές κατηγορίες για παράνομες ενέργειες
- 5) Ενδείξεις για σοβαρών νόμιμων/δικαστικών/ρυθμιστικών ενεργειών ενάντια στην επιχείρηση
- 6) Ανακάλυψη σοβαρών εσωτερικών προβλημάτων τα οποία θα πρέπει να μείνουν κρυφά στους εργαζομένους, επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές και/ή κυβερνητικά στελέχη²⁷

²⁶ www.crisismanagement-disasterrecovery.com

Τα 2/3 των επιχειρηματικών κρίσεων είναι «αργής καύσης



2.5 Οι τύποι των Κρίσεων

Οι μεγάλες κρίσεις μπορούν να καταταγούν σε κατηγορίες οι οποίες αφορούν σε:

- **Οικονομικές κρίσεις.** Αναφέρονται σε Πολιτικά σκάνδαλα, Κυβερνητικές Αδυναμίες, Κυβερνητικές Αστοχίες, έλλειψη Πολιτικού κεφαλαίου
- **Κρίσεις Πληροφορικής:** Οι κρίσεις αυτές περιλαμβάνουν, απώλεια απόρρητων πληροφοριών, πνευματικής ιδιοκτησίας, κλοπή δεδομένων υπολογιστών, απώλεια βασικών πληροφοριών, διοχέτευση πληροφοριών σε ανταγωνιστές, κατάρρευση δικτύου υπολογιστών.(χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του τύπου κρίσης είναι η περίπτωση της Coca-Cola όταν τρία στελέχη της προσπάθησαν να πουλήσουν μυστικά της εταιρείας

²⁷ www.crisismanagement-disasterrecovery.com

στην ανταγωνίστρια Pepsi. Η υπόθεση αποκαλύφθηκε το Μάιο του 2006.

- **Φυσικές Κρίσεις:** Τέτοιες είναι η καταστροφή εγκαταστάσεων, η απώλεια αποθεμάτων, η διακοπή εισροής πόρων.
- **Κρίσεις Ανθρώπινων Πόρων:** Οφείλονται σε απώλεια βασικών στελεχών και προσωπικού υψηλού επιπέδου, εργατικά ατυχήματα, ηθελημένες καταστροφές, υπονομεύσεις, και βανδαλισμούς.
- **Κρίσεις εγκληματικών ενεργειών:** Προκαλούνται από εγκληματικές ενέργειες και πράξεις όπως, η τρομοκρατία, οι απαγωγές, οι ομηρίες, οι βιοπραγίες.
- **Κρίσεις Φήμης:** Προκαλούνται από διαδόσεις, κακόβουλα σχόλια, διογκωμένη ειδησιογραφία. Οι κρίσεις Φήμης αποτελούν φορέα σημαντικής Επικινδυνότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- **Κρίσεις Φυσικών Καταστροφών:** Προκαλούνται από σεισμούς, πυρκαγιές, καταιγίδες, πλημμύρες, ανέμους, θαλασσοταραχή.
- **Προσωπικές Κρίσεις:** Αυτές προκαλούνται από αστοχίες ή διαφορετικές στοχοθεσία στις διαπροσωπικές σχέσεις . Συμβαίνουν συνήθως σε ομάδες ατόμων, όπως σε οικογένειες, ομάδες προσωπικού, σχολικές τάξης κ.λ.π.²⁸

Μπορούμε ίσως να προσθέσουμε και ένα ακόμα τύπο κρίσης, που θα τον ονομάσουμε κρίση φυσικών πόρων και ο οποίος απασχολεί ή θα απασχολήσει ακόμα πιο έντονα την ανθρωπότητα στο σύνολο της στο άμεσο μέλλον.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα **κρίσης φυσικών πόρων** είναι η **κρίση του νερού:**

²⁸ Mitroff, I,2001,pp36

- Πάνω από ένα δισεκατομμύριο άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε πόσιμο νερό. Το 2025 ο αριθμός αυτός θα φτάσει τα πέντε δισεκατομμύρια .
- Το νερό θα γίνει στο μέλλον βασική αιτία πολέμου, αφού 269 ποταμούς του πλανήτη τους μοιράζονται τουλάχιστον δύο χώρες.
- Η μέση διαθέσιμη ποσότητα γλυκού νερού ανά κατοικώ είναι σήμερα 6.630 κυβικά μέτρα το έτος. Το 2025 θα μειωθεί στα 4.800 κυβικά μέτρα. Το 1950 η αντίστοιχη ποσότητα ήταν 17.000 κυβικά μέτρα.
- Το 70% του γλυκού νερού καταναλώνεται στις μέρες μας στη γεωργία, έναντι 20% στη βιομηχανία και 10% για οικιακή χρήση.
- Η κακή ποιότητα νερού ευθύνεται για 30.000 θανάτους την ημέρα.²⁹

2.6 Στάδια της κρίσης

Οι σύγχρονοι οργανισμοί συχνά αποκαλούνται και ως «οργανικοί» εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν λειτουργούν αποκομμένοι από το περιβάλλον τους. Έτσι λοιπόν συχνά οι οργανισμοί αυτοί σαν ζωντανοί που είναι επηρεάζονται από το περιβάλλον τους είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι σημερινοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένοι όταν καταφέρνουν να προσαρμόζονται και να αναγνωρίζουν σημαντικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, να τους αναλύουν, να εκτιμούν την επίδραση και να αντιδρούν με τη σειρά τους σε αυτούς. Οι περισσότερες κρίσεις δεν συμβαίνουν ξαφνικά. Τα σημάδια και τα συμπτώματα μπορούν συνήθως να εντοπιστούν κατά την εμφάνισή τους. Μια εταιρεία αποφασισμένη να αντιμετωπίσει τα παραπάνω διαπιστώνει ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι να αναγνωρίσει απλά τα συμπτώματα της κρίσης αλλά να τα αναγνωρίσει με έγκαιρο τρόπο. (Darling et al., 1996). Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. (Fink, 1986). Οι φάσεις είναι: α) στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή πρόδρομων συμπτωμάτων

²⁹ Παπατριανταφυλλου, Γ., 2008, σ..272

(prodromal crisis stage), β) στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage), γ)στάδιο επιπτώσεων (chronic crisis stage) και δ)στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Αναλυτικότερα: Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια :

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Προδρόμων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).

Αποτελεί το στάδιο της προειδοποίησης (warning stage). Ο όρος «πρόδρομα» είναι ιατρικός και αναφέρεται στην εκ των προτέρων παρατήρηση ή προειδοποίηση. Αυτό το στάδιο μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και ως το στάδιο των συμπτωμάτων (symptom stage) ή (precrisis stage) εφόσον υπάρχει κάποιος που θα διαγνώσει την επερχόμενη κρίση. Σύμφωνα με τους Mitroff και Anagnos οι κρίσεις στέλνουν επαναλαμβανόμενες ενδείξεις προειδοποιητικών σημαδιών. Το στάδιο αυτό τελειώνει με έκδοση εκτίμησης κατάστασης από το Κέντρο Χειρισμού Κρίσεων. Πράξεις, ενέργειες και παραλήψεις, που ενδεχόμενα οδηγούν σε εκδήλωση κρίσης καλούνται Πρόδρομα συμπτώματα. Κάθε δραστηριότητα έχει τα δικά της πρόδρομα συμπτώματα. «Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται σαν μια κατάσταση προ- κρίσης» . Το πρόδρομα συμπτώματα του Fink ή τα «σημάδια» του Mitroff και Anagnos διαφοροποιούνται και χαρακτηρίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην πηγή του σήματος ενώ η δεύτερη στο είδος του.³⁰

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση, τα σημάδια προαναγγελίας κρίσης μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση τα σημάδια μπορεί να προέρχονται από (κυρίως τεχνικά) μέσα (τα οποία καταγράφονται από συσκευές μέτρησης) ή ανθρώπους (καταγραφή σε αναφορές).

³⁰ Kash, Toby, J & Darling, John, R, 1998, pp.179-186

Πίνακας 2.6.1

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	ΑΝΘΡΩΠΟΙ	ΜΕΣΑ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ	Εκ των έσω συλλογή πληροφοριών (π.χ. αναφορά θορύβου)	Εσωτερικά τεχνικά σημάδια (π.χ. ένδειξη στον ανιχνευτή μετάλλων)
ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ	Εκ των έξω συλλογή πληροφοριών (π.χ. διαμαρτυρία υπεύθυνου αγορών του ξενοδοχείου)	Εξωτερικά τεχνικά σημάδια (π.χ. εργαστηριακά αποτελέσματα)

2. Στάδιο Εκδήλωσης- Κορύφωσης της Κρίσης (Acute crisis stage)

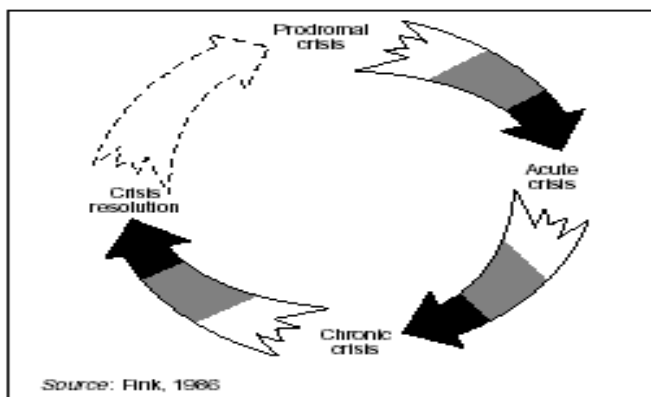
Η περίοδος κατά την οποία ουσιαστικά εκδηλώνεται και κορυφώνεται μια κρίση. Δεν υπάρχει πισωγύρισμα, το περιστατικό έχει συμβεί. Η ζημιά έχει μόλις συμβεί και εναπόκειται στη διαχείριση του οργανισμού εάν θα τη χειριστεί ή θα τη διατηρήσει. Το καίριο σημείο για τον οργανισμό εάν θα κάνει τη καλύτερη ή χειρότερη. Η χρονική διάρκεια του σταδίου αυτού είναι η συντομότερη απ' όλα τα υπόλοιπα αλλά λόγω της ταχύτητα εξέλιξης των γεγονότων και της υπερβολικά μεγάλης ασκούμενης πίεσης (απ' όλες τις πλευρές) μοιάζει σαν να είναι η μεγαλύτερη.

3.Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).

Αποτελεί την περίοδο κατά την οποία η κρίση έχει εδραιωθεί. Χαρακτηριστικά της οι έλεγχοι σε βάθος, οι έρευνες και οι νέες προσπάθειες επανάκαμψης (Stage of recovery, self- analysis, or self doubt). Σε έρευνα του ο Fink σε μεγάλες εταιρείες διαπίστωσε ότι οι κρίσεις συνήθως διαρκούσαν δύομισι φορές περισσότερο σε εταιρείες χωρίς σχέδιο διαχείρισης κρίσης από ότι σε αυτές που είχαν καταρτίσει σχέδιο. Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες είναι ορατές

4.Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (crisis resolution stage).

Αυτό είναι το τελευταίο στάδιο – ο στόχος όλων των προσπαθειών των μάνατζερ. Ο Fink υποστηρίζει πως από τη στιγμή που θα διαγνωστούν τα πρώτα σημάδια της κρίσης, ο μάνατζερ οφείλει να ανακτήσει σύντομα τον έλεγχο και να αποφασίσει για τον πιο άμεσο και εύστοχο δρόμο προς την επίλυση- ομαλοποίηση της κρίσης. Στόχος του μάνατζερ επίσης είναι να φτάσει στο τελικό στάδιο της κρίσης όσο το δυνατόν συντομότερα. Το στάδιο της επίλυσης αποτελεί την τελευταία φάση της κρίσης κατά την οποία το «σύστημα» αρχίζει να ανακτά τους κανονικούς προ της κρίσης ρυθμούς. είναι επιθυμητό ότι οι μάνατζερ θα μάθουν από την παρούσα κρίση και την επίλυση της έτσι ώστε να μην επαναλάβουν τα ίδια λάθη και να είναι προετοιμασμένοι για ένα αντίστοιχο περιστατικό στο μέλλον. .³¹



Σχήμα 2.6.1

2.7 Φάσεις της κρίσης

Ένας άλλος διαχωρισμός της κατάστασης της κρίσης είναι σε φάσεις:

I Φάση: Πριν την κρίση

-Η ομάδα που διαχειρίζεται την κρίση βρίσκεται σε προληπτική διάθεση, επιδιώκοντας να προλάβει τις κρίσεις και να προετοιμαστεί για αυτές

-Απαραίτητη προϋπόθεση η γνώση των ευαίσθητων θεμάτων σχετικά με τα οποία

³¹ Learning, T, 2003, pp152-153

μπορεί να προκύψει κρίση

A Εντοπισμός signals

- Αισθητήριοι Μηχανισμός κρίσεων
- Διοίκηση θεμάτων
- Διοίκηση ρίσκου
- Διοίκηση Σχέσεων

B. Πρόληψη κρίσεων

- εντοπισμός θεμάτων που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση
- αποφυγή ή ελαχιστοποίηση ρίσκου
- χτίσιμο σχέσεων ώστε να διαμορφωθεί μια θετική αντίδραση των stakeholders

Γ. Προετοιμασία για τη κρίση

- προσδιορισμός ευαίσθητων σημείων κρίσης
- δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσης
- επιλογή spokesperson
- διαμόρφωση ενός πλάνου διαχείρισης κρίσεων
- ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου κρίσεων

II Φάση : Κρίση

A. Αναγνώριση κρίσης

- Συλλογή απαραίτητων πληροφοριών
- Προσδιορισμός των πηγών από όπου προέρχονται οι κρίσεις

B. Διαχείριση κρίσης

- Αρχική αντίδραση στη κρίση
- Θέματα φήμης

- Θέματα παρακολούθησης και ελέγχου (follow up)

III Φάση : Μετά την κρίση

A. Αξιολόγηση των προσπαθειών διοίκησης της κρίσης

B. Μαθήματα από την κρίση

Γ. Συνέχιση δράσεων μετά την κρίση

- Παρακολούθηση και έλεγχος της επικοινωνίας• Συνεχής καταγραφή και παρακολούθηση του θέματος που σχετίζεται με την κρίση ³²

³² Ρηγοπούλου, Ε., 2006, σημειώσεις παράδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

3 Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία είναι μια κοινωνία διαρκών κινδύνων που ενισχύονται από τις κοινωνικές αλλαγές και την ανασφάλεια που φέρνει η βιομηχανική, τεχνολογική και πληροφοριακή επανάσταση όπως και ο περισσότερος ατομικιστικός τρόπος ζωής. Ο κίνδυνος είναι ένα μέτρο αρνητικών επιπτώσεων ενός γεγονότος και η εκτίμηση αυτού είναι κρίσιμη όταν ένας νέος κίνδυνος αναδύεται, όταν αλλάζει ανησυχητικά ο βαθμός ενός υπάρχοντος κινδύνου, ή όταν δημιουργείται μια διαφορετική αντίληψη αυτού. Μια επιχείρηση, λοιπόν, αντιμετωπίζει μια σειρά από διλήμματα όταν προσπαθεί να αναγνωρίσει, κατανοήσει και διοικήσει τη δυναμική που συνεπάγεται ένα σημαντικό θέμα, που οδηγεί σε κρίση με όλους τους κινδύνους που δημιουργούνται από αυτήν.³³

3.1 Έννοια της διαχείρισης κρίσεων

Για να προσδιορίσουμε την έννοια της διαχείρισης κρίσεων πρέπει να αναφέρουμε τι εμπεριέχει μια κρίσιμη κατάσταση από την πλευρά της διαχείρισης. Από την πλευρά της διαχείρισης έχουμε να κάνουμε με κρίση όταν:

- Υπάρχει πολύ περιορισμένος χρόνος, στον οποίο μπορούμε να αντιδράσουμε (ή ο χρόνος φαίνεται πολύ περιορισμένος).
- Πρέπει να παρθούν πολύ γρήγορα αποφάσεις (δεδομένου του πολύ περιορισμένου χρόνου)
- Οι διαθέσιμες πληροφορίες φαίνονται αναξιόπιστες ή ελλιπείς.
- Οι απαιτήσεις για την αντίδραση από την άποψη των ανθρώπων και του εξοπλισμού υπερβαίνουν (ή φαίνεται να είναι έτσι) τους διαθέσιμους ανθρώπους και πόρους.

Οι κρίσιμες καταστάσεις επομένως, δημιουργούν την ανάγκη για εύρεση περισσότερου χρόνου, την συλλογή περισσότερων αξιόπιστων πληροφοριών

³³ Πανηγυράκης, Γ., Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, Ζ., 2001, σ.258

καθώς επίσης την προστασία και την αποτελεσματική ανάπτυξη των διαθέσιμων πόρων. Επίσης πρέπει να αντιμετωπιστούν τα συναισθήματα πίεσης, που αισθάνονται οι άνθρωποι, που εμπλέκονται στην κρίσιμη κατάσταση.

Συνεπώς, η διαχείριση των κρίσεων εμπεριέχει πέντε κύριες ομάδες δραστηριοτήτων:

1.Οι διαχειριστές της κρίσης εργάζονται με σκοπό να εμποδίσουν την εμφάνιση μιας κρίσιμης κατάστασης και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπό της.

2.Πρίν ξεσπάσει η κρίσιμη κατάσταση, οι διαχειριστές σχεδιάζουν την αντιμετώπιση και τις δραστηριότητες ανάκαμψης, ενώ εξασκούν τα μέλη του οργανισμού στην εκτέλεση των παραπάνω δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να οι οργανισμοί και οι κοινότητες να είναι προετοιμασμένοι στο να αντιμετωπίσουν μελλοντικές κρίσιμες καταστάσεις και των αντίκτυπό τους.

3.Όταν η κρίση ξεσπάσει, οι διαχειριστές ασχολούνται με την έναρξη της κρίσης, μέσα στο διαθέσιμο χρόνο.

4.Όταν η απειλή της κρίσης ή οι απειλές αρχίζουν να επηρεάζουν την κατάσταση, οι διαχειριστές ασχολούνται με τις οποιοδήποτε επιπτώσεις της κρίσης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρησιμοποίηση διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων απ' αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο έναρξης της κρίσης.

5.Μετά την κρίση, οι διαχειριστές μπορούν να ασχοληθούν με την διαχείριση της ανάκαμψης και τον προγραμματισμό της αποκατάστασης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρησιμοποίηση διαφορετικών πόρων, προσωπικού και διαχειριστικών προσεγγίσεων απ' αυτές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την περίοδο έναρξης της κρίσης και κατά την περίοδο των επιπτώσεων της κρίσης.³⁴

Ο Ian Mitroff προσδιορίζει την έννοια ως: Η διαχείριση κρίσεων συνιστά ένα τρόπο σκέψης και μια διαδικασία που οδηγεί σε καθημερινή βάση τις αποφάσεις και δραστηριότητες της εταιρείας. Άμεσος στόχος της διαχείρισης κρίσεων είναι να συμβάλλει στην αποτροπή πιθανών κρίσεων ή/ και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση αναπόφευκτων κρίσεων.

³⁴ Heath, R., 2005,σ. 13-14

Ο Burnett αναφέρει ότι «η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα στρατηγικό πρόβλημα, η επίλυση του οποίου απαιτεί την ενεργοποίηση των έξι βασικών σταδίων της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ: ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στόχων, διαμόρφωση στρατηγικής, αξιολόγηση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και στρατηγικό έλεγχο»

Ως όρος διαχείριση κρίσεων έγινε γνωστός από το περίφημο σχόλιο που έκανε ο Robert McNamara (υπουργός Άμυνας των Η.Π.Α την περίοδο του πολέμου του Βιετνάμ): «δεν υπάρχει πλέον τέτοιο πράγμα που να λέγεται στρατηγική, παρά μόνο διαχείριση κρίσης».³⁵

3.2 Εντοπισμός ενδεχόμενων κρίσεων

Σε ιδανικές συνθήκες η διαχείριση κρίσεων ξεκινά προτού προκύψει μια κρίση, σε ένα ήρεμο και αντικειμενικό περιβάλλον. Αρχίζει με έναν ενδελεχή έλεγχο των κινδύνων που αφορούν στον οργανισμό και τον προσδιορισμό εκείνων που μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

3.2.1 Αναγνώριση ενδεχόμενων κρίσεων

Το να γνωρίζουμε που να αναζητήσουμε τις ενδεχόμενες κρίσεις αποτελεί το πρώτο βήμα στην διεξαγωγή ενός ελέγχου κρίσεων. Το επόμενο βήμα είναι να ψάξουμε συστηματικά μέσα στο πλαίσιο των συγκεκριμένων παραγόντων ώστε να αναγνωρίσουμε πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα στο μέλλον. Κάποια πράγματα αντιπροσωπεύουν πιο δαπανηρούς κινδύνους από κάποια άλλα. Και κάποιοι άλλοι θα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να συμβούν.

3.2.2 Συμβουλές για την αναγνώριση ενδεχόμενων κρίσεων

- Καθιερώστε την αναγνώριση κινδύνων ως μόνιμο στοιχείο του επιχειρηματικού σας σχεδιασμού και της αξιολόγησης. Από την στιγμή που γίνει μέρος της διοικητικής σας διαδικασίας, οι συμμετέχοντες θα ευαισθητοποιηθούν περισσότερο για τους κινδύνους που θα μπορούσαν να

³⁵ Κουσκουβέλης, Η.,1997, σ.114

εξελιχθούν σε κανονικές κρίσεις. Ορισμένες εταιρείες διαθέτουν σχέδια ελέγχου – αυτά καθιστούν υπόλογους τους διευθυντές για τον εντοπισμό απειλών σε συνεχή βάση. Για απειλές όπως είναι η πυρκαγιά και οι πράξεις βίας διεξάγουν προσομοιώσεις με τις τοπικές αρχές μία ή δύο φορές το χρόνο.

- Διεξάγετε την αναγνώριση κινδύνων σε όλα τα επίπεδα από πάνω προς τα κάτω. Εμπλέξτε όλο το σχετικό προσωπικό.
- Ψάξτε τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησής σας όσο και εκτός αυτής. Αυτό σημαίνει να λαμβάνετε υπόψη σας τον τρόπο σκέψης των πελατών, των προμηθευτών, των αναλυτών του κλάδου και άλλων.
- Σκεφτείτε όλους τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσατε να προκαλέσετε όλεθρο στην εταιρεία σας. Αυτό που μπορείτε να σκεφτείτε εσείς μπορούν να το σκεφτούν και οι άλλοι.³⁶

3.2.3 Βασικές προσεγγίσεις-κλειδιά για τον εντοπισμό των κινδύνων

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

- Ο καταγισμός ιδεών.
- Η προσέγγιση με την χρήση στατιστικής ανασκόπησης.
- Η προσέγγιση μέσω την ανάλυση των πληροφοριών και
- Η προσέγγιση μέσω της περιήγησης στο χώρο της πιθανής εμφάνισης κινδύνου.

Αυτές οι τέσσερις προσεγγίσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται με αυτήν ακριβώς την σειρά, έτσι ώστε να αποκαλυφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία ή δεδομένα.

- Η διαδικασία καταγισμού ιδεών

³⁶ Luecke Richard, Barton Larry, (2008), σ.46

Ο καταγιγισμός ιδεών ενθαρρύνει το δημιουργικό και αυθεντικό τρόπο σκέψης, ενώ ταυτόχρονα συνδυάζει έναν αριθμό απόψεων από μια ομάδα ανθρώπων.

Το αντικειμενικό προϊόν είναι η δημιουργία μιας διαδικασίας, στην οποία οι άνθρωποι διατυπώνουν ιδέες και σκέψεις χωρίς να ακολουθείται συνήθως από τον άμεσα επικριτικό σχολιασμό. Μια ομάδα 30 περίπου ατόμων μπορεί να εντοπίσει 50 έως 70 πηγές κινδύνου, για ένα συγκεκριμένο οργανισμό, μέσα σε μισή ώρα.

- Στατιστική ανασκόπηση

Οι δύο κύριες πηγές στατιστικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό του κινδύνου είναι τα ιστορικά αρχεία γεγονότων, που προκάλεσαν κινδύνους σε έναν οργανισμό (ή σε μια ένωση ή ινστιτούτο) και οι στατιστικές περιλήψεις, που έχουν δημιουργηθεί από δημόσιες στατιστικές εταιρείες και ασφαλιστικούς οργανισμούς. Οι πηγές των ιστορικών αρχείων μπορεί να είναι τόσο εσωτερικές (αναφορές ατυχημάτων, αναφορές αποτυχίας του εξοπλισμού), όσο και εξωτερικές (αναφορές τοπικών εφημερίδων, τοπικά κυβερνητικά αρχεία, δημόσιες αναφορές για βιομηχανικά και επιχειρηματικά ατυχήματα). Οι ασφαλιστικές ομάδες και τα δημόσια γραφεία στατιστικής, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το είδος των ατυχημάτων, το μέγεθος των επιπτώσεων και τις στατιστικές πιθανότητες εμφάνισης του περιστατικού.

- Η ανάλυση των πληροφοριών

Οι τρεις κύριες πηγές της ανάλυσης είναι τα ηλεκτρονικά προγράμματα, οι υπολογισμοί από ειδικούς και τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια. Τα ηλεκτρονικά προγράμματα μπορούν να παρέχουν εύκολα ερωτήσεις, οι οποίες επιτρέπουν την άμεση δημιουργία περιλήψεων για τους πιθανούς κινδύνους. Οι ειδικοί, που δεν προέρχονται από τον οργανισμό, χρησιμεύουν στον συντονισμό της όλης διαδικασίας και στην παροχή μιας εξωτερικής οπτικής αντίληψης, η οποία συχνά αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη. Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, βοηθούν στην απόκτηση ενός καλύτερου σημείου εκκίνησης, από το οποίο μπορεί να γίνει ο προσδιορισμός του κινδύνου. Θα πρέπει να θυμόμαστε να ελέγχουμε αν όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούμε, καλύπτουν επαρκώς όλα τα

μοναδικά αλλά και κοινά στοιχεία ενός συγκεκριμένου οργανισμού και αν προσθέτουν αυτές τις πληροφορίες στο κατάλληλο χρονικό σημείο.

- Η περιήγηση

Μια τελευταία εξέταση είναι για πιθανές πηγές κινδύνων, γίνεται με την κατ' ιδίαν εξερεύνηση του χώρου ή του περιβάλλοντος του οργανισμού. Με την επίσκεψη στην τοποθεσία και στο χώρο λειτουργίας (ή ρωτώντας ανθρώπους που βρίσκονται εκεί) είναι πιθανόν να αποκαλυφθούν και άλλες πηγές απειλών και κινδύνων. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει επίσης σε αυτόν που την χρησιμοποιεί, να συνομιλήσει με διάφορες ομάδες μετόχων- μέλη του προσωπικού, χρήστες, προμηθευτές, πιστωτές, πελάτες.

Η τεχνική της περιήγησης είναι μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται από διευθυντές και συμβούλους. Η περιήγηση στους χώρους αυτούς, επιτρέπει στους διευθυντές να παρακολουθούν τις καθημερινές δραστηριότητες και να γνωρίζουν από κοντά τόσο το περιβάλλον όσο και τους μετόχους. Η αξία της περιήγησης σε έναν οργανισμό δεν γίνεται να υποτιμηθεί από τους διαχειριστές μιας κρίσης. Οι μέτοχοι αναγνωρίζουν ότι τα θέματα αντιμετωπίζονται σοβαρά (και ξεκινούν να επενδύουν), όταν οι διευθυντές που περιηγούνται τον οργανισμό ζητούν την γνώμη τους. Παρόμοια, η περιήγηση επιτρέπει στους διαχειριστές της κρίσης να δουν τον ίδιο τον οργανισμό. Θέματα που δεν είχαν αποκαλυφθεί στις προηγούμενες διαδικασίες, όπως προβλήματα στην ασφάλεια, επικίνδυνα καθήκοντα, στοίβες από σκουπίδια, η παρεμπόδιση των δρόμων εκκένωσης και τα νέα κτήρια ή εγκαταστάσεις, αποκαλύπτονται με την μέθοδο της περιήγησης.³⁷

3.3 Τα σχέδια διαχείρισης των κρίσεων

Η πρόληψη και η πρόνοια για τις κρίσεις ενσωματώνονται στα λεγόμενα Σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων, που είναι προγράμματα δράσης κατά την περίοδο των κρίσεων. Τα σχέδια αυτά συντάσσονται πριν εμφανιστούν οι κρίσεις και

³⁷ Heath, R, 2005, σ.30-33

περιέχουν όλα τα μέτρα που πρέπει να πάρει ένας διαχειριστής πριν, κατά και μετά την κρίση για κάθε αποτέλεσμα και παρενέργεια της κρίσης.

Η ύπαρξη σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων είναι απόδειξη καλής Διοίκησης και καλής οργάνωσης . Δεν αποτελούν πανάκεια φυσικά αυτά καθαυτά τα Σχέδια για μια κρίση. Αποτελούν όμως το κυριότερο εργαλείο στα χέρια του διαχειριστή στην προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων μιας κρίσης. Είναι ο οδηγός που τον οδηγεί μέσα από τις κακοτοπιές της κρίσης, να φθάσει και να ανέβει στο βάθρο από όπου την παρακολουθεί, θα την ελέγχει και θα παίρνει τα προβλεπόμενα μέτρα για την αντιμετώπιση της.

Ένα καλό σχέδιο αντιμετώπισης μιας κρίσης σημαίνει ότι, με την εφαρμογή του, ελαχιστοποιούνται ή περιορίζονται αρκετά οι ζημιές της κρίσης.³⁸

Τα σχέδια είναι στην πραγματικότητα ελαστικές οδηγίες για δράση και παρέχουν:

- Μια κοινή εικόνα
- Βοήθεια στην επικέντρωση των αποφάσεων, και
- περιγραφή των ρόλων και των πόρων των ατόμων, που θα αντιμετωπίσουν την κατάσταση.

Τα σχέδια βοηθούν στην παροχή μιας κοινής και συμφωνημένης άποψης, μέσω τις οποίας οι διευθυντές μπορούν να εργαστούν, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μοναδικές κρίσιμες καταστάσεις.

Ο Robbins αναφέρει ότι ο σχεδιασμός ασχολείται με τους σκοπούς (τι πρέπει να γίνει) και τα μέσα (πώς θα επιτευχθούν οι σκοποί). Λέει επίσης, ότι ο σχεδιασμός, μειώνει την αβεβαιότητα, δίνει κατευθύνσεις στους διευθυντές και τους μη διευθυντές, μειώνει την αλληλοεπικάλυψη και τις άχρηστες δραστηριότητες, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί πρότυπα, που βοηθούν στον έλεγχο. Ο σχεδιασμός επιτρέπει στους διευθυντές και τα στελέχη να προσδιορίσουν το τι πρέπει να γίνει, το πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί και το πώς αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να υπολογιστούν και να ελεγχθούν.³⁹

Όσο πιο λεπτομερές και ακριβές είναι ένα σχέδιο ως προς τα ενδεχόμενα της κρίσης και τα μέτρα αντιμετώπισης τους, τόσο πιο αποτελεσματικό είναι.

³⁸ Σφακιανάκης, Μ.,1998, σ.84

³⁹ Heath, R, 2005, σ.253-254

Μέχρι του σημείου μάλιστα όπου η απλή εφαρμογή του να εξασφαλίζει την άριστη διαδικασία αντιμετώπισης της κρίσης και ο διαχειριστής να παρακολουθεί μόνον, να ελέγχει και να συντονίζει, να παίρνει διορθωτικά μέτρα και να επεμβαίνει μόνο σε έκτακτες και μη προβλεπόμενες καταστάσεις.⁴⁰

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός καλού Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων αυτά είναι:

- Είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό του και καλά δομημένο έτσι ώστε να εντοπίζεται εύκολα αυτό που θέλει ο χειριστής του.
- Τα σχέδια είναι οδηγίες δράσεις για αυτό επικεντρώνονται στα ουσιώδη καθώς περαιτέρω σχεδιασμός προσθέτει έλλειψη ελαστικότητας.
- Είναι ευέλικτο και αυτό γιατί κάθε κρίση χαρακτηρίζεται από αστάθεια και ρευστότητα.
- Ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στην αντιμετώπιση της κρίσης.
- Αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες και τις κατανέμει σε μερικότερους διαχειριστές, χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο απώλειας του ελέγχου από τον κύριο διαχειριστή της κρίσης.
- Παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και τη δυνατότητα ελέγχου και συντονισμού όλων των μέτρων.
- Προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των προσώπων και των μέσων που είναι διαθέσιμα χρησιμοποιώντας την αρχή 80/20(Pareto). Έτσι οι σχεδιαστές βασίζονται στο 50 ως 55% από το σύνολο των προσώπων και των μέσων και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις προβλέπει εξωτερική βοήθεια.
- Συνοδεύεται από ένα καλό Σχέδιο επικοινωνιών και από όλα τα άλλα επιβοηθητικά σχέδια.

⁴⁰ Σφακιανάκης, Μ.,1998, σ.87

Αξίζει να αναφερθούμε ότι σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Αμερικάνικη Ένωση Μηχανικών Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας (American Society of Safety Engineers-ASSE) το 2002, έδειξε ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία (90.5%) των επιχειρήσεων διέθεταν ήδη κάποιο γραπτό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ). Απλώς, η ονομασία αυτών των Σχεδίων διέφερε: Σχέδιο Άμεσης Δράσης (Emergency Response Plan), Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής (Business Continuity Plan), Σχέδιο Καταστροφών (Disaster Plan) και Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan). 2..Ασκήσεις Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων ⁴¹

3.3.1 Βοηθητικός πίνακας σχεδίου διαχείρισης της κρίσης

Ο πίνακας 3.4.1 μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο εκτίμησης της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίσει αναδυόμενες κρίσεις⁴²

Πίνακας 1: Εργαλείο εκτίμησης της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων σε μια επιχείρηση.

Ερώτηση κινήσεις	Εκτίμηση	Διορθωτικές
Σχέδιο κρίσης		
1. Διαθέτουμε ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο ενδεχόμενων σεναρίων	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
2. Διαθέτουμε ένα ευέλικτο σύνολο προτύπων αντιμετώπισης ;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
3. Υπάρχει εξακριβωμένη	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	

⁴¹ e.rooster.gr

⁴² M. Watkins, 2001, σ.75

σύνδεση των προτύπων-σεναρίων;		
4. Διαθέτουμε προειδοποιητικά σήματα;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
5. Διαθέτουμε μια ξεκάθαρη μονάδα διοίκησης;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
6. Υπάρχει χώρος που θα χρησιμοποιείται από την μονάδα διοίκησης;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
7. Διαθέτουμε τα σωστά κανάλια επικοινωνίας;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
8. Διαθέτουμε τα απαιτούμενα αποθέματα πόρων;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ		
9. Διεξάγουμε τακτικές δοκιμαστικές ασκήσεις;	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	
10. Πραγματοποιούμε επιστημονικές εκτιμήσεις μετά την κρίση	αδύναμο ικανοποιητικό άριστο	

3.4 Ασκήσεις

Κατά το στάδιο της ετοιμότητας (preparedness), οι ειδικοί, διεξάγουν Ασκήσεις, για να διαπιστώσουν το κατά πόσο αποτελεσματικό είναι ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων. Υπάρχουν 5 είδη Ασκήσεων. Κάθε Άσκηση, είναι προοδευτικά πιο πολύπλοκη, πιο ρεαλιστική, με μεγαλύτερα ποσοστά στρες, και με μεγαλύτερες δυσκολίες στο να διεξαχθεί και να ολοκληρωθεί. Οι Αρμόδιες Υπηρεσίες, ολοκληρώνουν με επιτυχία κάθε σκέλος της Άσκησης πριν προχωρήσουν στο επόμενο, και αξιοποιούν την εμπειρία που προσκομίστηκε από παλιότερες Ασκήσεις. Οι Ασκήσεις θα πρέπει να αποτελούν μια ουσιώδη και συνεχιζόμενη διαδικασία, μέρος ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Διαχείρισης Κρίσεων.

A) Ασκήσεις Καθοδήγησης- Προετοιμασίας:

Ουσιαστικά, πρόκειται για εκπαιδευτικές προπαρασκευαστικές Ασκήσεις, που βοηθούν το προσωπικό να εμβαθύνει σε Έννοιες, Σχέδια, και Διαδικασίες. Συνήθως, είναι απλές στη διεξαγωγή τους, και βοηθάνε τα άτομα να πάρουν μέρος σε πιο πολύπλοκες Ασκήσεις.

B) Ασκήσεις Tabletop:

Σκοπός αυτού του είδους των Ασκήσεων, είναι η εξοικείωση των συμμετεχόντων, με τον ρόλο τους σε μια Έκτακτη Ανάγκη, και με τις διαδικασίες και ευθύνες τους, σε ένα σύστημα Διαχείρισης. Όπως υποδηλώνει και το όνομα, στις Ασκήσεις αυτές, το προσωπικό κάθεται σε ένα τραπέζι και συζητά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Συνήθως δεν είναι μια στρεσογόνος δραστηριότητα, καθώς μπορεί να προγραμματιστεί εύκολα και δεν απαιτεί μεγάλη προετοιμασία. Γίνεται μια προσπάθεια εξομοίωσης, του τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας Έκτακτης Ανάγκης. Περιλαμβάνει χειρόγραφα πρωτότυπα σενάρια, ικανά να προκαλέσουν μια αντίδραση από τη μεριά των συμμετεχόντων. Δεν υπάρχουν χρονικά όρια κατά την πραγματοποίηση της Άσκησης. Αυτή η από κοινού συζήτηση, είναι σημαντική, και δείχνει την αναγκαιότητα για συνεργασία, και φανερώνει τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αρμόδιες Υπηρεσίες.

Γ) Λειτουργικές Ασκήσεις:

Λαμβάνουν χώρα, είτε σε ένα Κέντρο Επιχειρήσεων, είτε σε μια αίθουσα που εξομοιώνει ένα Κέντρο Επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν πολύπλοκες εξομοιώσεις, με τη χρησιμοποίηση γραπτών και τηλεφωνικών μηνυμάτων, καθώς και μηνυμάτων ασυρμάτου. Τα μηνύματα αυτά περιγράφουν πραγματικά περιστατικά. Οι συμμετέχοντες ανταποκρίνονται σε αυτά, σαν να πρόκειται για μια πραγματική Κρίση. Μεγάλο πλεονέκτημα αυτού του είδους των Ασκήσεων, είναι η εμπλοκή του προσωπικού σε διαδικασίες, κάτω από δύσκολες και στρεσογόνες συνθήκες. Οι Λειτουργικές Ασκήσεις πρέπει να εμπλέκουν τα πρόσωπα- κλειδιά στη Διαχείριση μια κρίσης. Έτσι δοκιμάζεται η οργάνωση του Σχεδίου, τα επιμέρους τμήματά του, και καταδεικνύεται η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των αρμόδιων Φορέων. Υπάρχει η πιθανότητα, να εκφραστούν κατά τη διάρκεια μιας Άσκησης, διαφωνίες σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις μιας Υπηρεσίας. Αυτό βοηθάει πολύ στο να αναθεωρηθεί το Σχέδιο, ώστε να μην παρουσιαστούν οι δυσκολίες αυτές, κατά τη διάρκεια μιας πραγματικής Κρίσης.

Δ) Ασκήσεις Field Drill:

Κατά τη διάρκεια αυτών των Ασκήσεων, όλο το προσωπικό μια Υπηρεσίας συμμετέχει ενεργά. Πολλές φορές, έχουμε εμπλοκή του προσωπικού, σε μία μόνο συγκεκριμένη λειτουργία εκτέλεσης του Σχεδίου. Είναι απαραίτητο, να έχει εκτελεστεί μια τέτοια Άσκηση, πριν πραγματοποιηθεί μια Full Scale Άσκηση. Για παράδειγμα θα πάρουμε το Σύστημα Ειδοποίησης Έκτακτης Ανάγκης. Μπορούμε να εξομοιώσουμε, την αποστολή ενός μηνύματος που ειδοποιεί για μια Καταστροφή που έλαβε χώρα. Στη συνέχεια μπορούμε να ελέγξουμε αν το κατάλληλο προσωπικό και Υπηρεσία ανταποκρίνονται σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με σκοπό να επιβεβαιώσουν το καταστροφικό γεγονός. Μια τέτοια Άσκηση, βοηθάει επίσης στο να δούμε κατά πόσο δουλεύουν σωστά εξειδικευμένες εγκαταστάσεις (Κέντρο Επιχειρήσεων, Κέντρο Τύπου κ.α.). Ο τελικός στόχος τέτοιων Ασκήσεων, είναι η διεξαγωγή μιας Full Scale Άσκησης με παράλληλη ενεργοποίηση του Κέντρου Επιχειρήσεων. Τα Field Drills, δεν μπορούν από μόνα τους να εξομοιώσουν πλήρως μια πραγματική Κρίση, ούτε να απεικονίσουν τη συνεργασία μεταξύ των Φορέων και Υπηρεσιών.

Ε) Ασκήσεις Full Scale:

Μια τέτοια Άσκηση, συνδυάζει, μια Λειτουργική και μια Field Drill Άσκηση. Κατά τη διάρκειά της, όλο το προσωπικό ανταποκρίνεται σε μια Έκτακτη Ανάγκη, εμπλέκοντας όλο το διαθέσιμο εξοπλισμό και τα διαθέσιμα άτομα, σαν να πρόκειται να αντιμετωπιστεί, ένα πραγματικό περιστατικό. Στις ασκήσεις αυτές, προβλέπεται και η συμμετοχή απλών πολιτών που παριστάνουν τα θύματα. Παρόλο που δεν υπάρχει η πίεση χρόνου και το στρες ενός πραγματικού συμβάντος, υπάρχει αρκετή πίεση, ώστε να αποδειχθεί η επάρκεια ενός Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων, και το κατά πόσο συμβαδίζουν με αυτό, τα άτομα που συμμετέχουν και καλούνται να βοηθήσουν στο να ξεπεραστεί και να αντιμετωπιστεί η κρίση αυτή.

Συμβουλή: Τα 5 είδη των Ασκήσεων, παρουσιάστηκαν κατά αύξουσα σειρά πολυπλοκότητας και δυσκολίας, καθώς και καλύτερης εξομοίωσης, ενός πραγματικού συμβάντος. Οι Υπηρεσίες που θα αποφασίσουν να διεξάγουν κάποια Άσκηση, θα πρέπει να ξεκινούν από μια Άσκηση Προετοιμασίας, και να καταλήξουν σε μια Full Scale Άσκηση. Σε κάθε τέτοια δραστηριότητα, θα πρέπει το προσωπικό να κατανοεί πλήρως τις διαδικασίες και να επιτυγχάνει τους επιμέρους σκοπούς κάθε Άσκησης. Μόνο τότε θα πρέπει η Υπηρεσία να προχωράει σε ποιο πολύπλοκες Ασκήσεις. Συνήθως, η αποτυχία μιας Full Scale Άσκησης έγκειται στο γεγονός της λανθασμένης εκπλήρωσης και προσέγγισης των προηγούμενων δραστηριοτήτων.⁴³

Κατά τη διάρκεια των ασκήσεων προσπαθούμε και εργαζόμαστε, ώστε:

1. Να γίνουν γνωστοί στους εκπαιδευμένους οι στόχοι και οι σκοποί της εκπαίδευσης.
2. Να μεταδοθεί η σοβαρότητα των ασκήσεων.
3. Να αναλυθούν οι ασκήσεις.
4. Να γίνει ανάθεση των καθηκόντων.
5. Να γίνει διάκριση ρόλων, ώστε να μην μπερδεύονται οι δραστηριότητες τις κρίσιμες ώρες.
6. Να τηρηθούν σημειώσεις από πλευράς εκπαιδευομένων.
7. Οι συνθήκες να είναι αληθινού περιβάλλοντος κρίσεων.

⁴³ www.evrytanika.gr/0261-0280/0269/mythia.htm

8. Να αναλυθούν όλα τα σενάρια.
9. Να γίνει κινηματογράφηση της άσκησης.
10. Να παραδοθεί ο απαραίτητος εξοπλισμός και εξοικείωση με αυτόν.
11. Να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα σαν οι συνθήκες να είναι πραγματικές.
12. Να γίνει επιλογή κομπάρσων της άσκησης, οι οποίοι θα υποδύονται τα θύματα.⁴⁴

3.5Η ομάδα διαχείρισης ης της κρίσης (Crisis Management Team)

Ομάδα διαχείρισης μιας κρίσης ονομάζεται η ομάδα των ατόμων που θα διαχειριστούν όταν αυτή εκδηλωθεί. Ενώ μια κρίση μπορεί να πλήξει ένα σύνολο με εκατοντάδες ή χιλιάδες εργαζόμενους, λίγα μόνο άτομα και συγκεκριμένα τα μέλη της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, θα αναλάβουν το βάρος της αντιμετώπισής της.

Ο αριθμός των μελών της ομάδας διαχείρισης της κρίσης, ο ονομαζόμενος «πυρήνας» ποικίλη. Σύμφωνα με τους Dougherty και Pfaitzgraff ο αριθμός των ατόμων που παίρνουν τις κρίσιμες αποφάσεις σε θέματα εθνικής ασφάλειας είναι μεταξύ δώδεκα και είκοσι. Αντίθετα οι Brecher, Wilkenfeld και Moser μετά από μελέτη 278 κρίσεων κατέληξαν ότι στο 51% των περιπτώσεων η ομάδα που έπαιρνε αποφάσεις απαρτιζόταν από τέσσερα ή λιγότερα άτομα και μόνο στο 22% των περιπτώσεων ξεπερνούσε τα δέκα άτομα.⁴⁵

Η διαδικασία συγκρότησης της ομάδας διαχείρισης κρίσεων σε γενικές γραμμές είναι η ακόλουθη: πρώτα επιλέγεται ο επικεφαλής της ομάδας ο λεγόμενος διαχειριστής κρίσεων, η επιλογή του οποίου θα πρέπει να γίνεται βασιζόμενη σε αξιοκρατικά κριτήρια όπως οι ικανότητες του και τα προσόντα του. Στην πράξη όμως κάτι τέτοιο δεν γίνεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Δημόσιος τομέας στον οποίο επικρατεί η πρακτική του νεποτισμού, των πελατειακών, κομματικών, ευκαιριακών και οικονομικών κριτηρίων.

⁴⁴ Παπατριανταφύλλου, Γ., 2005, σ.275

⁴⁵ Κουσκουβέλης, Η, 1997, σ.117

Μετά την επιλογή του διαχειριστή κρίσεων ακολουθεί η επιλογή των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Θεμελιώδης αρχή για την επιλογή των οποίων είναι η ικανότητα τους στο να συνεργάζονται ομαδικά. Επίσης θα πρέπει διαθέτουν την απαραίτητη αντοχή για να ανταποκριθούν στις πιεστικές ανάγκες των κρίσεων.⁴⁶

Ένα τυπικό σχήμα συγκρότησης μιας ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι το ακόλουθο:

- Ο Γενικός Διευθυντής ή ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας
- Ο υπεύθυνος του τομέα Χρηματοοικονομικών και Λογιστικής Διαχείρισης. (Βασικός τομέας ευθύνης αυτού του στελέχους είναι να προτείνει εναλλακτικά σενάρια με προτάσεις μείωσης του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης και παράλληλη συγκράτηση του ρυθμού μείωσης των πωλήσεων και της τιμής της μετοχής της).
- Ο υπεύθυνος Marketing προτείνει εναλλακτικές προτάσεις τιμολόγησης των προϊόντων που πλήττονται από την κρίση, στρατηγικές διαφοροποίησης των προϊόντων ώστε να αντέξουν στις ειδικές συνθήκες ανταγωνισμού που επιβάλλει η κρίση, καθώς και συγκεκριμένη διαφημιστική στρατηγική ώστε να διασωθεί η εικόνα της εταιρείας
- Ο Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων.
- Ο Υπεύθυνος του τμήματος που αφορά η κρίση (Τεχνικός Διευθυντής, Πωλήσεων κ.λ.π.).
- Ο Νομικός Σύμβουλος της εταιρείας.
- Ο Εκπρόσωπος Τύπου και
- Ο Συνδικαλιστικός εκπρόσωπος των εργαζόμενων. (Με τον εκπρόσωπο των εργαζόμενων θα πρέπει να έχουμε τις καλύτερες σχέσεις και να μην τον αποκλείουμε ποτέ από περιπτώσεις αντιμετώπισης κρίσεων.)

⁴⁶ Σφακιανάκης, Μ., 1998, σ.208

Το κάθε μέλος της συγκεκριμένης ομάδας θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του όλα τα απαραίτητα στοιχεία των υπολοίπων μελών της ομάδας, καθώς και ενημερωμένες λίστες με τα στοιχεία των συνεργατών της επιχείρησης. Η ύπαρξη μιας καλά δομημένης λίστας επαφών συμβάλλει στην έγκυρη ενημέρωση όσων έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση και τα συμφέροντά της⁴⁷. Μια απλή φόρμα με στοιχεία επικοινωνίας είναι η παρακάτω:

Φόρμα Στοιχείων Επικοινωνίας

Όνομα:

Επίθετο:

Θέση:

Αρμοδιότητες:

.....

Τηλέφωνο εργασίας:

Τηλέφωνο κινητό:

E-mail:.....

Διεύθυνση Εργασίας:.....

Διεύθυνση οικίας:.....

Επιπρόσθετα, η ομάδα διαχείρισης κρίσεων πρέπει να διατηρεί δύο αντίγραφα του εγχειριδίου διαχείρισης κρίσεων (Crisis Manual) σε εξωτερικό χώρο στον οποίο μπορεί να ανατρέξει σε περίπτωση κρίσεις.

⁴⁷ Duncan, Michael. (1990), σελ. 12-13

Είναι σημαντικό για την περίοδο που βρίσκεται σε εξέλιξη μια κρίση η ομάδα διαχείρισης πρέπει να είναι εγκατεστημένη, συγκεντρωμένη και αφοσιωμένη σε ένα ειδικά διαμορφωμένο χώρο που είναι το «στατηγείο διαχείρισης της κρίσης». Η επιλογή του χώρου γίνεται από Leader και εξαρτάται από την φύση της κρίσης και συνήθως είναι δύο. Ένας στα κεντρικά γραφεία όπως η αίθουσα συνεδριάσεων ενώ σε περίπτωση που ο χώρος αυτός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, τότε υπάρχει και ένας εναλλακτικός χώρος (αυτό συμβαίνει διότι σε περίπτωση δυσκολίας πρόσβασης στα κεντρικά γραφεία να υπάρχει συγκεκριμένος χώρος για συναντήσεις π.χ. πυρκαγιά)⁴⁸

3.6Περιστολή:εμποδίζοντας μια άσχημη κατάσταση να γίνει χειρότερη

Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες κάποιες κρίσεις θα εξελιχθούν από κακές σε χειρότερες. Αυτό συνέβη στη διάρκεια του σκανδάλου της παιδεραστίας που συγκλόνησε για μια περίοδο ετών την Καθολική επισκοπή της Βοστώνης. Όσο περισσότερο οι αρμόδιοι της Εκκλησίας αμφιταλαντεύονταν και το αρνούσαν, τόσο χειρότερη γινόταν η κατάσταση. Η κρίση σε έναν τομέα, αν δεν περιοριστεί γρήγορα, μπορεί επίσης να δημιουργήσει κρίση και αλλού. Για παράδειγμα, αν αποκαλυφθεί ότι ένα εξέχον στέλεχος καταχράστηκε, τα μέσα θα προβάλλουν την ιστορία. Ενώ η διοίκηση είναι απασχολημένη με τα νομικά ζητήματα της κατάχρησης, συμβαίνουν άλλα άσχημα πράγματα. Λόγω της ζημιάς που έγινε στη φήμη της εταιρίας, οι ανταγωνιστές μπορεί να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία για να πάρουν τα πιο ταλαντούχα στελέχη, οι πολλά υποσχόμενοι υποψήφιοι υπάλληλοι μπορεί να προτιμήσουν να εργαστούν αλλού και οι πωλητές της εταιρίας μπορεί να αναφέρουν ότι κάποιοι βασικοί πελάτες έδωσαν παραγγελίες σε άλλους προμηθευτές. Στο μεταξύ, εξοργισμένοι μέτοχοι μπορεί να καταθέσουν ακόμα και αγωγές κατά των μελών του διοικητικού συμβουλίου, επικαλούμενη την αδυναμία τους να εκπληρώσουν καταπιστευματική τους ευθύνη.

⁴⁸ Εναλλακτικοί τρόποι επικοινωνίας κατά την διάρκεια της κρίσης μέσω τηλεδιασκέψεων και εικονικής πραγματικότητας, Χάρμον Ε, (2001), σ.66

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τους τέσσερις κανόνες για την περιστολή μιας κρίσης αφού αυτή έχει αναγνωρισθεί.

Κανόνας 1: Ενεργήστε γρήγορα και αποφασιστικά

Πάνω απ' όλα, να τηρείτε τον πρώτο κανόνα της περιστολής κρίσεων, οι οποίοι είναι να ενεργείτε γρήγορα και αποφασιστικά. Αυτό έκαναν και οι αρμόδιοι της εταιρίας Johnson & Johnson (J&J) το 1982, όταν για πρώτη φορά συνδέθηκαν οι ασθένειες και οι θάνατοι χρηστών του Tylenol, του πρώτου σε πωλήσεις παυσίπονου που παρήγαγε η εταιρεία και χορηγούνταν χωρίς συνταγή ιατρού, με τη χρήση του φαρμάκου. Σε διάστημα τριών ημερών πέθαναν επτά άνθρωποι ύστερα από τη χρήση Tylenol- όλοι θύματα ενός τρομοκράτη ο οποίος πρόσθεσε στη φιάλη του προϊόντος κάψουλες με κυανιούχο άλας. Πόσες παραποιημένες φιάλες κυκλοφορούσαν; Θα πέθαιναν και άλλοι; Οι υπήρχαν κάποιο που θα μιμούνταν την πράξη του σε άλλα μέρη της χώρας. Οι υπεύθυνοι της εταιρίας δεν είχαν τρόπο να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα, έτσι ενήργησαν αποφασιστικά, αποσύροντας όλα τα προϊόντα της Tylenol από τα ράφια των φαρμακείων- και τις 22 εκατομμύρια φιάλες. Το προϊόν δεν κυκλοφόρησε μέχρι που η εταιρία δημιούργησε μια ασφαλή συσκευασία και την οποία και η εταιρία και το κοινό αισθάνονταν ασφάλεια. Αυτή η ενέργεια κόστισε στην J&J βραχυπρόθεσμα εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια, αλλά περιόρισε την κρίση και έδωσε την δυνατότητα στο εμπορικό σήμα να ανακτήσει τη φήμη και την κερδοφορία του μακροπρόθεσμα. Αυτή η αστραπιαία ενέργεια απέτρεψε μια εγκληματική πράξη να υπονομεύσει περισσότερο την εμπιστοσύνη του κοινού στην παγκόσμια δραστηριοποίηση και στα πολλά προϊόντα της Johnson & Johnson.

Η περίπτωση της Johnson & Johnson υπογραμμίζει τη σημασία της γρήγορης και αποφασιστικής ενεργοποίησης σε καταστάσεις κρίσεων. Αυτό είναι εύκολο να το λέει κανείς, αλλά δύσκολα γίνεται πράξη. Τα καλά στελέχη γνωρίζουν ότι οι ποιοτικές αποφάσεις εξαρτώνται από την ύπαρξη μιας στερεής βάσης πληροφοριών και μιας ορθής ανάλυσης της κατάστασης. Όμως και τα δύο αυτά στοιχεία απουσιάζουν σε μια κρίση. Οι πληροφορίες είναι περιορισμένες και δεν έχετε χρόνο να συγκεντρώσετε όσες χρειάζεστε. Επιπλέον, όποια ενέργεια και να κάνετε, το πιθανότερο είναι να είναι δαπανηρή και να θέσει την επέμβασή σας σε πληθώρα επικρίσεων αφού η κρίση θα έχει περάσει.

Η περιορισμένη πληροφόρηση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρέπει να σας αποτρέπουν από το να αντιδράτε γρήγορα, ιδιαίτερα αν ο σχεδιασμός εκτάκτου ανάγκης (σχέδιο διαχείρισης κρίσεων) έχει πραγματοποιηθεί. Για παράδειγμα, αν κάποιος μυρίζει καπνό στο κτήριο μας, δεν είναι ανάγκη να γνωρίζουμε την έκταση της φωτιάς ή πού ακριβώς είναι βρίσκεται η εστία της για να ενεργήσουμε. Ενεργούμε αμέσως ώστε να εκκενώσουμε το κτήριο και καλούμε την πυροσβεστική. Αν έχουμε εφαρμόσει κάποιο σχέδιο εκτάκτου ανάγκης, ο αριθμός τηλεφώνου της πυροσβεστικής θα βρίσκεται στη μνήμη των τηλεφώνων μας και κάθε υπάλληλος θα έχει εκπαιδευτεί στη γρήγορη εκκένωση του κτηρίου. Δεν θα πρέπει να ανησυχούμε για κάποιο λανθασμένο συναγερμό. Οι περισσότερες εκκενώσεις κτηρίων βασίζονται σε λανθασμένους συναγερμούς. Το κόστος ενός λανθασμένου συναγερμού δεν είναι τίποτα μπροστά στο κόστος πολλών θανάτων και στις ζημιές του ακινήτου που μπορεί να προκαλέσει μια πυρκαγιά σε περίπτωση που η εκκένωση καθυστερήσει.

Κανόνας 2: Θέστε ως προτεραιότητα τους ανθρώπους

Η περίπτωση του Tylenol της Johnson & Johnson και το παράδειγμα της εκτάκτου ανάγκης λόγω πυρκαγιάς απεικονίζουν το δεύτερο κανόνα περιστολής κρίσεων: Η πρώτη σας μέριμνα να είναι οι άνθρωποι. Στο κάτω κάτω, τα υλικά πράγματα μπορούν να αντικατασταθούν και τα περισσότερα είναι ασφαλισμένα.

Κανόνας 3: Παρευρεθείτε οι ίδιοι στο τόπο των γεγονότων

Ο τρίτος κανόνας περιστολής κρίσεων υποστηρίζει ότι τα άτομα που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας πρέπει να βρίσκονται στον τόπο των γεγονότων διά της φυσικής τους παρουσία, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Η φυσική παρουσία στέλνει ένα ηχηρό μήνυμα και σαφές μήνυμα ότι αυτοί οι άνθρωποι θεωρούν πως η κατάσταση είναι άκρως σημαντική. Η απουσία τους στέλνει το αντίθετο μήνυμα, ότι δηλαδή έχουν άλλες προτεραιότητες αυτή τη στιγμή. Σκεφτείτε τον αντίκτυπο αυτού του μηνύματος στους ανθρώπους που επηρεάστηκαν από την κρίση. Ο Λόρενς Μπάρτον, ως συγγραφέας και επαγγελματίας το έθεσε απερίφραστα: « Οι άνθρωποι σε μια κρίση θέλουν να βλέπουν τους ηγέτες τους». Ένα τέτοιο

παράδειγμα ήταν ο διευθύνων σύμβουλος της Exxon, ο Λόρενς Ρόουλς, οποίος δεν εμφανίστηκε στο τόπο του καταστροφικού δυστυχήματος του Exxon Valdez για τρεις εβδομάδες μετά το γεγονός. Αντί να στείλει το κορυφαίο πρόσωπο στον τόπο της μεγαλύτερης και καταστροφικότερης στην ιστορία πετρελαιοκηλίδας, η Exxon έστειλε έναν περιφερειακό αξιωματούχο. Το παράδειγμα του Δημάρχου της Νέας Υόρκης Ρούντι Τζουλιάνι έρχεται σε αντίθεση με εκείνο του Λόρενς Ρόουλς της Exxon. Ο Ρούντι Τζουλιάνι εμφανίστηκε να είναι πανταχού παρών μετά την καταστροφή της 11 ης Σεπτεμβρίου. Βρέθηκε επιτόπου μέσα σε λίγα λεπτά. Μέτα τα τρομοκρατικά χτυπήματα στους δίδυμους πύργους, έδινε διαταγές, ήταν διαθέσιμος στους δημοσιογράφους και παρέστη σε δεκάδες κηδείες τις εβδομάδες που ακολούθησαν.

Αυτό δεν σημαίνει πως ένας διευθύνων σύμβουλος πρέπει να αναλαμβάνει τα ηνία σε κάθε κρίση. Για παράδειγμα, ο επικεφαλής μιας τεράστιας αλυσίδας, όπως είναι η Home Depot, δεν πρέπει να αισθάνεται υποχρεωμένος να σπεύσει όταν ξεσπάσει πυρκαγιά σε ένα κατάστημα. Αυτό θα ήταν καλό, όχι όμως και απόλυτα απαραίτητο. Ο τοπικός ή περιφερειακός διευθυντής θα μπορούσε να παίζει τον ίδιο ρόλο. Η αντίδραση πρέπει να είναι ανάλογη με την κρίση. Από την άλλη μεριά, αν η πυρκαγιά του καταστήματος είχε θύματα πελάτες και υπαλλήλους, το επίπεδο της κρίσης θα απαιτούσε την παρουσία του διευθύνοντος συμβούλου.

Κανόνας 4: Μην είστε φειδωλοί στην παροχή πληροφόρησης

Οι πυρκαγιές, οι διακοπές ρεύματος, οι επιθετικές εξαγορές, οι μεγάλες αποτυχίες προϊόντων και άλλες ζημιογόνες καταστάσεις δημιουργούν την ξαφνική και ουσιαστική ανάγκη για πληροφόρηση. Ο κόσμος θέλει να γνωρίζει τι συνέβη, πως συνέβη, ποιο είναι το επόμενο πράγμα που θα συμβεί και πως θα πρέπει να αντιδράσει. Ο Κανόνας 4 της περιστολής κρίσεων απαιτεί να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα στην έκταση που υπάρχουν διαθέσιμες απαντήσεις.⁴⁹

⁴⁹ Luecke Richard, Barton Larry, (2008), σ.46

3.7 Ο Ψυχολογικός Παράγοντας στη Διαχείριση των Κρίσεων

“Εάν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για την επιτυχημένη διαχείριση κρίσης τότε σίγουρα αυτός εστιάζει στην κατανόηση της ψυχολογίας του αντικειμένου σε σύγκριση με την ανάλυση διαδικασιών και πλάνων. Κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης πρέπει ενστικτωδώς να κατανοεί τι συμβαίνει και από την άλλη «πλευρά» της κρίσης. Γιατί όταν γνωρίζεις τι οι άλλοι αισθάνονται βασίζεις την επικοινωνία σε αυτό που οι άλλοι χρειάζονται να ακούσουν και όχι σε αυτό που θες να κοινωνήσεις...”⁵⁰

Εξετάζοντας το ρόλο των ατόμων στη δημιουργία μιας κρίσης συναντάμε μια περιοχή ψυχολογικής έρευνας του «τραύματος», η οποία προσπαθεί να εξηγήσει πώς το άτομο βιώνει την κρίση. Αυτοί που προσυπογράφουν την ψυχαναλυτική προσέγγιση υποστηρίζουν ότι η πνευματική υγεία και το ασυνείδητο παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας κρίσης. Οι Pauchant και Mitroff ανέλυσαν πώς οι διαταραχές της προσωπικότητας, η πνευματική υγεία και οι μηχανισμοί άμυνας των ατόμων συμβάλλουν και αυτά με τη σειρά τους στη δημιουργία της κρίσης. Οι αποδέκτες της κρίσης που τραυματίστηκαν (ψυχολογικά ή σωματικά) από τις συνέπειες της θεωρούνται τα «θύματα».

Κατά τη διάρκεια των κρίσεων πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον ψυχολογικό παράγοντα, δηλαδή στην ψυχολογία όσων εμπλέκονται στην κρίση.

1. Έλεγχος της ψυχολογικής αστάθειας.
2. Μελέτη για περιπτώσεις σωματικής αδράνειας.
3. Διαχείριση της ανησυχίας, του πόνου και του τρόμου που έχουν προκληθεί.
4. Διαπίστωση βαθμού επιρροής στη ψυχική υγεία των εμπλεκομένων.
5. Εντοπισμός μετατραυματικού σοκ. Το μετατραυματικό σοκ είναι μια πιθανή αντίδραση μετά από μια κρίση. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα διάλειμμα, που θα επιτρέψει στον εγκέφαλο να καταλάβει τη ακριβώς συνέβη. Το μετατραυματικό σοκ σε μια πιο έντονη διάστασή του μπορεί να παράγει μια πλήρη ψυχολογική κατάπτωση.
6. Συζήτηση για την εκδίωξη της ενοχής του επιζήσαντα. Τα άτομα που

⁵⁰ Bland, Michael, 1998, Communicating out of a Crisis, 27

επιβιώνουν μετά από μια σοβαρή κρίση ή φυσική καταστροφή διερωτώνται γιατί επέζησαν οι ίδιοι και όχι οι υπόλοιποι.

7. Κατανόηση από τη διαρκή επιστροφή στις στιγμές της κρίσης.
8. Άγχος για επανάληψη της κρίσης
9. Αύξηση του άγχους. Αυτό αυξάνεται, όταν οι συνθήκες είναι πολύ δυσμενείς.
 - α. το οξύ άγχος εμφανίζεται έως 3 μήνες μετά την κρίση, β. το χρόνιο άγχος και μετά τους 3 μήνες, γ. καθυστερημένη έναρξη άγχους παρατηρείται τρεις έως έξι μήνες μετά.

10. Επιδεικνύουμε άμεσα κατανόηση, αγάπη, βοήθεια, αλληλεγγύη.⁵¹

3.8 Ο ρόλος του ηγέτη στην ψυχολογία κατά τη περίοδο της κρίσης

Η διαχείριση κρίσεων έχει γίνει ένα διακριτικό χαρακτηριστικό και της σύγχρονης διακυβέρνησης. Σε καιρούς κρίσεων οι κοινότητες και τα μέλη τους αναμένουν από τους εκλεγμένους ηγέτες τους να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο της κρίσης, τη στιγμή που κριτικοί, γραφειοκρατία και ανταγωνιστές προσπαθούν να αρπάξουν την ευκαιρία να κατηγορήσουν την πολιτική τους. Σε αυτό το ακραίο σκηνικό οι διαμορφωτές της πολιτικής πρέπει να καλλιεργήσουν ένα κλίμα εφησυχασμού και ότι όλα βαίνουν καλώς και να υιοθετήσουν πρακτικές αντιμετώπισης ανατρέχοντας σε παρόμοια γεγονότα.⁵²

Δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία της αλλαγής και ότι οι ηγετικές ικανότητες εκδηλώνονται υπό συνθήκες πίεσης και αβεβαιότητας. Για τους R. Goffee και G. Jones, η δουλειά του ηγέτη είναι να αποδώσει νόημα στη νέα πραγματικότητα, να σκηνοθετήσει μια ιστορία, στην οποία όλοι οι υφιστάμενοί του νιώθουν ότι παίζουν σημαντικό ρόλο και να τους πείσει ότι μπορεί να έχει αίσιο τέλος. Κινούμενος σε παρόμοιο μήκος κύματος, ο Lee Froschheiser, διευθύνων σύμβουλος της συμβουλευτικής MAP, προτείνει τις ακόλουθες επτά προτεραιότητες του «καλού καπετάνιου»:

1 Επικεντρώνει την προσοχή του στους παράγοντες που μπορεί να ελέγξει.

⁵¹ Παπατριανταφύλλου, Γ., 2008, σ.279

⁵² Bojn, A, Hart, P, & Stern, E, 2005

2 Αφουγκράζεται τον σφυγμό του οργανισμού, του οποίου ηγείται, μέσω τακτικής επικοινωνίας με τους επιτελείς του, εστιασμένης στα ζωτικά σημεία της επιχείρησης.

3 Έχει έτοιμο εναλλακτικό σχέδιο για να σφίξει το ζωνάρι ή να αποχωρήσει από ζημιογόνες δραστηριότητες.

4 Καλλιεργεί ηρεμία και νηφαλιότητα με το παράδειγμά του.

5 Επενδύει σε ομάδες που θέτουν σκληρά ερωτήματα και απαντούν με σκληρή δουλειά.

6 Εξοικειώνεται με την αμείλικτη πραγματικότητα.

7 Έχει ανοιχτό μυαλό και διάθεση για ριζική ανανέωση του εαυτού του.

Δυστυχώς, δεν είναι δυνατόν να εξειδικεύσει κανείς πολύ τέτοιου είδους καλές πρακτικές. Οι κρίσεις είναι απρόβλεπτες και θέτουν υπό αμφισβήτηση πολλά θέσφατα.

Η έννοια του ηγέτη τίθεται και αυτή υπό αμφισβήτηση. Μια από τις πρώτες απώλειες σε περιόδους κρίσης είναι η ικανότητα του ηγέτη να υπαγορεύει στρατηγικές από την κορυφή. Η πραγματικότητα στη γραμμή του πυρός, βέβαια, ποτέ δεν είναι η ίδια με αυτήν που βλέπει ο διευθύνων σύμβουλος, αλλά υπό συνθήκες σταθερότητας δεν είναι και τόσο διαφορετική. Μόλις όμως οι υποθέσεις που κατηύθυναν τη στρατηγική της επιχείρησης ανατραπούν, μπαίνουμε στον κόσμο του Henry Mintzberg. Ο Mintzberg πιστεύει ότι, εκτός από τα σχέδια που καταστρώνονται από ψηλά, η στρατηγική ενός οργανισμού αναδύεται σε μεγάλο βαθμό από την καθημερινή ανεπίσημη λειτουργία του- από κάτω προς τα πάνω. Αυτή η διαδικασία απαιτεί ηγέτες που λειτουργούν ως υπέρμαχοι νέων πρακτικών και οι επιχειρήσεις οφείλουν να τους αναζητούν όχι στο διοικητικό συμβούλιο αλλά πιο κοντά στη βάση της πυραμίδας, στις τάξεις των μεσαίων μάνατζερ και

των στελεχών γραμμής. Εκείνα όμως είναι τα συχνότερα θύματα απολύσεων, όποτε τα πράγματα δυσκολεύουν.⁵³

⁵³ Άνοικτό ΜΒΑ,(2008),σ.4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΑ Μ.Μ.Ε.ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

4 Εισαγωγή

Τα ΜΜΕ⁵⁴ είναι αναμφισβήτητα καθοδηγητές γνώμης και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό με την ενημέρωση που παρέχουν, τις απόψεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές των υπολοίπων κοινών⁵⁵. Πολλοί ονομάζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης τέταρτη εξουσία και κανείς δεν φαίνεται να το αμφισβητεί. Άλλοι πιστεύουν ότι τα Μ.Μ.Ε. στην εποχή μας μοιράζονται το «θρόνο» με την πρώτη εξουσία. Όποια άποψη και αν είναι ισχυρότερη το σίγουρο είναι ένα. Τα Μ.Μ.Ε. είναι τα κανάλια μεταφοράς μιας είδησης στον κόσμο, επηρεάζουν συνήθειες, κόμματα και κυβερνήσεις, και γενικώς έχουν περισσότερη ή λιγότερη επιρροή στην κοινή γνώμη⁵⁶. Γιατί πρέπει να ασχοληθούμε με τη διαχείριση των ΜΜΕ; Οι οργανισμοί που είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένοι για την διαχείριση του ενδιαφέροντος των ΜΜΕ, τόσο για την κρίση όσο για τις επιπτώσεις της κρίσης, είναι πιθανόν να αισθανθούν ότι απειλούνται και ότι είναι απομονωμένοι. Τέτοιοι οργανισμοί είναι πιθανόν να αναπτύξουν μια νοοτροπία πολιορκίας.

Αυτή η συμπεριφορά προέρχεται από τις πολύ γρήγορες αρνητικές ιστορίες, που θα γραφτούν από τα ΜΜΕ για τον οργανισμό. Ο Myers και ο Holusha (1986) γράψανε ότι: «ακόμη και αν όλες οι λεπτομέρειες δεν είναι σωστές...από την στιγμή που μια εταιρεία έχει τον τίτλο του κακού παιδιού, το σφυροκόπημα που θα δεχτεί είναι δυσανάλογο καθώς τα ΜΜΕ, στην δική τους ανταγωνιστική μάχη, πολεμούν για καινούργιες οπτικές γωνίες και λαβράκια». Ενώ καμία στρατηγική για την διαχείριση των ΜΜΕ δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία, μπορεί ωστόσο να μειώσει τις συγκρούσεις, τις λάθος ερμηνείες και τη επακόλουθη εικόνα του οργανισμού, πράγμα που δεν πρόκειται να κάνει ένας

⁵⁴ Τσουρβάκος Γ.,2004, σ.33

⁵⁵ Irvine R. and Millar D.,p.33

⁵⁶ Σερπιώτη Ε.,σ.17

οργανισμός με μη ικανοποιητική διαχείριση ή που έχει να κρύψει κάτι.⁵⁷

Ανεπίσημη επικοινωνία

Τα συστήματα ανεπίσημης επικοινωνίας είναι εκείνα που δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες επικοινωνίας. Αυτά ντα συστήματα προέρχονται από τις συνεχείς επαφές μεταξύ ανθρώπων(από τις οικογένειες και τις φιλικές ομάδες ως τους συναδέλφους μέσα και έξω από έναν οργανισμό)⁵⁸

ΦΗΜΕΣ

Οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή μέσων μαζικής επικοινωνίας στον κόσμο (Karferer 1987- 1990) και ακόμα παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους για τη διάδοση αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο.

Όταν οι πληροφορίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στους λήπτες και στους αναμεταδότες και δεν μειώνονται οι φόβοι τους ή οι ανασφάλειές τους, τότε οι φήμες εμφανίζονται. Οι διευθυντές μπορούν να μειώσουν τα αποτελέσματα των φημών ως εξής:

- Διατηρώντας ανοικτά συστήματα επικοινωνίας (όπου οι ανασφάλειες και οι φόβοι των υφισταμένων μπορούν να μειωθούν έχοντας πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες).
- Διαδίδοντας συγκεκριμένες πληροφορίες μέσα στα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια, και
- με το να ακούνε τι λέγεται μέσα στον οργανισμό

Οι διαχειριστές των κρίσεων πρέπει να καταλάβουν, ότι μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να αγχωθούν, να φοβηθούν και να αισθάνονται ανασφαλείς.⁵⁹

4.1 Επικοινωνία με τα ΜΜΕ πριν την εκδήλωση της κρίσης

Πριν την εκδήλωση της κρίσης η επιχείρησις θα πρέπει να έχουν καλλιεργήσει τις καλύτερες δυνατές σχέσεις με τα ΜΜΕ. Αυτό μπορεί να γίνει με την υιοθέτηση των παρακάτω ενεργειών:

⁵⁷ Heath R.,σ.146-147

⁵⁸ Heath R.,2005,σ. 118

⁵⁹ Heath R.,2005,σ. 119

Την ανάπτυξη μηνυμάτων και δημιουργία συγκεκριμένου επικοινωνιακού-ενημερωτικού υλικού για τον Τύπο.

Την οργάνωση σεμιναρίων σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης (γενικότερης φύσης αλλά και ειδικότερης όπως σχετικά με την διαχείριση κρίσεων)

Συνεχή επαφή με τα ΜΜΕ και παροχή επίκαιρων πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση.

Τον επαγγελματισμό(σχετικά με τις ικανότητες και προσόντα του υπεύθυνου επικοινωνίας ως προς την επαφή με τα ΜΜΕ) και μορφοποίηση(κατάλληλη προετοιμασία ώστε να κατευθύνουν την συνέντευξη σε εκείνα τα σημεία που θέλουν να θίξουν π.χ. να επαναλαμβάνουν την ερώτηση με διαφορετικό τρόπο όπως «Νομίζω ότι αυτό που προσπαθείτε να με ρωτήσετε είναι...»⁶⁰)

Προετοιμασία των απαντήσεων που θα δοθούν στις συνέντευξης τύπου εκ των προτέρων.

Την επιλογή του εκπροσώπου τύπου που μπορεί να είναι και ο υπεύθυνος επικοινωνίας της επιχείρησης για την άρτια προετοιμασία για το χειρισμό των ΜΜΕ.

Η αρμοδιότητα του εκπροσώπου τύπου είναι να πραγματοποιεί επίσημες δηλώσεις απευθυνόμενος στα ΜΜΕ. Το άτομο που θα επιλεγεί για αυτήν την κρίσιμη θέση θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, άρτια ενημερωμένος, εξοικειωμένος με τα ΜΜΕ και να είναι πολύ καλός στην λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Θα πρέπει να κάνει εικονικές συνεντεύξεις τύπου για κάθε σενάριο πιθανής κρίσης και να προετοιμαστεί για τους πιο εχθρικούς δημοσιογράφους.⁶¹

Την κατηγοριοποίηση των ΜΜΕ ανάλογα με το ποία ήταν συνεργάσιμα στο παρελθόν ή όχι και προτεραιότητα για άμεση ενημέρωση στα συνεργάσιμα ΜΜΕ.

Με αυτήν την προσέγγιση ο υπεύθυνος επικοινωνίας παίρνει ένα ψυχολογικό πλεονέκτημα που θα του είναι χρήσιμο στην μετέπειτα πορεία.

⁶⁰ Seymoyr, Mike.(1991),p.29

⁶¹ Dowling S.,(1996)p.51-52

Την αναζήτηση και αξιοποίηση ειδικών-καθοδηγητών γνώμης οι οποίοι έχουν εξειδικευμένη γνώση και παράλληλα είναι επικοινωνιακοί.(π.χ. καθηγητές πανεπιστημίου). Θεωρούνται και είναι μια σημαντική πηγή ενημέρωσης η οποία μπορεί να μεταφέρει έγκυρες πληροφορίες για την κρίση και γενικότερα για την επιχείρηση. Οι δημοσιογράφοι ψάχνουν για αυτές τις προσωπικότητες και δημιουργούν τα λεγόμενα «τηλεοπτικά παράθυρα» για την τηλεόραση με στόχο να βγάλουν την είδηση και να φωτίσουν άγνωστες πτυχές της.

Πριν ξεσπάσει η κρίση η ανάπτυξη σχέσεων με τα ΜΜΕ βοηθάει στην ευνοϊκή αντιμετώπιση γενικότερα της επιχείρησης και ειδικότερα στην αντιμετώπιση της κρίσης.

4.2 Η επικοινωνία με τα ΜΜΕ κατά την διάρκεια της κρίσης.

Το σημαντικότερο εργαλείο στην προσπάθεια διάσωσης της επιχείρησης είναι η έξυπνη και σωστή διαχείριση (έλεγχος) των ΜΜΕ. Ποία είναι τα βήματα που πρέπει να υιοθετηθούν ⁶² στην περίπτωση αυτή:

Ο Leader της ομάδας διαχείρισης κρίσεων πρέπει να είναι ψύχραιμος και να βρίσκεται στο επίκεντρο της διαχείρισης(μέσω του υπευθύνου επικοινωνίας) και να μην εκχωρεί τις βασικές του αρμοδιότητες.

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων είναι:

Άμεση-άμεση-άμεση⁶³

Η άμεση ανταπόκριση (Immediate Response) θεωρείτε η αντίδραση της ομάδας την στιγμή που ξεσπά η κρίση. Οι πρώτες 24 ώρες είναι μέγιστης σημασίας και μπορεί να καθορίσουν ολόκληρη την υπόλοιπη πορεία της κρίσης και τις αρνητικές ή «θετικές» συνέπειες της.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα 10 βήματα για σωστή αποτελεσματικότητα. Αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Διαλέγουμε έναν εκπρόσωπο.

⁶² Seymoy, Mike. (1991),p.26

⁶³ Ray S.,(1999),p.212

2. Δεν υπερβαίνουμε της αξιοπιστίας μας.
3. Κοινοποιούμε το πρόβλημα πριν κοινοποιηθεί από κάποιον άλλον.
4. Γνωστοποιούμε τι έχουμε κάνει γι' αυτό.
5. Προβλέπουμε τη χειρότερη δυνατή εξέλιξη.
6. Γνωστοποιούμε την θέση μας με ανακοινώσεις στον Τύπο, πληρωμένες καταχωρίσεις και με τη βοήθεια εκπροσώπου μας.
7. Δεν αφήνουμε τον εκπρόσωπο μας να κλέψει την παράσταση απ' το μήνυμά μας.
8. Βρισκόμαστε πάντα σε καλή κατάσταση πριν από την κρίση.
9. Δεχόμαστε την συμβουλή επαγγελματιών.
10. Γράφουμε την δική μας εκδοχή της ιστορίας.

Ενώ κάποια απ' αυτά τα σημεία είναι αυτονόητα, άλλα μπορεί να χρειάζονται κάποια επεξεργασία

Διαλέγουμε έναν εκπρόσωπο που θα χειρίζεται τις δηλώσεις και τις ερωτήσεις σχετικά με την κρίση. Ένας σύμβουλος δημοσίων σχέσεων, της εταιρίας μας ή εξωτερικός συνεργάτης, είναι συνήθως ο πιο έμπειρος για να το αναλάβει. Ένας καλός ειδικός των δημοσίων σχέσεων ξέρει τι χρειάζονται τα μέσα ενημέρωσης για να καλύψουν την ιστορία, ποιες είναι οι απαραίτητες πληροφορίες που θα εξυπηρετήσουν τα ενδιαφέροντα της εταιρίας και θα κρατήσουν την κρίση υπό έλεγχο και πως θα κερδίσουμε φίλους και θα επηρεάσουμε τον κόσμο.

Η μεγαλύτερη χρησιμότητα του εκπροσώπου είναι ότι εμποδίζει τα στελέχη, τους εργαζόμενους και άλλες “πηγές που βρίσκονται κοντά στο πρόβλημα” από το να αντιπαρατίθενται μεταξύ τους και να διαδίδουν αποσπάσματα της ιστορίας-αποσπάσματα που μπορεί να μη συμφέρουν πάντα την εταιρεία μας ή να μην βοηθούν την προσπάθειά μας για κοινοποίηση των πιο ευνοϊκών απόψεων. Συχνά ένας πρόεδρος πιστεύει ότι είναι σωστό να μιλήσει κατευθείαν στα μέσα ενημέρωσης στα πρώτα στάδια διευθέτησης της κρίσης. Αυτό όμως έχει τα υπέρ και κατά. Ο Silver χρησιμοποιεί την έκφραση “ κερδίστε χρόνο” αυτό μπορούμε να το πετύχουμε με τον εκπρόσωπο ο οποίος μπορεί να υποσχεθεί να εξετάσει το ζήτημα, να φανεί ευχάριστος κάνοντας μια δήλωση, αλλά κανείς δεν θα περιμένει απ' αυτόν να γνωρίζει τα πάντα. Επιπρόσθετα ο εκπρόσωπος οργανώνει και χειρίζεται τη ροή των πληροφοριών, οι οποίες πρέπει να είναι ουσιαστικές και με

νόημα. Επίσης πρέπει να κρατάμε το προσωπικό πληροφορημένο. Να μην αφήνουμε το την αβεβαιότητα να μας υποσκάπτει τα θεμέλια

Η φράση δεν υπερβαίνουμε της αξιοπιστίας μας ίσως φαίνεται αυτονόητη αλλά είναι συνηθισμένο λάθος. Όταν δεν είμαστε εντελώς ειλικρινείς, βρισκόμαστε πάντα σε επιφυλακή, με έναν δικαιολογημένο φόβο ότι θα μας ανακαλύψουν κι αυτό περιπλέκει το πρόβλημα.

Η δημόσια και έντιμη κοινοποίηση του προβλήματος από εμάς, πριν το κάνει κάποιος άλλος, είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για τον έλεγχο της ζημιάς. Αν παραδεχτούμε ότι υπάρχει πρόβλημα και ότι διεξάγουμε έρευνα και επίσης ότι θα επακολουθήσει μια πλήρης δήλωση, ανάλυση ή αναφορά, θα έχουμε ικανοποιήσει τις αρχικές απαιτήσεις για δημόσια και νόμιμη πληροφόρηση.

Η γνωστοποίηση των ενεργειών μας σημαίνει απλά ότι λέμε ότι συνεργαζόμαστε με τις αρχές, ερευνούμε, σκεφτόμαστε τις εναλλακτικές λύσεις ή όλα τα παραπάνω. Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι τα μέσα ενημέρωσης θέλουν ένα σχόλιο από εμάς, σχετικά με τους μετόχους μας, τους εργαζόμενους ή με αυτούς που ασχολούνται με τη ρύθμιση του προβλήματος. Θα πρέπει να τους δώσουμε κάτι με το οποίο θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν.

Προβλέπουμε την χειρότερη δυνατή εξέλιξη ή τουλάχιστον δεχόμαστε την πιθανότητα ότι μπορεί να μας συμβεί το χειρότερο και προετοιμαζόμαστε για αυτήν. Μια απλή ερώτηση για το πόσο άσχημα μπορεί να εξελιχθεί η κατάσταση και τι μπορεί να γίνει για να αποσοβηθούν οι δυσάρεστες εξελίξεις αρκεί.

Γνωστοποιούμε τη θέση μας με ανακοινώσεις στον Τύπο, πληρωμένες καταχωρίσεις και με την βοήθεια του εκπροσώπου μας. Αυτό θα μας βοηθήσει στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης. Είναι άλλωστε κάτι που γενικά αρέσει στο κοινό. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι σε μερικές από τις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις διευθέτησης μιας κρίσης οι αρμόδιοι ήρθαν σε επαφή με ο κοινό, πήραν πρωτοβουλίες και γνωστοποίησαν εγκαίρως την δική τους εκδοχή της ιστορίας- πριν ακόμα κάνουν κάποιο σχέδιο.

Δεν αφήνουμε τον εκπρόσωπο μας να κλέψει την παράσταση απ' το μήνυμά μας. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, ο εκπρόσωπος της εταιρίας μας θα πρέπει να είναι κάποιος που είναι ταυτισμένος με την εταιρία- ο πρόεδρος ή ο υπεύθυνος

δημοσίων σχέσεων. Αν φέρουμε κάποιον γνωστό αλλά προφανώς άσχετο άτομο με την εταιρία μας, απλά είναι σαν να υποδηλώνουμε ότι έχουμε «αγοράσει» έναν εκπρόσωπο τύπου, πράγμα που θα αυξήσει ή θα δημιουργήσει αμφιβολίες για την αθωότητα μας.

Βρισκόμαστε πάντα σε καλή κατάσταση πριν από την κρίση. Θα παραθέσουμε το εξής παράδειγμα για να γίνει κατανοητό. Αν ένας μέτοχος τηλεφωνήσει ή γράψει ζητώντας πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη οικονομική απόδοση ή την φιλοσοφία της εταιρείας πάνω σε μακροπρόθεσμους στόχους, το πιθανότερο είναι ότι θα πάρει τις πληροφορίες αμέσως. Αυτή είναι η φύση των σχέσεων εταιρείας-μετόχου. Αν όμως τις ίδιες πληροφορίες τις ζητούσε ένας δημοσιογράφος, πολλά στελέχη θα υιοθετούσαν μια αμυντική συμπεριφορά και θα κατέφευγαν σε υπεκφυγές. Λάθος στρατηγική. Η εταιρεία της οποίας οι άνθρωποι ρωτούν το δημοσιογράφο πως μπορούν να τον βοηθήσουν, που ξεκαθαρίζουν ότι το πραγματικό τους ενδιαφέρον είναι να ειπωθεί η ιστορία της εταιρείας με ακρίβεια, θα δουν ότι συνήθως τα μέσα ενημέρωσης είναι κάτι περισσότερο από δίκαια-ακόμη και ευνοϊκά διατεθειμένα –απέναντι στην εταιρεία την ώρα της κρίσης.

Δεχόμαστε την συμβουλή επαγγελματιών. Θα πρέπει να θυμόμαστε την φράση «αυτοί που μπορούν να κάνουν κάτι, ας το κάνουν. Αυτοί που δεν μπορούν, ας το διδάξουν». Πολλοί άνθρωποι έχουν αυτή τη γνώμη για τους συμβούλους. Αυτή η ερώτηση γίνεται συχνά: γιατί να καλέσουμε κάποιον που δεν είναι μέλος της επιχείρησής μας να μας συμβουλέψει τι είναι καλύτερο για την επιχείρησή μας; Αυτό προϋποθέτει ότι θα ζητούσαμε κάποιον που ασχολείται με το ίδιο αντικείμενο που ασχολούμαστε και εμείς.

Γράφουμε την δική μας εκδοχή τη. Η γραπτή τοποθέτησή μας πάνω στην δική μας εκδοχή της ιστορίας είναι για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης. Ο κόσμος έχει την τάση να πιστεύει όχι μόνο τα γραπτά, αλλά και το συγγραφέα τους. Αν δείξουμε προθυμία να γράψουμε «μια ανοικτή επιστολή» ή ένα υπόμνημα, έχουμε καταφέρει να αυξήσουμε τις πιθανότητες να παρουσιαστεί και να επαναληφθεί το μήνυμά μας με ακρίβεια και να υποδηλώσουμε την ειλικρίνεια και την ευθύτητα μας, μια «τοποθέτηση» που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελός μας.⁶⁴

⁶⁴ Marconi j.,(1994),σ.35-42

Ένα ακόμη βήμα που πρέπει να κάνουμε είναι να επιλέξουμε το καταλληλότερο μέσο για να μεταδώσουμε το μήνυμά μας στα τμήματα που έχουμε επιλέξει. Αν θέλουμε να επικοινωνήσουμε με πεντακόσιους εγγεγραμμένους χρήστες στο νέο λογισμικό της εταιρείας μας σχετικά με κάποια δυσλειτουργία του, δεν θα βάζαμε καταχώριση στους New York Times ή δε θα οργανώναμε μια συνέντευξης Τύπου. Αλλά θα στέλναμε σε κάθε χρήστη μια επιστολή ή ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ζητώντας συγγνώμη για το πρόβλημα και εξηγώντας πως σκοπεύουμε να το αποκαταστήσουμε. Ως αρμόδιοι επικοινωνίας για τη κρίση, θα πρέπει επίσης να αντιστοιχήσουμε το κατάλληλο μέσο στο ανάλογο κοινό. Για να το κάνουμε αυτό θα πρέπει να απαντήσουμε πρώτα στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Με ποία τμήματα του κοινού πρέπει να επικοινωνήσω;
- Ποια είναι τα καλύτερα μέσα για να επικοινωνήσω με κάθε τμήμα;
- Ποιες επιμέρους πληροφορίες θα εκτιμούσε περισσότερο το κάθε τμήμα;

Οι απαντήσεις αυτές θα μας οδηγήσουν να αποφασίσουμε με ποιόν πρέπει να επικοινωνήσουμε, τι θα πρέπει να του πούμε, και πως μπορούμε να πλησιάσουμε το συγκεκριμένο κοινό.⁶⁵

4.3 Επικοινωνία με τα MME μετά την κρίση

Μια κρίση δεν τελειώνει ποτέ, αφήνει τα σημάδια της σε βάθος χρόνου. Ο προβληματισμός είναι εάν αυτά τα σημάδια αυτά είναι έντονα ή όχι στην εικόνα και την συνείδηση των δημοσιογράφων και των MME για τα οποία εργάζονται. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων και το τμήμα επικοινωνίας μάρκετινγκ έχει την ευκαιρία, να ανασυνταχθεί, να αναδιοργανωθεί και να αντλήσει γνώση από την κρίση που μόλις πέρασε, έτσι ώστε να αποτρέψει στο μέλλον μια παρόμοια κρίση.

⁶⁵ Luecke Richard, Barton Larry, (2008), σ.165

Μια ακόμη παράμετρος είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει την παρούσα εικόνα, αφού τελειώσει η κρίση και αυτό γιατί πολλές προθέσεις που έχουν δηλωθεί και πολλές δραστηριότητες που έχουν ξεκινήσει κατά την διάρκεια μιας κρίσιμης κατάστασης, μπορεί να σταματήσουν εξαιτίας κάποιων περισπασμών, όταν η κρίσιμη κατάσταση δεν υπάρχει πια. Αυτή η έλλειψη ακολουθίας στις επιχειρήσεις μετά την κρίση, μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές εικόνες στους μετόχους και στο κοινό. Θα πρέπει να διασφαλιστεί οποιαδήποτε δέσμευση από την πλευρά της επιχείρησης για συγκεκριμένες ενέργειες και οποιαδήποτε στάση τηρείτε έχει δημοσιοποιηθεί ότι θα κρατήσετε και στο μέλλον, κατά την διάρκεια μιας κρίσης, θα συνεχιστούν ακόμη κι αφού έχει τελειώσει η κρίση.⁶⁶

Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρία να μην ξεχνάει την κρίση την οποία πέρασε αλλά επειδή μειώθηκε το ενδιαφέρον από τα ΜΜΕ αντίθετα απαιτείται αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, η εταιρία θα πρέπει να εξετάσει το επίπεδο χειρισμού και επικοινωνίας με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης και τι μπορεί να βελτιωθεί στον επικοινωνιακό σχεδιασμό αντιμετώπισης κρίσεων στο μέλλον.

Η επικοινωνία της εταιρίας με τα ΜΜΕ μετά το πέρας μιας κρίσης διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Συχνή αποστολή δελτίων τύπου στα ΜΜΕ σχετικά με την πρόοδο της εταιρίας
- Καλλιέργεια και σύσφιγξη σχέσεων με τα ΜΜΕ
- Σύσφιγξη σχέσεων με τα κοινά στόχος της εταιρίας
- Προγράμματα εταιρικής επικοινωνίας με τελικούς αποδέκτες το κοινό και τα

ΜΜΕ

⁶⁶ Heath R.,2005,σ.177

4.4 Διαδίκτυο (Internet)

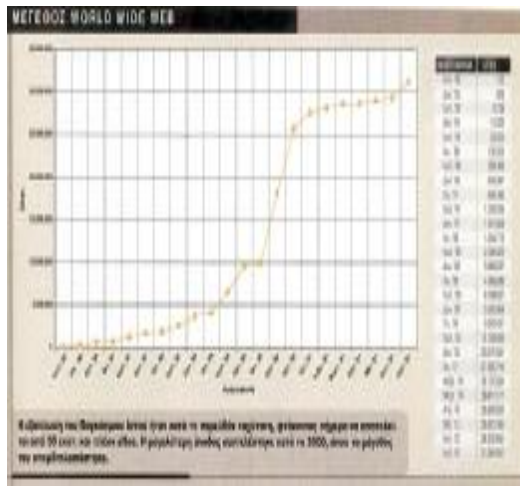
Εισαγωγή

Το διαδίκτυο, ένα από τα πιο συναρπαστικά και συνάμα ουσιαστικά δημιουργήματα του ανθρώπινου νου, δικαία θεωρείται από πολλούς ως ένα σύγχρονο κουτί της Πανδώρας, που ανοίγοντας το, ξεπετάχτηκε ένας θαυμαστός κόσμος που μόλις πριν από λίγα χρόνια η ύπαρξή του ήταν αδιανόητη. Και αν ο Φιλέας Φόγκ στο ομώνυμο μυθιστόρημα του Ιουλίου Βέρν έκανε το γύρο του κόσμου σε 80 ημέρες, σήμερα, οποιοσδήποτε άνθρωπος, μπορεί να κάνει την ίδια διαδρομή σε λίγα μόλις λεπτά και όχι καθισμένος σε ελέφαντες, αλλά καθισμένος αναπαυτικά στην καρέκλα του γραφείου του. Το μόνο που χρειάζεται να έχει είναι για αυτή τη συναρπαστική περιπλάνηση, είναι μόνο ένας καλός υπολογιστής, εξοπλισμένος με ένα modem ή μια κάρτα δικτύου, καθώς και το κατάλληλο λογισμικό, που θα του επιτρέψει να επικοινωνήσει με τον έξω κόσμο.

Τι είναι όμως το Internet; Αν και δεν υπάρχει ίσως κάποιος γενικός αποδεκτός ορισμός, το Internet, ορίζεται ως το μεγαλύτερο δίκτυο υπολογιστών και διασυνδεδεμένων δικτύων (LANs και WANs) του πλανήτη μας. Εάν μάλιστα θελήσουμε να ακριβολογήσουμε, το Internet δεν είναι ένα δίκτυο αλλά ένα διαδίκτυο, δηλαδή ένα δίκτυο που αποτελείται από άλλα δίκτυα. Έτσι κάθε χρήστης, οποιουδήποτε υπολογιστή και οποιουδήποτε συνδεδεμένου δικτύου, μπορεί να επικοινωνήσει και να μοιραστεί πληροφορίες, γνώσεις, και γενικά κάθε είδους δεδομένα, με οποιονδήποτε άλλο χρήστη, σε ένα από τα άλλα συνδεδεμένα δίκτυα.⁶⁷

Η εξάπλωση που έχει γνωρίσει το Internet τα τελευταία χρόνια, δεν έχει ιστορικό προηγούμενο. Ο αριθμός των χρηστών που συνδέονται με αυτό αυξάνεται ραγδαία (βλέπε πίνακα 4.5)

⁶⁷ Ποταμιάνος, Α, 2002, σ.17



Πίνακας 4.5⁶⁸

Παρόλο που το Διαδίκτυο γεννήθηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πανεπιστημιακών και των στρατιωτικών, κατάφερε να αλλάξει τις συνθήκες πρόσβασης στην πληροφορία, πλέον κάθε άτομο ή ομάδα όχι μόνο έχει πρόσβαση στην πληροφορία αλλά μπορούν επιπλέον να κάνουν την φωνή τους ν' ακουστεί, με την ελπίδα να ξεσηκώσουν παγκόσμια αλληλεγγύη.

4.5.1 Ιστολόγιο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα Ιστολόγιο (επίσης: *μπλογκ*, *blog* ή *weblog*) είναι μια διαδικτυακή έκδοση που αποτελείται από άρθρα (συνήθως σε ανάστροφη χρονολογική σειρά).

Τα ιστολόγια ξεκίνησαν κυρίως από προγραμματιστές και άλλους φίλους της τεχνολογίας, σαν ηλεκτρονικά ημερολόγια, όπου ο καθένας μπορούσε να παραθέτει σκόρπιες σκέψεις του. Σήμερα έχουν πολλαπλασιαστεί πολύ, χάρη στις δωρεάν Διαδικτυακές εφαρμογές όπως οι Blogger και Wordpress, που κάνουν την δημιουργία όμορφων, έξυπνων και άρτιων ιστολογίων υπόθεση μερικών λεπτών.

A.ΕΠΙΡΡΟΗ

⁶⁸ www.epaggelmaties.com

Η επιρροή τους έχει αρχίσει να αυξάνει, καθώς πολλοί άνθρωποι είναι απογοητευμένοι με την ποιότητα των καθιερωμένων Μ.Μ.Ε. και με την έλλειψη διαδραστικότητάς τους. Στις τελευταίες εκλογές στις Η.Π.Α. η φωνή των ιστολογίων ήταν ιδιαίτερα δυνατή, καθώς θεωρείται ότι επηρέασαν το αποτέλεσμα διαχέοντας πληροφορίες πολύ γρήγορα και καταρρίπτοντας σαθρά επιχειρήματα.

Αυτή η διάχυση της επικοινωνίας και ενημέρωσης έχει αναγνωριστεί ακόμα περισσότερο ως απειλή σε χώρες με αντιδημοκρατικά καθεστώτα, που καταπατούν τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η καταστολή που εφαρμόζεται εναντίον των blogs είναι πρωτοφανής (υπηρεσίες παρακολούθησής τους, φυλακίσεις, βασανισμοί δημιουργών τους κτλ.) και τα έχει αναδείξει σε σύμβολα αντίστασης, διαφορετικότητας και διεκδίκησης ελευθεριών⁶⁹

Β.ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΣΩ ΜΠΛΟΓΚΣ

Οι πυρκαγιές το καλοκαίρι του 2007 αυτό που τα Μέσα της εποχής μας ονόμασαν «κίνημα των blogger»

Ο θάνατος της Αμαλίας Καλυβίνου

Γ. Διαδίκτυο και κρίση

Το κοινό της κρίσης

Ο Jonathan I Bernstein, συγγραφέας του Keeping the Wolves at Bay, υποστηρίζει ότι στην εποχή του Internet οι εταιρικές κρίσεις έχουν πάψει να είναι τοπικές ή να αφορούν ένα μικρό κοινό αλλά είναι εν δυνάμει ιστορίες για ένα παγκόσμιο κοινό κάθε κατηγορίας.⁷⁰

Δ. Η ταχύτητα μετάδοσης της κρίσης

Η ταχύτητα της κρίσης είναι στις μέρες μας δύσκολο να ανακοπεί με την διάδοση και την εξάπλωση του διαδικτύου.

1. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF>

⁷⁰ www.tanea.gr ένθετο Ανοικτό MBA

Σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα θα αναφέρουμε την πρόσφατη κρίση της Ελληνικής Αστυνομίας και την δυσκολία στο να αντιδράσει εγκαίρως στα επεισόδια που συγκλόνισαν την Αθήνα το Δεκέμβρη του 2008. Η είδηση μεταδόθηκε από τον γνωστό ιστοχώρο Indymedia και μετά ακολούθησαν με σημαντική καθυστέρηση τα υπόλοιπα Μ.Μ.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.Εισαγωγή

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός, ένα ερευνητικό ερώτημα. Το πρώτο ίσως πράγμα που καλείται, έπειτα, ένας ερευνητής να σχεδιάσει είναι η μεθοδολογία που θα υιοθετήσει πρώτον σε σχέση με τον προβληματισμό του και δεύτερον με το υπό εξέταση πεδίο. Η πορεία δηλαδή πάνω στην οποία θα βασιστεί για να εκπονήσει την έρευνά του και να την παρουσιάσει έπειτα ως γραπτό κείμενο.⁷¹

Λόγω της ιδιαιτερότητας του γεγονότος και λόγω της μη επάρκειας ιστορικού παρόμοιων περιστατικών, αυτή η μελέτη θα στηριχθεί σε δευτερογενή στοιχεία κυρίως από τον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο.

5.1 Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να καθοριστούν οι λεπτομέρειες όσο είναι δυνατόν σχετικά με το γεγονός του παράνομου λογισμικού και η σε βάθος έρευνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία χειρίστηκε αυτό το περιστατικό σε επικοινωνιακό επίπεδο. Η περίπτωση αποτελεί πρόκληση τόσο για το είδος της κρίσης όσο και για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίστηκε το γεγονός από την επικοινωνιακή πλευρά

5.2 Στόχοι της έρευνας

Οι κύριοι στόχοι της έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ανάπτυξη της κρίσης της Vodafone
2. Η εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης
3. Η μελέτη του υπό εξέταση περιστατικών και η έρευνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρίες χειρίστηκε επικοινωνιακά το θέμα

5.3 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών

⁷¹ www.openedu.gr

Η πιο κατάλληλη μέθοδος έρευνας με σκοπό την εφαρμογή των προαναφερθέντων στόχων θεωρείται η ποιοτική προσέγγιση. Τα δευτερεύοντα στοιχεία θα συλλεχθούν όπως αναφέραμε πρωτίτερα κυρίως από από τον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο

Τα μοντέλα έρευνας μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες, στην επεξηγηματική και στην συμπερασματική⁷². Ο πρωταρχικός σκοπός μιας επεξηγηματικής έρευνας είναι η εμβάθυνση και η κατανόηση σε διάφορα θέματα και συνήθως χρησιμοποιείται όταν το αντικείμενο της έρευνας δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Αυτό το είδος της έρευνας αγοράς επικεντρώνεται συνήθως σε μεμονωμένη ομάδα κοινού και δεν αποτελεί στοιχείο για στατιστική ανάλυση αλλά παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την ανθρώπινη συμπεριφορά και κίνητρα. Η ποιοτική ανάλυση είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα αποτελέσματα θα συμβάλλουν στην κατανόηση, θα προσφέρουν γνώση και θα διαλευκάνουν τα πραγματικά γεγονότα⁷³. Από την άλλη πλευρά, η συμπερασματική έρευνα βασίζεται σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού και αποτελεί ποσοτική ανάλυση.

5.3.1 Δευτερεύοντα στοιχεία:

Τα δευτερεύοντα στοιχεία θεωρούνται πρωταρχικής σημασίας σε μια έρευνα μιας και παρέχουν στον ερευνητή πληροφορίες και βοηθούν στη διαμόρφωση μιας εικόνας για το πρόβλημα⁷⁴. Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας τα δευτερεύοντα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Δημοσιεύματα σχετικά με τα περιστατικά σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα
- Δελτία Τύπου
- Πόρισμα Α.Δ.Α.Ε

5.3.2 Πλεονεκτήματα δευτερογενών στοιχείων

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων αφορά το μικρό τους κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την συλλογή τους. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι διαθέσιμες με την μορφή δευτερογενών στοιχείων, ο ερευνητής, απλά χρειάζεται να προστρέξει στην πηγή τους (στην

⁷² Malhotra and Birks, 2000, p.p.67

⁷³ Gordon and Langmaid, 1988, pp.45

⁷⁴ Churchill and Gilbert, 1996, p.p 86

περίπτωση μας οη ιστοσελίδα της ΑΔΑΕ). Αυτό συνήθως απαιτεί πολύ μικρό χρονικό διάστημα και μικρό κόστος.

5.3.3 Μειονεκτήματα δευτερογενών στοιχείων

Παρά την χρησιμότητά τους, τα δευτερογενή στοιχεία δεν είναι χωρίς προβλήματα.

Τέσσερα είναι τα προβλήματα που σχετίζονται με τα δευτερογενή στοιχεία:

1. Ακρίβεια: Η έλλειψη ακρίβειας στα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να οφείλεται σε λάθη που γίνονται είτε κατά την συλλογή, είτε κατά την ανάλυση, είτε κατά την παρουσίαση των γεγονότων
2. Διαθεσιμότητα: Για ορισμένης φύσης προβλήματα που αντιμετωπίζουν η ερευνητές είναι δυνατόν να μην υπάρχουν δευτερογενή στοιχεία
3. Καταλληλότητα: αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία τα δεδομένα ικανοποιούν τις ανάγκες του ερευνητή για το συγκεκριμένο πρόβλημα
4. Επάρκεια: Υπάρχοντα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να είναι διαθέσιμα, κατάλληλα και ακριβή, αλλά μπορεί να μην επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του ερευνητή όπως αυτές προσδιορίζονται από το συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζει⁷⁵

⁷⁵ Σταθακόπουλος, Β, 2001,σ.63-66

Κεφάλαιο 6



CASE STUDY: ΤΟ ΣΚΑΝΔΑΛΟ ΤΩΝ ΥΠΟΚΛΟΠΩΝ

VODAFONE

6.1 Το ιστορικό της εταιρείας Vodafone:

Όλα άρχισαν πριν από 27 χρόνια, το 1982, όταν ο Τζέραλντ Γουέντ, τότε πρόεδρος της εταιρείας κατασκευής στρατιωτικών ασυρμάτων Racal, αποφάσισε να συμμετάσχει στον διαγωνισμό για την πρώτη άδεια εγκατάστασης αναλογικού κυψελικού δικτύου. Η Racal κέρδισε την άδεια και την Πρωτοχρονιά του 1985 εγκαινίασε το πρωτοποριακό της δίκτυο που ονομάστηκε Vodafone από τα τρία συνθετικά των υπηρεσιών της: Vo(ice), φωνή, Da(ta), δεδομένα, και Fone (τηλέφωνο).

Αν και οι χρήστες ήταν ακόμη ελάχιστοι και η κάλυψη περιορισμένη και προβληματική, το αναλογικό δίκτυο επεκτείνεται ραγδαία και ήδη το 1987 η Vodafone - που ακόμη ανήκει στη Racal Telecomms Division - αναγνωρίζεται ως η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο. Η επέκταση συνεχίζεται και το 1991 η Vodafone «χωρίζει» από τη μητρική Racal και ξανοίγεται πέραν του Ατλαντικού, αφού εισάγεται ταυτόχρονα στα χρηματιστήρια του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης με την επωνυμία Vodafone Group. Είναι καιρός: η τεχνολογία καλπάζει και η εταιρεία πραγματοποιεί τις πρώτες διεθνείς κλήσεις roaming, ενώ ταυτόχρονα εγκαινιάζει το πρώτο ψηφιακό δίκτυο GSM στη Βρετανία. Και το 1993, με τις τσέπες ήδη γεμάτες από την εγχώρια αγορά, η ηγεσία της ξεκινά την «εκστρατεία» κατάκτησης των ξένων αγορών δημιουργώντας «συμμαχίες» με εταιρείες στη Γερμανία, στη Νότια Αφρική, στην Αυστραλία, στα νησιά Φίτζι και στην Ελλάδα...⁷⁶

Ίδρυση της Vodafone στην Ελλάδα

Η Vodafone ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992, υπό την εμπορική ονομασία Panafon, με τη συμμετοχή των εταιριών Vodafone Group Plc., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank. Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, τον Ιανουάριο του 2002 άλλαξε η εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon-Vodafone σε Vodafone. Το Δεκέμβριο του 1998 η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο 2004 η μετοχή της σταμάτησε να

⁷⁶ <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=171221&ct=32>

αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και στα δύο Χρηματιστήρια. Κύριος μέτοχος της εταιρίας είναι το Vodafone Group Plc., το οποίο κατέχει το 99,878% των μετοχών της Vodafone.

6.2 Το χρονικό της κρίσης στη Vodafone

Όλα άρχισαν σύμφωνα με την Α.Δ.Α.Ε από την 19:56 της 24ης Ιανουαρίου 2005 έως την 11:00 της 25ης Ιανουαρίου 2005, στο Ψηφιακό Κέντρο της Παιανίας (ΜΕΑΡΑ) παρουσιάστηκαν περίπου 8.000 σφάλματα (forlopp errors), τα οποία προκλήθηκαν από την εγκατάσταση μέρους του παρείσακτου λογισμικού. Τα σφάλματα αυτά οφείλονταν στην αποτυχημένη προσπάθεια μετάδοσης γραπτών μηνυμάτων (SMS) συνδρομητών της Q-Telecom μέσω της Vodafone.

Στην συνέχεια στις 4 Μαρτίου η εταιρεία διενεργεί έλεγχο στο κεντρικό λογισμικό της σύστημα, το οποίο έχει προμηθευτεί από την Ericsson, στο οποίο εντοπίζει δύο «κόμβους» με ενεργοποιημένους «άγνωστους» προς την εταιρεία κωδικούς.

Η υπόθεση αποκαλύφθηκε στις 7 Μαρτίου 2005 από την εταιρεία Vodafone, η οποία διαπίστωσε - στη διάρκεια ελέγχου από την προμηθεύτρια εταιρεία Ericsson - λογισμικό παρακολούθησης υψηλής τεχνολογίας και άγνωστης προέλευσης στο υποσύστημα νομίμων συνακροάσεων.

Στις 8 Μαρτίου η Διοίκηση(κ. Κορωνιάς) της εταιρείας δίνει εντολή για άμεση αφαίρεση του «ξένου» λογισμικού.

Η εταιρεία στις 10 Μαρτίου επικοινωνεί με το γραφείο του πρωθυπουργού και των ενημερώνει.

Στις 11 Μαρτίου διατάσεται διενέργεια προκαταρκτικής εξέτασης κατά προτεραιότητα, την οποία ο κ. Λινός παρήγγειλε αυτοπροσώπως στον προϊστάμενο της Εισαγγελίας Αθηνών, κ. Παπαγγελόπουλο.

3 Φεβρουαρίου: ολοκληρώνεται η προκαταρκτική εξέταση, χωρίς όμως «να φτάσει στα ίχνη των δραστών». Διαπιστώθηκε ότι τα 14 αυτά τηλέφωνα, τα οποία ήταν όλα «καρτοκινητά», δέχονταν κλήσεις και προς τούτο κλήθηκαν οι διενεργούντες τις κλήσεις, οι οποίοι όμως αποδείχτηκαν όλοι νόμιμοι. Μετά την ολοκλήρωση της προκαταρκτικής εξέτασης, ο αρμόδιος εισαγγελέας Ιωάννης Διώτης ασκεί δίωξη

κατά αγνώστων. Η δίωξη αφορά την παραβίαση του απορρήτου τηλεφωνικών συνδιαλέξεων κατά συρροήν και κατ' εξακολούθηση με περαιτέρω παραγγελία για διερεύνηση πιθανής τέλεσης και άλλων αξιόποινων πράξεων, όπως κατασκοπία.

Στις 2 Φεβρουαρίου δημοσίευμα της εφημερίδας «Τα Νέα» αναφέρει σε άρθρο του ότι οι διωκτικές αρχές εντόπισαν κύκλωμα υποκλοπών κινητών τηλεφώνων.

Εξηγήσεις στην Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (ΑΔΑΕ) καλείται να δώσει η Vodafone στις 3 Φεβρουαρίου.

Ο διευθύνων σύμβουλος της Vodafone κ. Γιώργος Κορωνιάς, προσέρχεται στις 9 Φεβρουαρίου στη συνάντηση που είχε με την Αρχή Διασφάλιση του Απορρήτου των Επικοινωνιών για το θέμα των τηλεφωνικών υποκλοπών. Η συνάντηση κρατάει πάνω από δύο ώρες και στην ακρόαση εκτός από τον κ. Κορωνιά συμμετείχαν και άλλα στελέχη της εταιρίας.

6.3 Γιατί είναι κρίση

Σύμφωνα με τον ορισμό του Barton (1993 κρίση είναι « ένα μεγάλο , ξαφνικό γεγονός...» στη περίπτωση της Vodafone το μεγάλο και ξαφνικό γεγονός είναι ο εντοπισμός του παράνομου λογισμικού. Από τον ορισμό του Foster και την έκφραση « μια επείγουσα ανάγκη για αποφάσεις » στην περίπτωση της Vodafone είναι η απομάκρυνση του παράνομου λογισμικού και η ενημέρωση του γραφείου του πρωθυπουργού αντί της αρμόδιας αρχής της Α.Δ.Α.Ε.⁷⁷ Οι Rosenthal και

⁷⁷ Σύσταση Αρχής Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών Η Α.Δ.Α.Ε συστάθηκε με το Ν. 3115/2003, κατ' επιταγή της παραγράφου 2 του άρθρου 19 του Συντάγματος. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ιδρυτικού της νόμου, σκοπός της είναι η προστασία του απορρήτου των επιστολών και της ελεύθερης ανταπόκρισης ή επικοινωνίας με οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Στην έννοια της προστασίας του απορρήτου των επικοινωνιών περιλαμβάνεται και ο έλεγχος της τήρησης των όρων και της διαδικασίας άρσης του απορρήτου. Η Α.Δ.Α.Ε είναι ανεξάρτητη αρχή⁷⁷, η οποία απολαμβάνει διοικητικής αυτοτέλειας. Έδρα της Α.Δ.Α.Ε είναι η Αθήνα, μπορεί όμως με απόφαση της να εγκαθιστά και να θέτει σε λειτουργία γραφεία και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Οι αποφάσεις της Α.Δ.Α.Ε κοινοποιούνται με μέριμνά της στον Υπουργό Δικαιοσύνης, ενώ στο τέλος κάθε έτους υποβάλλεται έκθεση των πεπραγμένων της στον Πρόεδρο της Βουλής , στον Υπουργό Δικαιοσύνης και στους αρχηγούς των κομμάτων που εκπροσωπούνται στη Βουλή και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Η Α.Δ.Α.Ε υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο κατά τον τρόπο και τη διαδικασία της Βουλής.⁷⁷

Rijnenburg (1991) περιγράφουν μια ευρύτερη έννοια της κρίσης: « η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις, που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος» και εδώ στην περίπτωση της Vodafone σαν σοβαρή απειλή μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την ύπαρξη του παράνομου λογισμικού, σαν επείγων μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την απομάκρυνση του παράνομου λογισμικού και ως αβεβαιότητα την έλλειψη γνώσης για τον τρόπο εισαγωγής του παράνομου λογισμικού. Εμβαθύνοντας περισσότερο την έννοια κρίση στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, μπορούμε να επισημάνουμε σύμφωνα με τα κεφάλαιο ανάλυση της κρίσης σε συνδυασμό με το κεφάλαιο 1 Διαχείριση Κινδύνων τα εξής.

1. Ανάλογα με το είδος των γενεσιουργών αιτιών είναι Ανθρωπογενείς καταστροφή, από τεχνολογικό κίνδυνο.
2. Ανάλογα με το χρόνο εκδήλωσης τη διακρίνουμε σε ξαφνική ή άμεση

6.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Όπως έχουμε αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο ανάλυση της κρίσης τα χαρακτηριστικά της κρίσης είναι τα εξής έξι. Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι ότι η κρίση είναι κλιμακούμενη σε ένταση, αυτό αφορά κυρίως την πληροφόρηση και τη γνώση την οποία έχουμε, στην περίπτωση μας όλα ξεκίνησαν μετά από παράπονα πελατών της εταιρίας για μη λήψη κλήσεων και γραπτών μηνυμάτων το Ιανουάριο του 2005 σύμφωνα με την Α.Δ.Α.Ε. Στις 4 Μαρτίου 2005 η εταιρεία διενεργεί έλεγχο στο κεντρικό λογισμικό της σύστημα, το οποίο έχει προμηθευτεί από την Ericsson. Και αμέσως ειδοποιεί τεχνικό κλιμάκιο από την μητρική Vodafone και την Ericsson. Στις 7 Μαρτίου 2005 προσδιορίζεται το λογισμικό που επέτρεπε στους υποκλοπής την συνακρόαση.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Αυτό το χαρακτηριστικό ενισχύει το γεγονός ότι η θυγατρική Vodafone ειδοποίησε τεχνικό κλιμάκιο από την μητρική Vodafone και την Ericsson. Το θέμα που τους απασχολούσε ήταν και είναι ένα θέμα υψίστης σημαίας και επίσης είναι λογικό να διακατέχονται από άγχος, να νοιώθουν ανασφαλείς και πως κινδυνεύουν για το χειρότερο, με αποτέλεσμα να:

Επηρεάζονται οι συνήθειες ρυθμοί και λειτουργίες. Είναι σαφές ότι μετά την διαπίστωση του παράνομου λογισμικού οι προτεραιότητες της διοίκησης άλλαξαν,

Διακινδύνευσε να πληγεί η «εικόνα» της εταιρείας, αυτό είναι επίσης ένα από τα χαρακτηριστικά στην προκειμένη περίπτωση, ιδίως όταν:

Κατέληξε υπό έλεγχο από τα αρμόδια κρατικά όργανα-φορέων (Α.Δ.Α.Ε) και επίσης από τα Μ.Μ.Ε για μακρύ χρονικό διάστημα.

Και τέλος προκάλεσε ποικίλες βλάβες κυρίως στο προφίλ της εταιρείας και την διάθεση των προϊόντων της.

6.5 Τρόπος εισαγωγής του παρείσακτου λογισμικού

Το «ξένο λογισμικό», όπως υποστηρίζει η Vodafone, είχε εμφυτευθεί με τη μέθοδο του χάκινγκ⁷⁸(στη συγκεκριμένη περίπτωση, εκμεταλλεύτηκε την ύπαρξη του λογισμικού νόμιμων συνακροάσεων την ύπαρξη του οποίου σύμφωνα με δηλώσεις του διευθύνων σύμβουλου της Vodafone κ. Κορωνιά ενημερώνοντας τα μέλη της αρμόδιας κοινοβουλευτικής επιτροπής σχετικά με το θέμα των υποκλοπών στις 3/10/2006, η Vodafone «δεν ζήτησε, δεν παρήγγειλε και δεν παρέλαβε» το λογισμικό των νομίμων συνακροάσεων. Η Ericsson το είχε εντάξει στο λογισμικό της μετά από αίτημα πελατών της λόγω των επιθέσεων της 11ης Σεπτεμβρίου, ωστόσο η Vodafone δεν το είχε παραγγείλει,⁷⁹ στην καρδιά του λογισμικού τεχνολογίας Ericsson, το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας για τη διαχείριση των κλήσεων, των γραπτών μηνυμάτων, των MMS και των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.⁸⁰ Το συγκεκριμένο «ξένο λογισμικό» δεν ήταν κατασκευής Ericsson και προστέθηκε εκ των υστέρων παράνομα υπό αδιευκρίνιστες συνθήκες στο παραπάνω λογισμικό κατασκευής Ericsson. Αυτό το δεύτερο λογισμικό, που δεν ήταν κατασκευής Ericsson, εκπληρούσε δύο σκοπούς:

⁷⁸Hacking: η γνώση των ελλείψεων ενός συστήματος ώστε να το εκμεταλλευτούν όσοι γνωρίζουν αυτές τις ελλείψεις.

⁷⁹ www.forthnet.gr

⁸⁰ www.tanea.gr

- A. να ενεργοποιεί το λογισμικό της Ericsson για τις νόμιμες συνακροάσεις, και
- B. ταυτόχρονα να εξαφανίζει τα ίχνη της ενεργοποίησης και χρήσης του λογισμικού της Ericsson, ούτως ώστε το λογισμικό της Ericsson να εξακολουθεί να εμφανίζεται ως ανενεργό⁸¹

Αντίθετα από την πλευρά της ΑΔΑΕ, όσον αφορά την γνώση της ύπαρξης του λογισμικού νόμιμων συνακροάσεων αναφέρει ότι από την αλληλογραφία της Ericsson προς τη Vodafone, που συνοδεύεται και με δισκέτα, ήταν γνωστό από τις 31 Ιανουαρίου 2002 ότι είχε παραδοθεί με την έκδοση του λογισμικού R9.1 και το διαβόητο lawful interception. Παραλήπτες του ενημερωτικού υλικού ήταν ο εκλιπών Κ. Τσαλικίδης, ενώ αυτό είχε κοινοποιηθεί και στους κ. Πλεύρη, Παπαγεωργίου και Αθανασιάδη.

Επίσης η ΑΔΑΕ φορτώνει με ευθύνες τη Vodafone, κάνει λόγο για αναγκαία φυσική παρουσία χειριστή για τις διαρκείς αναβαθμίσεις του παρείσακτου λογισμικού.⁸²

Επιπτώσεις από την εισαγωγή του παρείσακτου λογισμικού

Ήταν η παρακολούθηση προσώπων, ανάμεσα στα οποία περιλαμβάνεται ο Πρωθυπουργός κ. Κώστας Καραμανλής, μέλη της κυβέρνησης, πολιτικοί, μέλη οργάνωσης, ιδιώτες, συνδικαλιστές και αλλοδαποί που ζουν στη χώρα μας.

6.6Η απόφαση της Α.Δ.Α.Ε για τη Vodafone και οι αντιδράσεις της Vodafone

Στις 14/12/06, η Ολομέλεια της Αρχής αποφάσισε την επιβολή προστίμου στην εταιρεία Vodafone για τις ακόλουθες διαπιστωθείσες παραβάσεις της νομοθεσίας:

- «Παράλειψη ενημέρωσης της Α.Δ.Α.Ε.»: πρόστιμο 1.500.000 ΕΥΡΩ.

⁸¹ www.myphone.gr

⁸² http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_politics_2_11/04/2006_180409

- «Διακοπή λειτουργίας του παράνομου λογισμικού»: πρόστιμο 1.500.000 ΕΥΡΩ
- «Παραβίαση του απορρήτου χωρίς την τήρηση της διαδικασίας, των όρων και των προϋποθέσεων άρσης αυτού»: πρόστιμο 500.000 ΕΥΡΩ
- «Μη ενημέρωση των συνδρομητών σχετικά με τον υφιστάμενο κίνδυνο ασφάλειας»: πρόστιμο 1.500.000 ΕΥΡΩ
- «Παραβίαση του απορρήτου των επικοινωνιών μέσω της παράνομης εισαγωγής παρείσακτου λογισμικού»: πρόστιμο 500.000 ΕΥΡΩ για κάθε έναν από τους 106 υπό παρακολούθηση αριθμούς τηλεφωνικών συνδέσεων (53.000.000 ΕΥΡΩ).
- «Παράλειψη διασφάλισης του απορρήτου των επικοινωνιών σε σχέση με το συμβάν της ύπαρξης συναγερμών στα ψηφιακά κέντρα»: πρόστιμο 1.500.000 ΕΥΡΩ
- «Έλλειψη επαρκών μέτρων ασφάλειας για τη διασφάλιση του απορρήτου της εταιρείας»: πρόστιμο 1.500.000 ΕΥΡΩ
- «Δυσχέραση του έργου της Α.Δ.Α.Ε.»: πρόστιμο 15.000.000 ΕΥΡΩ⁸³

Οι αντιδράσεις της Vodafone

Σε σχετική της ανακοίνωση η Vodafone ανέφερε ότι απορρίπτει εξ' ολοκλήρου το σκεπτικό της ΑΔΑΕ και ότι θεωρεί τις επιβληθείσες διοικητικές κυρώσεις **«παράνομες, άδικες και όλως αναιτιολόγητες»** για τους εξής ενδεικτικούς λόγους:

- Η έρευνα για τον τρόπο εισαγωγής του παρείσακτου λογισμικού, την ανεύρεση των πιθανών ενόχων και των μεθόδων που χρησιμοποίησαν, παραμένει ημιτελής καθόσον η ΑΔΑΕ αρνείται μέχρι τώρα να πραγματοποιήσει έρευνες στην εταιρεία Ericsson και σε άλλες διοικητικές αρχές και δημόσιες υπηρεσίες. Η επιβολή κυρώσεων στην εταιρεία χωρίς την ολοκλήρωση των παραπάνω ερευνών αποτελεί απολύτως ανεπίτρεπτη ενέργεια διότι χωρίς αυτές δεν είναι δυνατόν να γίνει νόμιμα καταλογισμός και επιμερισμός ευθυνών.
- Αποκλειστική πηγή πληροφόρησης σχετικά με τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του παρείσακτου λογισμικού αποτελεί η τεχνική

⁸³ www.adae.gr

διερεύνηση του συμβάντος από την Ericsson και μάλιστα σε περιβάλλον εκτός Vodafone, χωρίς δηλαδή προφανέστατα να διασφαλιστεί η αμεροληψία και η ουδετερότητα της ως άνω διερεύνησης.

- Τα γενικά μέτρα ασφαλείας που είχε λάβει η εταιρεία - την επίμαχη περίοδο – σε οργανωτικό, διαδικαστικό και τεχνικό επίπεδο ήταν εναρμονισμένα και ικανοποιούσαν πλήρως το τότε ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.
- Η εταιρεία και οι άνθρωποί της από την πρώτη στιγμή έναρξης του ελέγχου της ΑΔΑΕ κατέβαλαν κοπιώδεις προσπάθειες ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα, με πληρότητα και με άκρα επιμέλεια σε όλα τα αιτήματα της Αρχής. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας εργάστηκε νυχθημερόν, καταβάλλοντας υπεράνθρωπες προσπάθειες προκειμένου η ΑΔΑΕ να αξιολογεί τα ευρήματα του ελέγχου εγκαίρως, εγκύρως και με τέτοια πληρότητα ώστε η Αρχή να διαθέτει στοιχεία περισσότερα από αυτά που ζητούσε και σε αρκετές περιπτώσεις σημαντικότερα των αιτουμένων.

Στη συνέχεια της ανακοίνωσής της Vodafone αναφέρει ότι είναι αυτή που αποκάλυψε την ύπαρξη παράνομου λογισμικού διενέργειας υποκλοπών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ενημερώνοντας άμεσα, με αίσθημα εθνικής ευθύνης την Πολιτεία και τη Δικαιοσύνη. Και όπως εκ του νόμου είχε υποχρέωση, προχώρησε πάραυτα στην απομάκρυνση του και έκτοτε παρέμεινε και παραμένει πάντοτε στη διάθεση των Αρχών και της Δικαιοσύνης προκειμένου να διαλευκανθεί το μείζον αυτό ζήτημα.

«Η Vodafone έχοντας επιτελέσει στο ακέραιο το καθήκον της έναντι του Συντάγματος και των νόμων της Ελληνικής Δημοκρατίας θα προσφύγει στη Δικαιοσύνη κατά της απόφασης της ΑΔΑΕ και είναι βεβαία ότι αυτή θα καταπέσει πλήρως και ολοσχερώς. Όλοι οι άνθρωποι της Vodafone, όπως τους υπαγορεύει το ήθος και η επαγγελματική τους συνέπεια, παραμένουν πάντοτε αυστηρά προσηλωμένοι στις αρχές της νομιμότητας, ταγμένοι στην εξυπηρέτηση των πελατών της και την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων και των εργαζομένων της. Η Vodafone επιφυλάσσεται για πλέον αναλυτική ανακοίνωση, επί της αποφάσεως της ΑΔΑΕ, μόλις της κοινοποιηθεί.

Λίγες ώρες αργότερα, ακολούθησε ο σχολιασμός του ομίλου Vodafone αναφορικά με την απόφαση της ΑΔΑΕ: «Η Διοίκηση της Vodafone στην Ελλάδα συνεργάστηκε πλήρως κατά την διάρκεια της έρευνας και πιστεύει ότι η απόφαση επιβολής κυρώσεων στην εταιρεία είναι ολοσχερώς άδικη. Ο Όμιλος Vodafone στηρίζει πλήρως την απόφαση της Διοίκησης της Vodafone στην Ελλάδα να απορρίψει το σκεπτικό της ΑΔΑΕ και να προσβάλλει την απόφαση της Αρχής».

6.7 Σχολιασμός και αξιολόγηση του χειρισμού της κρίσης

Όπως έχουμε αναφερθεί στην ενότητα επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε την περίοδο της κρίσης η δημόσια και έντιμη κοινοποίηση του προβλήματος από εμάς, πριν το κάνει κάποιος άλλος, είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για τον έλεγχο της ζημιάς. Στην περίπτωση της Vodafone κάτι τέτοιο δεν συνέβη. Η αποκάλυψη των υποκλοπών δημοσιοποιήθηκε από Αθηναϊκή εφημερίδα ευρείας κυκλοφορίας στις αρχές Φεβρουαρίου του 2006. Η εταιρεία παρόλο που είχε μεγάλο χρονικό περιθώριο περίπου 11 μηνών για να προβεί στην κοινοποίηση του θέματος δεν το έκανε. Με αποτέλεσμα να μην ικανοποιήσει τις αρχικές απαιτήσεις για δημόσια και νόμιμη πληροφόρηση. Τα λάθη όμως όσον αναφορά τη δημόσια και νόμιμη πληροφόρηση συνεχίστηκαν. Είναι σημαντικό να αναφερθούμε ότι ακόμα και δέκα ημέρες μετά την αποκάλυψη της υπόθεσης, η ιστοσελίδα της μητρικής Vodafone για την υπόθεση των υποκλοπών δεν ανέφερε ούτε μια λέξη για την υπόθεση. Ενώ όπως γνωρίζουμε στις αρχές Μαρτίου 2005 η θυγατρική Vodafone είχε ειδοποιήσει τεχνικό κλιμάκιο από την μητρική Vodafone. Ενώ αντίθετα η θυγατρική Vodafone εξέδωσε μέχρι τις 12/02/2006 πέντε λακωνικές ανακοινώσεις, συνολικής έκτασης 600 λέξεων.⁸⁴

Ένα ακόμα σημαντικό λάθος στο οποίο υπέπεσε η εταιρεία είναι στην μη ενημέρωση της αρμόδιας αρχής της Α.Δ.Α.Ε την στιγμή που έπρεπε, με αποτέλεσμα να πέσει σε ένα ακόμα σοβαρό λάθος αυτό της απενεργοποίησης του

⁸⁴ www.kathimerini.gr

παράνομου λογισμικού το οποίο θα την βοηθούσε να ισχυροποιήσει την θέση της στο να μην βρεθεί από την θέση του θύματος στην θέση του κατηγορούμενου. Όπως θα δούμε και στην συνέχεια για τις συγκεκριμένες ενέργειες υποβληθεί πρόστιμο από την Α.Δ.Α.Ε.⁸⁵

Εξίσου σημαντικό λάθος είναι η μη επιλογή ενός εκπρόσωπου Τύπου με γνώση Δημοσίων Σχέσεων, με αποτέλεσμα να θεωρούνται περισσότερο έγκυροι όλοι οι ειδικοί ή μη που κατακλύζουν τα τηλεοπτικά παράθυρα. Την περίοδο της κρίσης ο υπεύθυνος για το χειρισμό της από πλευράς Vodafone κ. Κορωνιάς είχε προχωρήσει σε μια γραπτή δήλωση, παραχώρησε μια συνέντευξη σε εφημερίδα και εμφανίστηκε εξ ανάγκης σε τηλεοπτικό σταθμό γιατί λίγο νωρίτερα είχε βγει κάποιος άλλος που υποστήριζε ότι ήταν ο διευθύνων σύμβουλος της Vodafone.⁸⁶

Επιπλέον η εταιρεία υπέπεσε σε ένα ακόμα καθοριστικό λάθος, αυτό της μη ενημέρωσης των υπαλλήλων της, είναι σίγουρο ότι ελάχιστα στελέχη της Vodafone Ελλάδος γνώριζαν ότι το δίκτυο της εταιρείας χρησιμοποιούνταν επί μήνες για την υποκλοπή τηλεφωνικών συνδιαλέξεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι λίγες ώρες πριν από τις κυβερνητικές ανακοινώσεις ακόμα και υψηλόβαθμα στελέχη τηλεφωνούσαν στους δημοσιογράφους για να μάθουν την εταιρεία από την οποία γίνονταν οι υποκλοπές. Επίσης δεν είχε ενημερώσει κανένα πολίτη ο οποίος είχε πέσει θύμα του λογισμικού των υποκλοπών.⁸⁷

Μέχρι τώρα έχουμε αναφερθεί στα λάθη της συγκεκριμένης εταιρείας. Όμως δεν σημαίνει ότι υπέπεσε μόνο σε λάθη. Κατά την περίοδο που το θέμα απασχολούσε έντονα την κοινή γνώμη στο διάστημα από 1η Φεβρουαρίου έως 8 Μαρτίου, η Vodafone δεν έκανε καμία χορηγία και οι διαφημιστικές της καταχωρίσεις (ανακοινώσεις κατά το πλείστον για την υπόθεση) ήταν της τάξεως των 570.000 ευρώ (τον Φεβρουάριο του 2005 η εταιρεία είχε δαπανήσει σε διαφήμιση 1,73 εκατ. ευρώ). Σταμάτησε δηλαδή την έντονη προώθηση των πωλήσεων, η οποία σε αντίθετη περίπτωση θα την έδειχνε απελπισμένη.

Τα θέματα ασφαλείας στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ήτα μείζονος σημασίας σε παγκόσμιο επίπεδο, μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους

⁸⁵ www.adae.gr

⁸⁶ www.kathimerini.gr

⁸⁷ www.kathimerini.gr

στις 11 Σεπτεμβρίου 2001. Από πλευράς διαχείρισης κινδύνων αυτό θα έπρεπε να έχει ενεργοποιήσει τα στελέχη της Vodafone στο να πάρουν πιο αυστηρά μέτρα ασφάλειας, πόσο μάλλον στην χώρα που θα φιλοξενούσε τους επόμενους ολυμπιακούς αγώνες

Τα μέτρα όμως ασφάλειας αποδείχθηκαν διάτρητα όπως φανερώνει το γεγονός ότι το παράνομο λογισμικό ενεργοποιήθηκε κατά την περίοδο του Ιουνίου-Αύγουστου 2004, μια περίοδο που απείχε ελάχιστα από την έναρξη των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ανάλυση της Διαχείρισης Κινδύνου και της Διαχείρισης Κρίσεων καθώς και την μελέτη περίπτωσης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι δύο λειτουργίες του management που αναλύθηκαν συνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και η μία επηρεάζει την άλλη και αποτελεί στήριγμα της άλλης. Όπως παρατηρήσαμε από την μελέτη περίπτωσης, όλα ξεκίνησαν από τον μη σωστό προσδιορισμό από πλευράς Διαχείρισης Κινδύνων, των κινδύνων που ελλοχεύουν για την εταιρία από το εξωτερικό περιβάλλον. Με αποτέλεσμα ο κίνδυνος που εμφανίστηκε να μετεξελιχθεί σε κρίση.

Αυτή η αδυναμία της Διαχείρισης Κινδύνων είχε ως αποτέλεσμα από την πλευρά της Διαχείρισης Κρίσεων, να μην καταρτιστούν τα σωστά σχέδια διαχείρισης κρίσεων με αποτέλεσμα η συγκεκριμένη λειτουργία να παρουσιάσει δυσκολίες στην αντιμετώπιση της κρίσης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αργυρώ Φιλολιά, Ηλίας Παπαγεωργίου, Στέλιος Στεφανάτος, (2005), Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Κρίσεων & Ανθρώπινος Παράγοντας, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
2. Κουσκουβέλης Η, (1997), Λήψη αποφάσεων Κρίση Διαπραγμάτευση, Αθήνα: Παπαζήσης
3. Μπαμπινιώτης Γεώργιος, (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
4. Πανηγυράκης Γ, Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζ. (2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων, Αθήνα: Μπένου,.
5. Παπατριανταφύλλου Γιώργος, (2008), Προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων Στρατηγική & Εκτέλεση, Αθήνα: Σταμούλης
6. Σερπιώτη Ευα, Η Διαχείριση Εταιρικής & Προσωπικής Εικόνας στα ΜΜΕ, Αθήνα: Ipirotiki Software & Publications
7. Σταθακόπουλος Β., (2001), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα: Α. Σταμούλης
8. Σφακιανάκης Μανώλης, (1998), Διοικητική Κρίσεων, Αθήνα: Έλλην
9. Borge Dan, (2008), Το βιβλίο του κινδύνου, Αθήνα: Παπαζήσης
10. Heath Robert, (2005), Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές Τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα, Αθήνα: Μ.Γκιούρδας
11. Holmes Andrew, (2005), Ρίσκο, Αθήνα: Μ. Γκιούρδας
12. Luecke Richard, Barton Larry, (2008), Διαχείριση κρίσεων Αποκτήστε τις δεξιότητες για να αποτρέψετε τις καταστροφές, Αθήνα: Modern Times
13. Marconi Joe, (1994), Marketing σε περίοδο κρίσης, Αθήνα: Anubis

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bland, Michael, 1998, Communicating out of a Crisis, London: Sage Publications
2. Churchill, D., and Gilbert, A., (1996) *Basic Marketing Research*, 3rd Edition, London: Dryden Press, \
3. Dowling S., Catherine (1996), *Crisis Communications*, OH & S Canada
4. Gordon, W., and Langmaid, R, (1998) *Qualitative Market Research: A Practitioner's and Buyer's Guide*, Aldershot: Gower,
5. Heath R., (2000) *Handbook of Public Relations*, London: Sage Publications
6. Irvine R., and Millar D., (1998), *Crisis Management and Communication: How to Gain and Maintain Control*, San Francisco: IABC

7. James Lam, "Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls
8. Kash, Toby, J & Darling, John, R, 1998, Crisis management: prevention, diagnosis and intervention, Leadership & Organization Development Journal,
9. Learning, Thomas, 2003, Four crisis stages, Issues management and crisis management
10. Malhotra, N. and Birks, D. (2000) *Marketing Research: An applied approach*, European Edition, Harlow: Financial Times, Prentice Hall International,
11. Michael Watkins (2001), *Assessing Your Organization's Crisis Response Plans*,
12. Ray, S, 1991, *Strategic Communication in Crisis Management*, London: Quorum
13. Saymojr Mike, 1991, *Crafting a Crisis Communications Plan. Directors & Boards*

ΕΝΘΕΤΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. ΑΝΟΙΚΤΟ ΜΒΑ ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ,19/11/2007, Γ' Κύκλος Τεύχος 40
2. ΑΝΟΙΚΤΟ ΜΒΑ ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 20/10/2008, Δ' Κύκλος Τεύχος 36
3. Τσουρβάκος Γ., (2004), Τι εννοούμε όταν λέμε κρίση. Περιοδικό Marketing Week

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. www.microsoft.com/technet/security/topics/policiesandprocedures/secrisk/default.aspx
2. www.tovima.gr
3. www.crisismanagement-disasterrecovery.com
4. www.e.rooster.gr
5. www.evrytanika.gr/0261-0280/0269/mythia.htm
6. www.vodafone.gr
7. www.kathimerini.gr
8. www.adae.gr
9. www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Greek-2007.pdf
10. www.openedu.gr
11. www.tanea.gr

