



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ»**

ΓΡΗΓΟΡΙΑ ΤΡΙΚΑΛΙΩΤΗ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΜΑΚΡΥΓΕΝΗ – ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΥΡΓΟΣ – 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

BACHELOR'S THESIS

SUBJECT:

**“RISK MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY.
CASE STUDY OF A 5 STAR HOTEL UNIT”**

STUDENT/S NAME/S: GRIGORIA TRIKALIOTI

SUPERVISOR PROFESSOR: MAKRIGENI – ZAFIROPOULOU ANASTASIA

PYRGOS – 2021

Πρόλογος

Είναι γνωστό ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα άκρως ευάλωτο και ασταθές προϊόν, το οποίο επηρεάζεται από παράγοντες, οι οποίοι είναι έξω από τα όρια ελέγχου των τουριστικών επιχειρήσεων και των προορισμών. Το θέμα της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να προσεγγίζεται με μεγαλύτερη προσοχή στις μέρες μας, καθώς είναι αναγκαία η επεξεργασία και η εκπόνηση σχεδίων διαχείρισης κρίσεων για όλες τις επιχειρήσεις. Το κλειδί για να καταστρώσουν τη στρατηγική τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι να προβλέπουν. Πρέπει οι επιχειρηματίες να σκέφτονται και να σχεδιάζουν για το μέλλον. Στρατηγική για μια επιχείρηση, σημαίνει να υπάρχει όραμα και να βλέπεις τα πράγματα όχι μόνο όπως θέλεις να γίνουν, αλλά και κάθε πιθανή αρνητική εξέλιξη και πως πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για μια επιχείρηση είναι να μη σχεδιάζει εκ των προτέρων τις κινήσεις της, αλλά να περιμένει τις εξελίξεις για να αντιδράσει. Είναι σημαντικό να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι η διαχείριση κινδύνου δεν αποτελεί απλά μια επιχειρηματική επιλογή, στην οποία κάποιοι θα κρίνουν σκόπιμο να επενδύσουν, ενώ άλλοι θα έχουν αντίθετη άποψη, αλλά κυριολεκτικά μια ολόκληρη φιλοσοφία και κουλτούρα. Παράλληλα είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο, το οποίο διαβλέποντας όλους τους πιθανούς κινδύνους, έχει τη δυνατότητα να μας απαλλάξει από μεγάλα μελλοντικά έξοδα.

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα μελετήσουμε την έννοια της διαχείρισης κινδύνων και την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Περισσότερο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εισαγωγικές πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη χρησιμότητά της σε μία επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις βασικές έννοιες της διαχείρισης κινδύνων. Πρόκειται να δούμε αναλυτικά τι σημαίνει ανάλυση κινδύνου, παράγοντες κινδύνου, επίπτωση, έκθεση σε κίνδυνο, αποδοτικότητα διαχείρισης κινδύνου, αποφυγή, μεταφορά, αποδοχή κινδύνου και άλλους ορισμούς, ενώ θα παρουσιαστούν οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κινδύνων.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια του τουρισμού και του ξενοδοχείου, παρουσιάζονται τα τμήματα που υπάρχουν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθώς και οι κατηγορίες κινδύνων στα ξενοδοχεία μέσω μελετών περίπτωσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά βασικά πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου όπως, τα ISO 31000, COSO και FERMA. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων, του Athenaeum InterContinental και την εφαρμογή του Προτύπου ISO 31000 σε αυτό.

Λέξεις Κλειδιά

Διαχείριση Κινδύνων, Τουρισμός, Επιχειρήσεις Φιλοξενίας, Ξενοδοχεία, Athenaeum InterContinental, Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνων.

Abstract

In the current dissertation we will study the concept of risk management and its application in hotel industry. More specifically, the first chapter includes introductory information on risk management and its usefulness in a business.

The second chapter refers to the basic concepts of risk management. We are going to look in detail at what risk analysis means, risk factors, impact, risk exposure, risk management efficiency, avoidance, transfer, risk acceptance and other definitions, while presenting the methodologies and tools used for risk management.

The third chapter includes the organization and operation of hosting companies. Extensive reference is made to the concept of tourism and hotel, also the departments that exist in a hotel business are presented, as well as through case studies we refer to the risk categories that hotels may face.

The fourth chapter presents in detail the basic risk management standards such as ISO 31000, COSO and FERMA. Finally, the fifth chapter includes the presentation of a 5-star hotel, the InterContinental Athenaeum, and the application of the ISO 31000 Standard in it.

Keywords

Risk Management, Tourism, Hospitality Business, Hotels, Athenaeum InterContinental, Risk Management Standards.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	i
Περίληψη.....	ii
Λέξεις Κλειδιά.....	ii
Abstract	iii
Keywords	iii
1. Εισαγωγή.....	1
2. Βασικές Έννοιες στη Διαχείριση Κινδύνου	3
2.1 Ορισμοί.....	4
2.2 Μεθοδολογίες, Εργαλεία	7
3. Οργάνωση και Λειτουργία Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.....	15
3.1 Ορισμός Τουρισμού.....	16
3.1.1 Ορισμός Ξενοδοχείου.....	18
3.2 Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων φιλοξενίας.....	21
3.2.1 Τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	25
3.3 Κατηγορίες κινδύνων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις – Μελέτες Περιπτώσεων... ..	29
4. Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου και Επιχειρήσεις Φιλοξενίας.....	33
4.1 ISO 31000.....	33
4.1.1 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων	37
4.1.2 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.....	38
4.1.3 Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων.....	40
4.2 COSO.....	42
4.3 FERMA	49
5. Διαχείριση Κινδύνου σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων. Η Περίπτωση του Ξενοδοχείου InterContinental Athenaeum.	52
5.1 Ιστορικά στοιχεία της Intercontinental Hotels Group	52
5.2 Παρουσίαση του Athenaeum Intercontinental Athens	54
5.2.1 Υπηρεσίες Διαμονής	56
5.2.2 Εστιατόρια και Μπαρ.....	58
5.3 Συνεδριακοί Χώροι και Χώροι Εκδηλώσεων.....	60
5.4 Λειτουργίες και Αρμοδιότητες Τμημάτων	63
5.4.1 Τμήμα Δωματίων	63

5.4.2	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	63
5.4.3	Οικονομικό Τμήμα.....	64
5.4.4	Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ.....	64
5.5	Εφαρμογή του ISO 31000 στην στρατηγική του Athenaeum InterContinental	65
5.5.1	Στόχοι και Στρατηγικές.....	65
5.5.2	Εταιρική διαχείριση κινδύνων	71
5.5.3	Προσδιορισμός Κινδύνων.....	72
5.5.4	Ανάλυση Κινδύνων.....	73
5.5.5	Αξιολόγηση Κινδύνων	74
5.5.6	Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων	75
5.5.7	Έλεγχος και Παρακολούθηση Κινδύνων.....	76
5.5.8	Επικοινωνία και Διαβουλεύσεις	78
6.	Συμπεράσματα - Προτάσεις	79
	Βιβλιογραφία.....	81

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 την υπεύθυνη καθηγήτρια, κα. Μακρυγένη – Ζαφειροπούλου Αναστασία για όλες τις συμβουλές και υποδείξεις της καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ιωάννη Ζούρο, Μάνατζερ Εταιρικών Πωλήσεων του Athenaeum InterContinental, για την προσφορά πολύτιμων πηγών και την έγκρισή του να συμπεριληφθούν στην συγκεκριμένη εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

1. Εισαγωγή

Η ανάγκη του Μάνατζμεντ γεννήθηκε προκειμένου οι άνθρωποι να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Ως Μάνατζμεντ ορίζεται «ένα σύνολο ενεργειών (ή λειτουργιών), όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση – ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (πχ ξενοδοχείο) με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο» (Χυτήρης, 2006).

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

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δράσης (Business Plan) κάθε οικονομικής μονάδας, που βασίζεται στην υλοποίηση των στόχων, λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στο διεθνές προσκήνιο, (την παγκοσμιοποίηση, την ανοιχτή αγορά, τη νομισματική ένωση) για να επιτύχει χρειάζεται τον πλήρη καθορισμό, τη διερεύνηση, την ανάλυση και την όσο το δυνατόν πιο επιτυχή αντιμετώπιση των κινδύνων που επιφυλάσσει κάθε λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Σήμερα, ο ανταγωνισμός λόγω της διεθνούς αγοράς και της συνεχούς εξέλιξης καθιστά απαραίτητη τη διαχείριση κινδύνων για την επιβίωση και την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης.

Το Risk Management (διαχείριση κινδύνων)¹ εξετάζει τη δυνατότητα που έχει κάποιο συμβάν να προκαλέσει ζημιά. Μέσα από επιλεγμένες στρατηγικές, για κάθε παράγοντα κινδύνου, το Risk Management εκτιμάει την πορεία του σχεδίου δράσης (Business Plan) του οργανισμού, μελετάει την επικινδυνότητα κάθε ρίσκου που ο οικονομικός οργανισμός, πρόκειται να πάρει. Δεν προβλέπει απλά, αλλά αναλύει τους παράγοντες και τους κινδύνους και εκτιμάει το κόστος που θα προκληθεί σε κάθε περίπτωση².

Οι συνθήκες στην Ελλάδα είναι όμοιες με όλες τις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες. Ακόμα και στις συνθήκες αντιμετώπισης κινδύνων η χώρα μας ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα. Η διαχείριση κινδύνου είναι ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος κλάδος και υπάρχουν πολλές και ποικίλες απόψεις και περιγραφές για το τι εμπεριέχει η διαχείριση κινδύνου, πώς πρέπει να διεξαχθεί και για ποιο σκοπό. Κάποια μορφή προτύπου είναι αναγκαία για να διασφαλίσει ότι υπάρχουν συμφωνημένα τα εξής:

- ορολογία σχετικά με τις λέξεις που χρησιμοποιούνται

¹Η αγγλική ορολογία προσδιορίζει τη Διοίκηση Κινδύνου με διάφορους τρόπους, όπως Enterprise Risk Management (ERM) και Integrated Risk Management (IRM).

²Η Επιτροπή Διοίκησης Κινδύνου (CAS Committee on Enterprise Risk Management) έχει υιοθετήσει τον ακόλουθο ορισμό της ERM: «ERM είναι η επιστήμη με την οποία ένας οργανισμός οποιουδήποτε κλάδου εκτιμά, ελέγχει, αξιοποιεί, χρηματοδοτεί και παρακολουθεί τους κινδύνους όλων των πηγών ώστε να αυξήσει τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κέρδη των μετόχων.

- διεργασία μέσω της οποίας μπορεί να διεξαχθεί η διαχείριση κινδύνου - οργανωτική δομή για τη διαχείριση κινδύνου

- στόχος για τη διαχείριση κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνου δεν απευθύνεται μόνο σε εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς, αλλά αφορά σε οποιαδήποτε δραστηριότητα είτε βραχυπρόθεσμη είτε μακροπρόθεσμη. Τα οφέλη και οι ευκαιρίες πρέπει να εξετασθούν όχι μόνο εντός του πλαισίου της ίδιας της δραστηριότητας, αλλά σε σχέση με τους πολλούς και διαφορετικούς ενδιαφερομένους που μπορεί να επηρεασθούν (Kyriazoglou J, Kyriazoglou Ch., Sygkouna I., 2007).

Στην διεθνή βιβλιογραφία η λέξη «κίνδυνος» αποδίδεται με την λέξη “Risk” όπου θεωρείται ότι αποδίδει καλύτερα το νόημα και την έννοια του κινδύνου. Με την λέξη “Risk” υπονοείται ότι δεν γνωρίζει κάποιος εκ των προτέρων εάν θα έχει επιτυχή κατάληξη μια οικονομική δραστηριότητα. Για αυτό λέμε ότι όποιος πραγματοποιεί μια οικονομική πράξη αναλαμβάνει και ένα «ρίσκο» ή έναν «κίνδυνο», υπό την έννοια ότι μπορεί να έχει ευνοϊκό αποτέλεσμα, μπορεί να έχει όμως και δυσμενές αποτέλεσμα. Επομένως, η λέξη κίνδυνος δεν είναι συνυφασμένη μόνο με την προοπτική της απώλειας και του δυσμενούς αποτελέσματος (κίνδυνος προς τα κάτω – downside risk), αλλά και με την προοπτική του κέρδους και γενικά ενός θετικού, ευνοϊκού αποτελέσματος (κίνδυνος προς τα επάνω – upside risk).

Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαίο να σημειωθεί πως η ανάλυση του περιεχομένου της διπλωματικής εργασίας βασίζεται σε δευτερογενή έρευνα. Οι πληροφορίες όπου αναφέρονται στη στρατηγική του ξενοδοχείου Athenaeum InterContinental είναι αποτέλεσμα συλλογής πληροφοριών από προσωπική εμπειρία. Καθώς είμαστε υπάλληλοι του ξενοδοχείου υπάρχει η δυνατότητα άντλησης στοιχείων των λειτουργικών τακτικών και της φιλοσοφίας του Athenaeum InterConteidental από την διαδικτυακή πύλη της εταιρίας, όπου έχουν πρόσβαση μόνο οι υπάλληλοι του οργανισμού ανά τον κόσμο. Επίσης, οι πληροφορίες και η έγκριση αυτών προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στην συγκεκριμένη εργασία, δόθηκαν και από τον Μάνατζερ Εταιρικών Πωλήσεων του ξενοδοχείου, τον κύριο Ιωάννη Ζούρο.

2. Βασικές Έννοιες στη Διαχείριση Κινδύνου

Η Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διεργασίες (διαδικασίες) που αφορούν το σχεδιασμό, αναγνώριση, ανάλυση, αντιμετώπιση και συνεχή παρακολούθηση των κινδύνων και των πηγών τους. Αποτελεί κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη κέρδους σε κάθε δραστηριότητα. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προκάλεσε την κατάρρευση πολλών διεθνών επιχειρήσεων που οφείλεται σε ανεπαρκή ή ακατάλληλη διαχείριση κινδύνων. Πολλές αποτυχίες και οικονομικές καταστροφές μπορούν να αποδοθούν στην κακή διαχείριση κινδύνου. Έρευνες αποδεικνύουν ότι, το ποσοστό των επιχειρησιακών πρωτοβουλιών που δεν είναι επιτυχημένες είναι εξαιρετικά υψηλό. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί στην αποκατάσταση και διόρθωση των αδυναμιών στα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η προστασία των ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με αυτό, ο Berinato (2004) παρατήρησε ότι «η εξισορρόπηση του κινδύνου γίνεται ο μοναδικός αποτελεσματικός τρόπος για τη διαχείριση μιας εταιρείας σε έναν σύνθετο κόσμο» (Godson K. Mensah, Werner D. Gottwald, 2016).

Ωστόσο, η τεχνική σύλληψη του κινδύνου εστιάζει στενά στις πιθανότητες να συμβούν συγκεκριμένα γεγονότα και στο μέγεθος προκαθορισμένων συνεπειών. Ο κίνδυνος υπολογίζεται συνήθως από τον πολλαπλασιασμό των παραπάνω δύο παραμέτρων, με την υπόθεση μάλιστα ότι δεν έχει σημασία για την κοινωνία αν πρόκειται για κινδύνους μικρών επιπτώσεων και υψηλής πιθανότητας ή για κινδύνους που χαρακτηρίζονται από μεγάλες επιπτώσεις και μικρή πιθανότητα. Ο λόγος είναι ότι, υπολογιστικά, και στις δύο αυτές περιπτώσεις το επίπεδο κινδύνου είναι το ίδιο. Ωστόσο, μελέτες της αντίληψης κινδύνου έχουν καταδείξει με σαφήνεια ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια πιο σύνθετη κατανόηση του κινδύνου. Λαμβάνουν υπόψη άλλες διαστάσεις του, άγνωστες ή ασήμαντες για την επιστημονική προσέγγιση του κινδύνου, όπως η εθελοντική ή μη υιοθέτηση του κινδύνου, η προσωπική ικανότητα για επηρεασμό του, η εξοικείωση με την επικινδυνότητα και το υποτιθέμενο καταστροφικό δυναμικό. Αυτές οι άλλες διαστάσεις του κινδύνου διαμορφώνουν τη στάση και τις αντιδράσεις του κοινού. Ενώ λοιπόν η τεχνική εκτίμηση του κινδύνου μπορεί να είναι θεμελιώδους σημασίας για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με κατάλληλα κατασκευαστικά σχέδια ή υλικά, από την άλλη πλευρά αποτυγχάνει να δώσει πληροφορίες για τις κοινωνικές επιλογές σχετικά με την τεχνολογία και τις τεχνολογικές λύσεις που επιλέγονται (Σαπουντζάκη Κ., Δανδουλάκη Μ., 2016).

2.1 Ορισμοί

Κίνδυνος (risk/hazard) είναι ένα μέτρο της πιθανότητας και των συνεπειών του να μην επιτευχθεί ένας ή περισσότεροι στόχοι του έργου. Βέβαια η απόδοση του αγγλικού όρου 'risk' ως 'κίνδυνος' και όχι ως 'ρίσκο' αποκλείει τη θετική έννοια του όρου: ένα ρίσκο μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα. Ο κίνδυνος περιέχει αβεβαιότητα και συνδέεται με πιθανότητες (ο κίνδυνος να γίνει πρόβλημα) και συνέπειες (που επηρεάζουν τους στόχους του έργου). Οι δύο αυτές παράμετροι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από κοινού και όχι ξεχωριστά.

Σε γενικές γραμμές, ο κίνδυνος έχει τρεις (3) παραμέτρους:

- ένα γεγονός (το οποίο είναι συνήθως μια ανεπιθύμητη αλλαγή)
- μία πιθανότητα (να συμβεί αυτό το γεγονός)
- συνέπειες (μία ή περισσότερες στους στόχους του έργου).

Συνεπώς, ο κίνδυνος για κάθε ανεπιθύμητο γεγονός μπορεί να εκφραστεί ως μία συνάρτηση της πιθανότητας και των συνεπειών: $\text{Κίνδυνος} = f(\text{γεγονός}, \text{πιθανότητα}, \text{συνέπειες})$. Όσο αυξάνει η πιθανότητα ή η σοβαρότητα των συνεπειών αυξάνει και ο κίνδυνος. Μία άλλη παράμετρος η οποία θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι τα αίτια των κινδύνων. Συμπληρωματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ύπαρξη ή η έλλειψη κάποιου παράγοντα μπορεί να προκαλέσει κίνδυνο, είναι δηλαδή πηγή κινδύνου (Βασιλειάδης Β., 2009-2010, 2013).

Η Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis) είναι η διαδικασία του προσδιορισμού και της αποτίμησης του κινδύνου. Σε αυτήν περιλαμβάνεται η κατανόηση της σχετικής σπουδαιότητας των διαφορετικών πηγών κινδύνου και η εκτενής εξέταση των αλληλεπιδράσεών τους. Στο στάδιο αυτό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων του έργου πραγματοποιείται ο προσδιορισμός της δυνητικής επίδρασης και του βαθμού πιθανότητας κάθε κινδύνου της λίστας από τη δομή ανάλυσης κινδύνων. Με την ποσοτικοποίηση του ενδεχόμενου αντίκτυπου και της πιθανότητας εμφάνισης κάθε κινδύνου, δίνεται η δυνατότητα ιεράρχησής τους και εστίασης στην επίλυση των ζητημάτων, που είναι πιθανό να προκαλέσουν τη μεγαλύτερη ζημιά (Verzuh E., 2008). Υπάρχουν δύο βασικά είδη ανάλυσης των κινδύνων, η ποιοτική³ και η ποσοτική ανάλυση. Η ποσοτική ανάλυση αποτελεί υπερσύνολο της ποιοτικής, καθώς περιέχει όλα τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης και παράλληλα εμπερικλείει στοιχεία μαθηματικής ανάλυσης (Κηρυττόπουλος, 2006). Η διαδικασία της ποσοτικής ανάλυσης ακολουθεί συνήθως αυτή της ποιοτικής, και στοχεύει στην αριθμητική αξιολόγηση της πιθανότητας κάθε κινδύνου και του αντίκτυπου του στους στόχους του έργου. Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, συνηθέστερες από τις οποίες είναι η αναμενόμενη τιμή, τα δέντρα αποφάσεων, η προσομοίωση Monte Carlo και η ανάλυση ευαισθησίας. Στη μέθοδο της αναμενόμενης τιμής υπολογίζεται η έκθεση του κάθε κινδύνου ως το γινόμενο της πιθανότητας εμφάνισής του και της επίπτωσης που θα επιφέρει στο έργο. Βάσει αυτής της

³Στην ποιοτική ανάλυση γίνεται η εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης του κάθε γεγονότος, καθώς και ο προσδιορισμός του αντίκτυπου που αυτό θα επιφέρει στην υλοποίηση του έργου. Η διαβάθμιση της πιθανής εμφάνισης και της δυνητικής επίπτωσης του κάθε κινδύνου γίνεται με τη χρήση συγκεκριμένης κλίμακας.

αξιολόγησης αποφασίζεται πιο σχέδιο αντιμετώπισης θα εφαρμοστεί σε κάθε κίνδυνο. Τα δέντρα αποφάσεων αποτελούν διαγράμματα, στα οποία περιγράφεται η υπό εξέταση απόφαση και αξιολογείται βάσει των επιπτώσεων της επιλογής μιας εκ των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Η μέθοδος προσομοίωσης Monte Carlo επιλέγει τυχαία τιμές, από ένα καθορισμένο εύρος και μέσω πολλαπλής επανάληψης δημιουργεί μια εικόνα όλων των πιθανών αποτελεσμάτων για το συγκεκριμένο υπό μελέτη ενδεχόμενο⁴. Τέλος, η ανάλυση ευαισθησίας⁵ βοηθά στον καθορισμό της επίδρασης, που θα επιφέρει η μεταβολή μιας εκ των μεταβλητών του έργου στο σύνολό του, όταν οι υπόλοιπες αβέβαιες μεταβλητές κρατούνται στις βασικές καθορισμένες τιμές τους (Κηρυττόπουλος, 2006; Κοκκόσης, 2005).

Ως Παράγοντες Κινδύνου (Risk Factors) ορίζονται οι παράγοντες που είναι πιθανόν να προκαλέσουν την πιθανότητα εκδήλωσης κάποιων επικίνδυνων συνεπειών, καθώς η πιθανότητα αυτή εξαρτάται από την ύπαρξη αυτών των παραγόντων (π.χ. πολυπλοκότητα, ταχύτητα, καινοτομία, απαιτήσεις τεχνολογίας, απαιτήσεις προσπάθειας).

Η Επίπτωση (Impact) ενός παράγοντα κινδύνου είναι οι συνέπειες του παράγοντα ή το αποτέλεσμα που έχει. Αυτή μπορεί να είναι άμεση ή μακροπρόθεσμη. Η μελέτη και εξέταση της επίπτωσης, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στα στενά όρια ενός έργου / προγράμματος. Μερικές ενδιάμεσες επιπτώσεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλοιώσεις των στόχων του οργανισμού μακροπρόθεσμα, ενώ άλλες μπορεί να επηρεάσουν μη κρίσιμα σημεία και στοιχεία. Ως εκ τούτου, ένας παράγοντας κινδύνου μπορεί να έχει πολλαπλές επιπτώσεις και πολλοί παράγοντες να οδηγούν στην ίδια επίπτωση.

Η Έκθεση σε Κίνδυνο (Risk Exposure) είναι ένα μέτρο που προσδιορίζει σε ποιο βαθμό μια εταιρεία είναι τρωτή σε αρνητικές επιπτώσεις όταν εκτίθεται σε ένα συγκεκριμένο παράγοντα κινδύνου. Ουσιαστικά, η έκθεση σε κίνδυνο προσδιορίζεται με βάση τη σοβαρότητα του κάθε παράγοντα κινδύνου που εμφανίζεται στην εταιρεία.

Αποδοτικότητα Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Efficiency): Θεωρώντας ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί μόνο σε όρους κόστους, το αποδοτικότερο σχέδιο για το ίδιο αναμενόμενο κόστος θα είναι αυτό που εμπλέκει το μικρότερο δυνατό επίπεδο κινδύνου. Αντίστροφα, το αποδοτικότερο σχέδιο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου είναι αυτό που συνεπάγεται το μικρότερο δυνατό κόστος. Στόχος κάθε προσπάθειας Διαχείρισης Κινδύνου είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας (risk efficiency), δηλαδή με δεδομένο το αναμενόμενο κόστος του σχεδίου να εξασφαλιστεί το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο, ή

⁴ Ένα παράδειγμα πειράματος Μόντε Κάρλο είναι το πρόβλημα του μεθυσμένου ναύτη. Στο πρόβλημα αυτό έχουμε ένα ναύτη μεθυσμένο σε μια πόλη όπου θέλει να βρει την έξοδο. Σε κάθε σταυροδρόμι έχει ίση πιθανότητα να επιλέξει ένα από τους 4 δρόμους. Θέλουμε να βρούμε την πιθανότητα που έχει ο ναύτης να εξέλθει σε κάθε μια από τις εξόδους της πόλης. Αν έχουμε λίγα οικοδομικά τετράγωνα (π.χ. 3x2 οικοδομικά τετράγωνα) η πιθανότητα μπορεί να υπολογιστεί εύκολα με μαθηματικούς υπολογισμούς. Στην περίπτωση μια πόλης το πρόβλημα γίνεται πολύ δύσκολο να λυθεί με μαθηματικές πράξεις αλλά λύνεται με ένα πείραμα Μόντε Κάρλο και τη χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Χρησιμοποιώντας μια μηχανή τυχαίων αριθμών σε ένα υπολογιστή προσομοιώνουμε την κίνηση του ναύτη μέχρι να εξέλθει από την πόλη. Το πείραμα το τρέχουμε πάρα πολλές φορές και στο τέλος υπολογίζουμε (κατά προσέγγιση) την κάθε πιθανότητα να βγει από κάθε έξοδο της πόλης.

⁵ Η ανάλυση ευαισθησίας διερευνά τις μεταβολές που συμβαίνουν στη βέλτιστη λύση ενός προβλήματος όταν υπάρχουν μικρές ή μεγαλύτερες μεταβολές στις τιμές των παραμέτρων του. Μικρότερη ευαισθησία σημαίνει και μεγαλύτερη σιγουριά για την βέλτιστη λύση. Το αντίθετο σημαίνει ότι για μικρές μεταβολές στις παραμέτρους μεταβάλλεται και η βέλτιστη λύση.

αντίστροφα, με δεδομένο το επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο να εξασφαλιστεί το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Αποφυγή του κινδύνου (Avoid Risk): Πρόκειται για την χρησιμοποίηση εναλλακτικών προσεγγίσεων, οι οποίες δεν περιέχουν καθόλου κίνδυνο. Αυτή η δυνατότητα, αν και είναι η πιο αποτελεσματική από τις τεχνικές Διαχείρισης Κινδύνου, δεν είναι πάντα διαθέσιμη, καθώς σε πάρα πολλές περιπτώσεις είναι πρακτικά αδύνατη η υιοθέτηση μιας στρατηγικής χωρίς καθόλου κίνδυνο. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι ο κίνδυνος εμπλέκεται σε πάρα πολλά έργα και προγράμματα, με την προοπτική του κέρδους, καθώς σχεδόν πάντοτε η πορεία προς την υλοποίηση σημαντικών στόχων δεν μπορεί να γίνει χωρίς κίνδυνο.

Μεταφορά του κινδύνου (Transfer Risk): Πρόκειται για τη μεταφορά του κινδύνου σε κάποιο άλλο εμπλεκόμενο μέρος. Πρακτικά, η υλοποίηση αυτής της τακτικής γίνεται με την μεταφορά του κινδύνου μέσα σε μια σύμβαση και άρα με την ανάληψη του κινδύνου από το έτερο συμβαλλόμενο μέρος⁶.

Δράση για τον έλεγχο / περιορισμό του κινδύνου (Risk Mitigation): Πρόκειται για την τακτική, στην οποία υπάγονται οι περισσότεροι παράγοντες κινδύνου. Σε αυτήν εντάσσονται όλες οι δράσεις που στοχεύουν στον περιορισμό, είτε της πιθανότητας εμφάνισης ενός παράγοντα κινδύνου, είτε των συνεπειών από την εμφάνιση ενός παράγοντα κινδύνου. Οι δράσεις περιορισμού του κινδύνου δεν είναι δυνατόν να εξειδικευθούν περαιτέρω σε αυτό το επίπεδο, καθώς εξαρτώνται από την φύση και το είδος του υπό εξέταση παράγοντα κάθε φορά.

Αποδοχή του κινδύνου (Accept Risk): Πρόκειται για την αποδοχή του κινδύνου, με τον προγραμματισμό καμιάς απολύτως ενέργειας διαχείρισής του. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί σε αρκετές περιπτώσεις, που αφορούν βεβαίως μη κρίσιμους για την επιτυχία του προγράμματος παράγοντες κινδύνου, στις οποίες, είτε η οποιαδήποτε προγραμματιζόμενη αντίδραση θα έχει μεγαλύτερο κόστος από τις συνέπειες της ενδεχόμενης εμφάνισης του παράγοντα κινδύνου, είτε ο κίνδυνος ελέγχεται εξ' ολοκλήρου από εξωτερικούς παράγοντες στους οποίους υπάρχει αδυναμία παρέμβασης.

Έλεγχος κινδύνου ή μετριασμός των επιπτώσεων. Αφού αναγνωριστούν οι κίνδυνοι που χρήζουν διαχείρισης, χρειάζονται κάποιες διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι θα μειωθεί η πιθανότητα εμφάνισής τους ή ότι θα γίνει μετριασμός των επιπτώσεων. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος να καθυστερήσει μια δραστηριότητα μπορεί να μειωθεί μέσω της μείωσης της κλίμακας της δραστηριότητας. Πρέπει να γίνει αναλυτικός έλεγχος και καταγραφή των διαφόρων επιπτώσεων που θα προκληθούν από τους συγκεκριμένους κινδύνους που έχουν αναγνωριστεί. Έτσι θα είναι δυνατή η εφαρμογή των διαφόρων διαδικασιών προκειμένου, είτε να εξαλειφθεί ο κίνδυνος, είτε να μετριαστούν οι επιπτώσεις από αυτόν.

Αναφορά Κινδύνου.

α. Εσωτερική αναφορά: Τα διαφορετικά επίπεδα εντός του οργανισμού χρειάζονται και διαφορετικές πληροφορίες από τη διαχείριση κινδύνου. Ενδεικτικά, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να πληροφορείται τους πιο σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, να

⁶Η μεταφορά του κινδύνου συνοδεύεται σχεδόν πάντα από την πληρωμή ενός ασφάλιστρου στη συμβαλλόμενη πλευρά, λόγω της ανάληψης από αυτήν της ευθύνης και του ρίσκου για το μεταφερόμενο κίνδυνο.

γνωρίζει τις πιθανές επιπτώσεις στη μετοχική αξία, να διασφαλίζει τα κατάλληλα επίπεδα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σε ολόκληρο τον οργανισμό, να γνωρίζει πώς ο οργανισμός θα διαχειρισθεί μία κρίση, να γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται επικοινωνίες με την επενδυτική κοινότητα, να είναι σίγουρο ότι η διεργασία διαχείρισης κινδύνου λειτουργεί αποτελεσματικά. Τα Διοικητικά Συμβούλια έχουν επίσης αρχίσει να αναγνωρίζουν την ευθύνη τους για την πλημμελή εποπτεία των διαφόρων επιχειρηματικών κινδύνων. Κατά τη διαδικασία αυτή, πολλοί βρίσκουν ότι η βελτιωμένη πληροφόρηση για τους διαφόρους κινδύνους βοηθά σημαντικά τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων στην αντιμετώπιση των ευθυνών τους για στρατηγικό σχεδιασμό (Πατούκας Κ., Μπεργιόγλου Α.). Παράλληλα, τα μεμονωμένα άτομα θα πρέπει να κατανοούν την υπευθυνότητά τους σε μεμονωμένους κινδύνους, να κατανοούν ότι η διαχείριση κινδύνου και η ευαισθητοποίηση στον κίνδυνο είναι ένα βασικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, να αναφέρουν συστηματικά και άμεσα στην ανώτατη διοίκηση κάθε νέο κίνδυνο ή αστοχία των υπάρχοντων μέτρων ελέγχου που γίνονται αντιληπτά.

β. Εξωτερική Αναφορά: Η εταιρεία οφείλει να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα τους έχοντες έννομο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές της, περιγράφοντας αναλυτικά τις πολιτικές της διαχείρισης κινδύνου και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της⁷. Απαιτείται μεθοδική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, η οποία προστατεύει τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων, διασφαλίζει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο εκπληρώνει τα καθήκοντά του, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει ότι πραγματοποιούνται διοικητικοί έλεγχοι και ότι αποδίδουν.

Με την διαχείριση κινδύνου παρέχεται ένα σημαντικό όπλο για την βελτίωση των σχεδίων μιας επιχείρησης και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται μια καλύτερη αποτύπωση της πραγματικότητας. Ήδη από την φάση του σχεδιασμού επισημαίνονται οι τομείς που χρειάζονται περισσότερη προσοχή. Έτσι είναι δυνατή η πιο άμεση και γρήγορη αντιμετώπιση των κινδύνων. Ακόμη δίνεται η δυνατότητα ποσοτικοποίησης του κινδύνου και ταυτόχρονα η δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας αυτού του παράγοντα, με σκοπό να αξιοποιηθεί η γνώση στο μέλλον.

2.2 Μεθοδολογίες, Εργαλεία

Ένας χρήσιμος τρόπος για να γίνει αντιληπτή η έννοια της Διαχείρισης Κινδύνου είναι μέσω του προσδιορισμού των τύπων κινδύνου και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για τη διαχείρισή τους.

Οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε κινδύνους που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν στους εξής τύπους: α. Οι επικίνδυνοι κίνδυνοι, όπως πυρκαγιά και άλλες ζημιές στην περιουσία της

⁷ Δεν είναι μόνο οι κυρίως ενδιαφερόμενες ομάδες που πιέζουν τα Διοικητικά Συμβούλια να έχουν καθορισμένες διαδικασίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων αλλά, επίσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν τα Διοικητικά Συμβούλια να προβλέπουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο μελλοντικούς κινδύνους και να τους παρακολουθούν συνεχώς για να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις εξακολουθούν να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική φιλοσοφία της επιχείρησης. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.

επιχείρησης, καταιγίδες και άλλες φυσικές απειλές, ληστεία και άλλα εγκλήματα, προσωπικά ατυχήματα, διακοπή εργασιών, ασθένειες και ανικανότητες (π.χ. εργατικά ατυχήματα), εισπρακτέοι λογαριασμοί. β. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι είναι τιμές (πχ επιτόκια), ρευστότητα (πχ ταμειακά διαθέσιμα), πιστώσεις, πληθωρισμός, κερδοσκοπία. γ. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι όπως επιχειρηματικές λειτουργίες (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, τμήμα προμηθειών), ενδυνάμωση ικανοτήτων (πχ ηγεσία), πληροφοριακά συστήματα, αναφορές πληροφοριών(π.χ. προϋπολογισμός και σχεδιασμός, λογιστικές πληροφορίες, συντάξεις, φορολόγηση). δ. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι ζημιές στη φήμη της επιχείρησης, ανταγωνισμός, επιθυμίες πελατών, δημογραφικές και κοινωνικές εξελίξεις, τεχνολογικές καινοτομίες, διαθεσιμότητα κεφαλαίων, ρυθμιστικές και πολιτικές εξελίξεις (Young, Peter C. And Tippins, Steven C., 2000).

Οι υπάρχουσες διαφορετικές μεθοδολογίες είναι πολυποίκιλες, εάν και οι περισσότερες είναι απλά παραλλαγές μιας γενικής μεθοδολογίας. Αυτή η γενική μεθοδολογία αποτελείται από τρία βασικά στάδια:

- Αναγνώριση Κινδύνου (Risk Identification): Ετοιμασία ενός καταλόγου με όλους τους πιθανούς παράγοντες κινδύνου που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός. Αυτή η διαδικασία αναγνωρίζει ποιοι κίνδυνοι επηρεάζουν το έργο και καταγράφει τα χαρακτηριστικά τους. Η αναγνώριση κινδύνων μπορεί να γίνει από άτομα εσωτερικά του έργου (υπεύθυνος έργου, μέλη της ομάδας ανάπτυξης κτλ.) ή εξωτερικά (διοίκησης εταιρίας, υπεργολάβοι πελάτες, εξωτερικοί ειδικοί). Η διαδικασία αυτή είναι επαναλαμβανόμενη αφού νέοι κίνδυνοι μπορεί να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια του έργου.
- Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Assessment): Προσδιορισμός της έκθεσης σε κάθε παράγοντα κινδύνου, βασισμένος στην εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί και της πιθανής επίπτωσής του, ή του βάρους του σε σχέση με τους υπολοίπους και της σοβαρότητάς του.
- Αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Evaluation): Εκτίμηση της αποδοχής κάθε παράγοντα κινδύνου, με σκοπό να αποφασιστεί τι ενέργειες πρέπει να γίνουν.

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι ο προγραμματισμός και η εφαρμογή ενεργειών για να μειωθεί η σοβαρότητα των παραγόντων κινδύνου που έχουν προσδιοριστεί κατά τη διάρκεια της Ανάλυσης Κινδύνου. Η Διαχείριση Κινδύνου αποτελείται ουσιαστικά από τέσσερις κύριες δραστηριότητες:

α. Προγραμματισμός (Planning): Ανάπτυξη των κατάλληλων ενεργειών για κάθε παράγοντα κινδύνου και προετοιμασία ενός σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Plan). Αυτό το σχέδιο περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον εντοπισμό, την καταγραφή, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων. Η αρχική του έκδοση συντάσσεται κατά τη φάση του σχεδιασμού και οι κατοπινές συμπληρώνονται από τις υπόλοιπες διεργασίες.

PROJECT RISK MANAGEMENT PLAN

PROJECT INFORMATION		
PROJECT NAME		
PROJECT OVERVIEW		
PROJECT MANAGER		
CONTACT INFO		
VERSION		
VERSION	DATE	NOTES

Εικόνα 1: Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου (<http://www.excelonist.com/pm-templates/project-risk-management-plan-template/>)

β. Διαχείριση Πόρων (Resourcing): Κατανομή των πόρων και των ευθυνών για την υλοποίηση του σχεδίου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

γ. Έλεγχος (Controlling): Έλεγχος της ορθότητας των σχεδιαζόμενων ενεργειών και της κατανομής πόρων του σχεδίου. Σε πολλές επιχειρήσεις, τα Διοικητικά Συμβούλια τείνουν να εκχωρούν το επιπλέον καθήκον της εποπτείας του κινδύνου στην Επιτροπή Ελέγχου.⁸ Οι Επιτροπές Ελέγχου που είναι επιφορτισμένες με την εποπτεία του κινδύνου απαιτούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων και την εκτίμηση της διοίκησης για τους βασικούς κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένη η επιχείρηση. Οι οικονομικοί διευθυντές έχουν συχνά ηγετικό ρόλο στην προσπάθεια διαχείρισης των κινδύνων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

δ. Παρακολούθηση (Monitoring): Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του σχεδίου.

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη Διαχείριση Κινδύνου για να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις όπως: Ποιους κινδύνους αντιμετωπίζω και πως συγκρίνονται με αυτούς των ανταγωνιστών μου; Πώς οι αλλαγές στους κινδύνους αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μου περιβάλλον; Τι βαθμό ρίσκου πρέπει να πάρω; Πώς θα διαχειριστώ τους κινδύνους; Για να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία. Μερικά από τα εργαλεία αυτά παρατίθενται παρακάτω.

⁸Σε έρευνα που έγινε σε μέλη Διοικητικών Συμβουλίων εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο των ΗΠΑ, πάνω από το 70% ανέφερε τον οικονομικό διευθυντή ως υπεύθυνο για να ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο για θέματα αναλαμβανόμενων κινδύνων. Ωστόσο, σε όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις δημιουργούνται θέσεις υπευθύνων διαχείρισης κινδύνων, ενώ άλλες δημιουργούν επίσης επιτροπές διαχείρισης κινδύνων.

Ερωτηματολόγια:

- Περιλαμβάνουν μία λίστα ερωτήσεων για την αρχική καταγραφή ενός αριθμού παραγόντων κινδύνου.
- Χρησιμοποιούνται για την συγκέντρωση ιδεών σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες κινδύνου.
- Τα αποτελέσματα αξιολογούνται και καταγράφονται στο Μητρώο Παραγόντων Κινδύνου

Λίστα - Πίνακας Ελέγχου (Check List)

- Είναι μια λίστα όλων των πιθανών περιοχών, όπου ενδέχεται να παρουσιαστούν προβλήματα.
- Αποτελεί ένα από τα πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενα μέσα προσδιορισμού των παραγόντων κινδύνου.
- Είναι διαφορετική για κάθε οργάνωση και δραστηριότητα και για αυτό δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως το μόνο εργαλείο στην Αναγνώριση Κινδύνου.
- Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάρτισή της για κάθε οργανισμό είναι η ύπαρξη πλούσιου ιστορικού όσον αφορά στην Διαχείριση Κινδύνου.

Συνεντεύξεις

- Οι ερωτήσεις είναι επιθυμητό να είναι προκαθορισμένες και να συζητηθούν λεπτομερώς με τους συνεντευζιαζόμενους.

Συσκέψεις για την ανταλλαγή και την ανάπτυξη ιδεών (Brain Storming)

- Είναι μία τεχνική διασκέψεων, από την οποία μία ομάδα ατόμων προσπαθεί να αναπτύξει και να καταγράψει αυθόρμητα όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες σε μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος.
- Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας δεν επιτρέπεται καμία συζήτηση, αξιολόγηση ή κριτική των ιδεών, οι οποίες σκόπιμα αναπτύσσονται γρήγορα και αφορούν ευρύ πεδίο θεμάτων. Στόχος της απουσίας της ανάλυσης και της κρίσης σε αυτήν την φάση είναι η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εμπλεκομένων. Οι ιδέες μπορούν να αξιολογηθούν συμβατικά σε επόμενο στάδιο των συσκέψεων.
- Βασικός σκοπός είναι να αναπτυχθεί ένας περιεκτικός κατάλογος επικίνδυνων ενδεχομένων.
- Μπορεί να είναι χρήσιμες στην περίπτωση εταιρειών που περιλαμβάνουν νέους / σπάνιους παράγοντες κινδύνου ή καινοτόμες διοικητικές ρυθμίσεις ή για την ανάπτυξη των πινάκων ελέγχου.

Μητρώο Παραγόντων Κινδύνου (Risk Register/ Risk Log)

- Αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο πίνακα, όπου καταγράφονται όλοι οι παράγοντες κινδύνου που έχουν προσδιοριστεί.
- Επιπρόσθετα, γίνεται καταγραφή στοιχείων σχετικά με την εκτίμηση και την αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων κινδύνου.

- Είναι ίσως μαζί με το Μητρώο Διαχείρισης Κινδύνου, το οποίο περιγράφεται σε επόμενη παράγραφο, το βασικό εργαλείο της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου.
- Απαιτεί τον καθορισμό του πιθανού Υπεύθυνου Παράγοντα Κινδύνου (Risk Owner) για κάθε παράγοντα κινδύνου.
- Η χρήση του διευκολύνεται με την ανάπτυξη μίας εφαρμογής υπολογιστών για την ταχύτερη και πληρέστερη εισαγωγή των στοιχείων στα πεδία και την δημιουργία μίας συνοπτικής κατανομής παραγόντων κινδύνου (Summary Risk Profile, SRP).

Δομή Αναλυτικής Παράθεσης Παραγόντων Κινδύνου (Risk Breakdown Structure - RBS)

- Ταξινόμηση των παραγόντων κινδύνου, προσανατολισμένη στην προέλευσή τους, όπου κάθε επόμενο επίπεδο παρουσιάζει πιο λεπτομερή καταγραφή των αιτίων.
- Βοηθάει στην αντίληψη της κατανομής και του τύπου των παραγόντων κινδύνου.
- Παρέχει μία τυποποιημένη παρουσίαση των παραγόντων κινδύνου του προγράμματος, διευκολύνοντας την κατανόηση, την επικοινωνία και τη διαχείριση.
- Τα πρώτα επίπεδα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν μία άμεση λίστα για την εξασφάλιση της πληρέστερης καταγραφής των ενδεχόμενων παραγόντων κινδύνου.

Ανάλυση Δυνατών και Αδύνατων Σημείων Ευκαιριών και Παραγόντων Κινδύνου (SWOT)

- Αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εξεταζόμενης εταιρείας.
- Απώτερος στόχος της είναι η συμβολή στον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων της εταιρείας. Συνίσταται από τις εξής τέσσερις εξίσου σημαντικές παραμέτρους: Δυνατά Σημεία, Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές. Οι δύο πρώτες παράμετροι, Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, καθορίζονται από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αφορούν αποκλειστικά στον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που πηγάζουν από την υφιστάμενη δομή και λειτουργική ευρωστία του οργανισμού. Αντίθετα, οι δύο τελευταίες παράμετροι, Ευκαιρίες και Απειλές, αφορούν στην αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.
- Το αποτέλεσμα μιας ανάλυσης SWOT συνήθως είναι μια ανακατεύθυνση των πόρων της εταιρείας. Η πρόθεση ωστόσο δεν είναι κατ' ανάγκη να εξαλειφθούν όλες οι αδυναμίες, ή να επιδιωχθούν όλες οι ευκαιρίες. Αντ' αυτού, η διοίκηση μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η προσοχή πρέπει να εστιάζεται σε ένα ή δύο ζητήματα, ενώ όλες οι άλλες εναλλακτικές λύσεις ενδέχεται να αγνοηθούν. Ωστόσο, όσο αφορά στις αδυναμίες, η επιχείρηση μπορεί να θεωρήσει ότι μερικές είναι απίθανο να συμβούν ενώ μπορεί να υπάρχουν άλλες που θεωρούνται πιο κρίσιμες.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Εικόνα 2: Σχέδιο SWOT Ανάλυσης (Business Review Greece)

Μέθοδος Delphi

- Αφορά σε μια δομημένη ερευνητική διαδικασία κατά την οποία μια σειρά από ερωτηματολόγια συντάσσονται και διανέμονται σε μια ομάδα εμπειρογνομόνων, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών για το θέμα που διερευνάται⁹.
- Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συναίνεση μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση της Delphi είναι η εξής: α. Κλασική Delphi: Τα δεδομένα συλλέγονται από τους εμπειρογνώμονες μέσα από επαναλαμβανόμενους γύρους έως ότου οι απαντήσεις αποκτήσουν σταθερότητα και δεν μπορούν να τροποποιηθούν περαιτέρω. Συχνά, σε αυτό το σημείο προκύπτει συναίνεση. β. Delphi πολιτικής τακτικής: Ο στόχος της είναι η παραγωγή εναλλακτικών, ακόμη και αντιφατικών πολιτικών πάνω σε ένα θέμα, χρησιμοποιώντας ένα δομημένο δημόσιο διάλογο. γ. Delphi αποφάσεων: Χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων. Η ανωνυμία σε αυτή είναι σχετική, αφού οι εμπειρογνώμονες γνωρίζουν τα ονόματα των συμμετεχόντων και έτσι αυξάνεται η δέσμευσή τους να απαντήσουν οι ίδιοι τα ερωτηματολόγια. δ. Ομαδική Delphi: Σε μια ολόήμερη συνάντηση των εμπειρογνομόνων λαμβάνονται οι απόψεις μέσα από ανατροφοδότηση και σχηματισμό μικρών ομάδων.

⁹ Οι εμπειρογνώμονες δεν περιορίζονται στο χρονικό όριο που θα διαρκούσε μια συνάντηση με τον ερευνητή, αλλά συμμετέχουν στα διάφορα στάδια της έρευνας με ασύγχρονο τρόπο. Έτσι, είναι σε θέση να εξετάσουν διεξοδικότερα το υπό μελέτη θέμα και να παρέχουν τη συμβολή τους χωρίς χρονικούς περιορισμούς ή επηρεασμό από τα μέλη της ομάδας που έχουν ισχυρή προσωπικότητα.

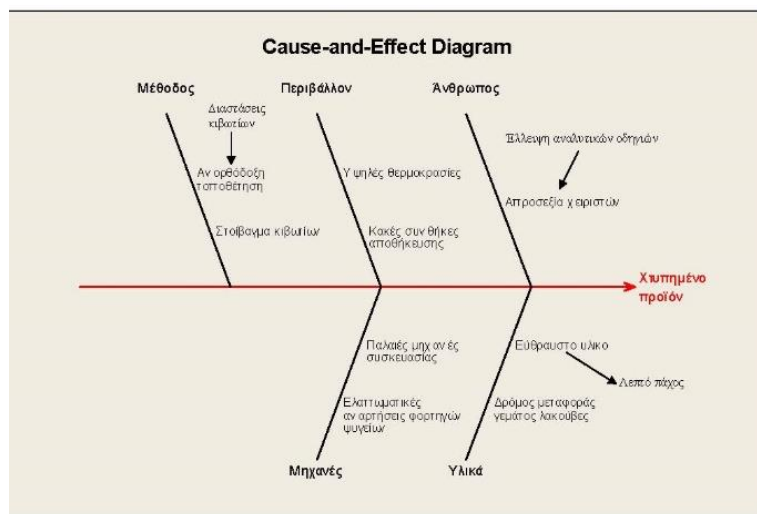
- Το κύριο κριτήριο για την υιοθέτηση της μεθόδου Delphi είναι η αναγκαιότητα της υποκειμενικής εκτίμησης (όπως στην πρόβλεψη), που προκύπτει σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα δεδομένα είναι ανεπαρκή ή ακατάλληλα, για παράδειγμα έχουν παρουσιαστεί νέοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τα δεδομένα που είναι γνωστά έως σήμερα (Rowe G., Wright G., Bolger F., 1991).

Χάρτης Αντίληψης Παραγόντων Κινδύνου (Risk Concept Map)

- Αποτελεί μια γραφική απεικόνιση των ενδεχόμενων παραγόντων κινδύνου.
- Αλληλοσυνδέει τα αίτια με τα αντίστοιχα επικίνδυνα γεγονότα και αποτελέσματα.
- Παρουσιάζει τους παράγοντες κινδύνου με κριτήριο την αύξηση της σοβαρότητάς τους.

Διάγραμμα Αιτίας - Αποτελέσματος¹⁰ (Cause- Effect Diagram)

- Παρουσιάζει γραφικά τις σχέσεις μεταξύ των αιτιών και των επιδράσεων.
- Αποτελεί ένα από τα εργαλεία ανάλυσης μίας συνολικής διοικητικής φιλοσοφίας της επιχείρησης, εκείνη της διαρκούς βελτιστοποίησης της ποιότητας σε όλα τα επίπεδά της.



Εικόνα 3: Διάγραμμα Αιτίας - Αποτελέσματος
(<http://slideplayer.gr/slide/12716657/>)

- Η εφαρμογή του αρχίζει με τον εντοπισμό ενός προβλήματος και την αναγνώρισή του ως το αρνητικό εκείνο αποτέλεσμα που επιβάλλει τη λήψη αποφάσεων για διορθωτικές ενέργειες, με σκοπό την επίλυση και την αποφυγή της επαναληψιμότητας. Στη συνέχεια και μέσω της χρήσης του, ακολουθείται όλη η διαδρομή των παραγόντων εκείνων που

¹⁰ Το Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος ή αλλιώς Fishbone Diagram (διάγραμμα ψαροκόκαλο), είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa, από τον Kaoru Ishikawa, Ιάπωνα επιστήμονα της Πολυτεχνικής Σχολής.

συνδέουν τις αιτίες και υπο-αιτίες με το αποτέλεσμα¹¹. Η ανάπτυξη της διαδρομής αυτής γίνεται μέσα από ένα διάγραμμα που προσομοιάζει σχηματικά με το ψαροκόκαλο, με κεφάλι: το πρόβλημα - αποτέλεσμα και πλευρά: τους πρωταρχικούς παράγοντες – αίτια (Παναγούλια Ε., 2016)

- Δεν εμπεριέχει μεγέθη που να ποσοτικοποιούν τα αίτια και τις επιδράσεις.

Ανάλυση παραδοχών

- Κάθε πρόγραμμα συλλαμβάνεται και αναπτύσσεται βασιζόμενο σε ένα σύνολο σεναρίων και παραδοχών.
- Η ανάλυση παραδοχών είναι μια τεχνική που εξερευνά την ακρίβεια των παραδοχών και προσδιορίζει τους παράγοντες κινδύνου για την εταιρεία από την ανακρίβεια, την ασυνέπεια ή την ατέλεια των παραδοχών αυτών.

¹¹Οι κατηγορίες παραγόντων που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι:

4m: methods (μέθοδοι) – machines (εξοπλισμός) – materials (υλικά) – manpower (άνθρωποι)

4p: place (τόπος) – procedure (διαδικασία) – people (άνθρωποι) – policies (πολιτικές)

4s: surround (περιβάλλον) – suppliers (προμηθευτές) – systems (συστήματα) – skills (ικανότητες, δεξιότητες)

3. Οργάνωση και Λειτουργία Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Σήμερα ο τουρισμός είναι ένα μέρος της καθημερινής μας ζωής. Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι ταξίδευαν από τα αρχαία χρόνια, η διευρυμένη συμμετοχή της κοινωνίας σε τουριστικές δραστηριότητες ξεκίνησε μόλις πριν από μερικές δεκαετίες. Η ανάπτυξη του τουρισμού από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και έπειτα υπήρξε θεαματική. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η τουριστική βιομηχανία να αποτελεί στις μέρες μας μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στον κόσμο, της οποίας η συμβολή της στην ανάπτυξη των διαφόρων οικονομιών καθίσταται κεφαλαιώδης. Ο τουρισμός αποτελεί έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ιδιαίτερος σημαντικό για ορισμένες χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, γεγονός που δεν μπορεί να υποβαθμιστεί, ούτε πολύ περισσότερο να αγνοηθεί. Ωστόσο, η τουριστική βιομηχανία απειλείται συστηματικά από αρνητικά γεγονότα.

Η τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει συχνά διάφορες προκλήσεις. Επιπροσθέτως, μια από τις ιδιαιτερότητες της τουριστικής βιομηχανίας είναι ότι εκτίθεται σε αρνητικά γεγονότα περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα της οικονομίας. Παρά τη σπουδαιότητά του, ο τουρισμός είναι ένας από τους ιδιαίτερα ευπαθείς τομείς, διότι μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από ανθρωπογενείς παράγοντες, όπως λόγω χάρη οι διάφορες δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες, οι αναταράξεις λόγω πολιτικών γεγονότων¹², οι πόλεμοι, οι τρομοκρατικές επιθέσεις¹³ και διάφορα άλλα φυσικά φαινόμενα, όπως οι σεισμοί¹⁴ (Αποστολάκης Σ., 2018). Είναι ενδεικτικό ότι το τουριστικό οικοσύστημα βρίσκεται επίσης ανάμεσα σε εκείνα που επηρεάστηκαν περισσότερο από τους αυστηρούς περιορισμούς στις μετακινήσεις και τα ταξίδια που επιβλήθηκαν μετά την έξαρση του κορονοϊού. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) προβλέπει μείωση των διεθνών αφίξεων κατά 60 % έως 80 %, η οποία αντιστοιχεί σε ζημιές μεταξύ 840 και 1,100 δις. ευρώ από έσοδα από εξαγωγές παγκοσμίως. Στην Ευρώπη¹⁵, το καλοκαίρι είναι μια κρίσιμη εποχή για τον τουρισμό: κατά τη διάρκεια μιας μέσης θερινής σαιζόν (Ιούνιος-Αύγουστος), οι κάτοικοι της ΕΕ πραγματοποιούν

¹²Η πολιτική αστάθεια περιγράφει την κατάσταση μιας χώρας, όπου μια κυβέρνηση «έχει ανατραπεί, ή ελέγχεται από φατρίες μετά από ένα πραξικόπημα, ή όπου βασικά λειτουργικά προαπαιτούμενα για τον έλεγχο της δημόσιας τάξης και τη διατήρησή της είναι ασταθή και έχουν διαταραχθεί». Τα τρέχοντα ή παρόντα παραδείγματα πολιτικών συγκρούσεων με μεγάλη δημοσιότητα περιλαμβάνουν τη διάλυση της Γιουγκοσλαβίας το 1991 και τον επακόλουθο πόλεμο στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη. Φυλετικές, εθνικές, θρησκευτικές συγκρούσεις στο Μπουρούντι, την Αϊτή, την Ινδία, το Πακιστάν, τη Ρουάντα, τη Σομαλία και τη Νότια Αφρική, εξεγέρσεις φοιτητών στην Κίνα και τη Βόρεια Κορέα, καθώς και η συνεχιζόμενη αραβο-ισραηλινή σύγκρουση στη Μέση Ανατολή. Αυτό υποδηλώνει ότι χώρες σε όλο τον κόσμο που αντιμετωπίζουν κάποια μορφή πολιτικής αστάθειας μειονεκτούν έναντι εκείνων που απολαμβάνουν την ειρήνη και τη σταθερότητα (Sonmez S., 1998).

¹³Η σύνδεση μεταξύ του τουρισμού και της τρομοκρατίας δεν είναι τυχαία. Πράγματι, η επανεξέταση των διαφόρων τρομοκρατικών ενεργειών εναντίον πολλών τουριστικών βιομηχανιών κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, συνδέεται με την πρόκληση με την οποία έρχονται αντιμέτωποι τόσο οι μελετητές όσο και οι επαγγελματίες του τουρισμού, αναφορικά με την προσπάθεια κατανόησης της περίπλοκης κατάστασης που έχει προκύψει.

¹⁴Οι φυσικές καταστροφές είναι μια συνέπεια κάποιου φυσικού κινδύνου όπως μιας ηφαιστειακής έκρηξης, ενός σεισμού, μιας κατολίσθησης, ο οποίος έχει επιπτώσεις στις ανθρώπινες δραστηριότητες.

¹⁵ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τον Μάιο του 2020 μία δέσμη κατευθυντήριων γραμμών και συστάσεων για να βοηθήσει τα κράτη μέλη να άρουν σταδιακά τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς και να επιτραπεί στις τουριστικές επιχειρήσεις να επαναλειτουργήσουν μετά από μήνες απαγόρευσης κυκλοφορίας, με τις απαραίτητες υγειονομικές προφυλάξεις.

385 εκατ. ταξίδια τουριστικής φύσης και δαπανούν 190 δισ. ευρώ (European Committee, 2020).

Εντούτοις, η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει μια χώρα τόσο στον τομέα της οικονομίας, όσο και στον τομέα της κοινωνίας. Όσον αφορά την επιρροή στον οικονομικό τομέα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συμβάλλει στο να μειωθεί η ανεργία μέσα από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στο να αυξηθούν οι πόροι της περιοχής όπου τοποθετούνται τα ξενοδοχεία. Όσον αφορά την κοινωνική επιρροή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, προκύπτει διότι τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα μέρος συνάντησης ανθρώπων από διάφορα μέρη της γης που ο καθένας έχει το δικό του πολιτισμό και έρχονται σε επαφή μεταξύ τους (Φουντουλάκης Γ., 2002).

3.1 Ορισμός Τουρισμού

Ο πρώτος ορισμός για τον τουρισμό¹⁶ διατυπώθηκε το 1942 από τους Hunziker & Krapf σύμφωνα με τον οποίο «ο τουρισμός είναι το σύνολο των δεδομένων-φαινομένων που δημιουργούνται από ένα ταξίδι και από την παραμονή σε ένα μέρος ατόμων που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι, εφόσον αυτοί δεν πάρουν άδεια διαμονής εκεί και δεν λαμβάνουν μέρος σε καμιά εργασία-εκδήλωση στην περιοχή» (Hunziker W. & Krapf K., 1942). Το 1979 ο Leiper επισημαίνει ότι ο τουρισμός είναι μια συσχέτιση δράσεων που έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό την εθελουσία μετακίνηση και διαμονή ενός ατόμου μακριά από τον συνήθη τόπο διαμονής του. Οι Macintosh και Goeldner (1986) ορίζουν τον τουρισμό ως την συνάθροιση των φαινομένων και σχέσεων που έρχονται στην επιφάνεια από τις σχέσεις των τουριστών με τις επιχειρήσεις, προμηθευτές, κυβερνήσεις και τοπικές κοινωνίες σε μια διαδικασία να προσεγγίσουν τουρίστες και επισκέπτες (Tourism Philosopher, 2018).

Ωστόσο, ο ορισμός που έχει επικρατήσει δόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και είναι ο εξής: «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.ά.». Αυτό που είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό είναι ότι ο τουρισμός είναι ένα πολυδιάστατο οικονομικοκοινωνικό φαινόμενο και προκειμένου να αναλυθεί σε όλο του το εύρος, θεωρούμε ότι ο πλέον κατάλληλος ορισμός είναι αυτός που τον αντιμετωπίζει ως μια ιδιωτική κατανάλωση ιδιαίτερης μορφής. Σύμφωνα με τον οποίο: «ο τουρισμός αποτελεί μια ιδιαίτερα διαμορφωμένη ιδιωτική κατανάλωση, η οποία περιλαμβάνει τόσο τη συμμετοχή όλων σχεδόν των κλάδων της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και των τομέων του κράτους και της κοινωνίας σε μια εθνική οικονομία υποδοχής» (Ζαχαράτος, 2006).

¹⁶ Το 1937 η Επιτροπή Εμπειρογνομόνων της Κοινωνίας των Εθνών σύστησε στις χώρες-μέλη της να υιοθετήσουν έναν ορισμό που χαρακτήριζε τον τουρίστα σαν ένα άτομο που ταξιδεύει για ένα χρονικό διάστημα 24 ωρών ή περισσότερο σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα.

Ο παραπάνω ορισμός δίνει έμφαση στην οικονομική διάσταση του τουρισμού, στην επίδραση του σε όλους τους παραγωγικούς κλάδους, με άλλα λόγια στις πολλαπλασιαστικές επιδράσεις του για το σύνολο της οικονομίας στη χώρα υποδοχής αλλά και στην ανάγκη ύπαρξης συντονισμένης πολιτικής για τη διαχείρισή του, δεδομένου ότι σε αυτόν συμμετέχουν όλοι σχεδόν οι τομείς του κράτους, της κοινωνίας και των κλάδων της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του τουρισμού είναι τα εξής:

- Η μετακίνηση σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, που σημαίνει ότι υπάρχει η πρόθεση για επιστροφή στον τόπο μόνιμης κατοικίας μέσα σε λίγες μέρες, βδομάδες ή μήνες.
- Το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή σ' αυτούς για τουλάχιστον ένα 24ωρο με σκοπό τη ικανοποίηση των ψυχαγωγικών τους αναγκών. Το ταξίδι και η διαμονή γίνονται εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής και οι λόγοι της μετακίνησης είναι αμιγώς τουριστικοί.

Ο τουρισμός χωρίζεται σε κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο αλλά και τον λόγο, που οι τουρίστες επιλέγουν ένα προορισμό:

1) Μαζικός τουρισμός (mass tourism): η μορφή αυτή τουρισμού περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών οι οποίοι επιθυμούν στις διακοπές τους ξεκούραση και διασκέδαση. Προήλθε από την μεγάλη άνοδο των εισοδημάτων μετά την Βιομηχανική Επανάσταση. Πριν από αυτή, τα ταξίδια πολιτιστικού ή ψυχαγωγικού χαρακτήρα ήταν αποκλειστικό προνόμιο λίγων εκλεκτών περιηγητών, συνήθως αριστοκρατών¹⁷.

2) Τουρισμός Ειδικών Ενδιαφερόντων (special interest tourism): η μορφή αυτή επιλέγεται από τουρίστες με ειδικά ενδιαφέροντα και αντίστοιχα κίνητρα. Σχετίζεται με ένα πλήθος επιμέρους μορφών τουρισμού, οι οποίες διαμορφώνονται από τα κοινά, ειδικά ενδιαφέροντα των ανθρώπων που τις προτιμούν (π.χ. λάτρεις των σπορ, πολιτιστικά ενδιαφέροντα, φυσιολάτρεις, γαστρονομικά ενδιαφέροντα κ.ά.). Σύμφωνα με τον Read (1980) ο τουρισμός των ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνει τα ταξίδια που κάνουν οι άνθρωποι με συγκεκριμένα ενδιαφέροντα ή κίνητρα, τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν σε συγκεκριμένη περιοχή ή σε συγκεκριμένο προορισμό (Read S., 1980). Ο τουρισμός αυτής της μορφής εξισώνεται με τον λεγόμενο «ενεργό τουρισμό». Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, οι «ενεργείς διακοπές» ορίζονται ως εκείνες οι διακοπές, στις οποίες το άτομο ασχολείται με μια πολιτιστική, καλλιτεχνική, ή άλλου είδους δραστηριότητα, με σκοπό τη προσωπική ευχαρίστηση ή την ανάπτυξη και βελτίωση της προσωπικότητάς του.

3) Εναλλακτικός τουρισμός (alternative tourism): η μορφή αυτή τουρισμού, περιλαμβάνει επιπλέον μορφές τουρισμού οι οποίες επιλέγονται από τουρίστες που αναζητούν ένα

¹⁷ Σήμερα, ο μαζικός τουρισμός είναι απευκαίσιος λόγω των δυσμενών επιπτώσεων που προκαλεί στο φυσικό περιβάλλον αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Η παγκόσμια τάση σήμερα είναι ο τουρισμός να είναι φιλικός ως προς τον άνθρωπο και ως προς το φυσικό περιβάλλον. Μορφές τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, ο περιηγητικός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, αλλά και ο τουρισμός των πόλεων (city breaks) θεωρούνται σήμερα οι μορφές που θα πρέπει να επικρατήσουν προκειμένου η τουριστική ανάπτυξη να καταστεί βιώσιμη καθώς και να καταπολεμηθεί η εποχικότητα.

διαφορετικό τρόπο διακοπών. Με τον εναλλακτικό τουρισμό (alternative tourism), οι άνθρωποι αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών, ο οποίος συνδέεται με την προστασία της τοπικής κουλτούρας, την προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος αλλά και με την αποφυγή της χρήσης υπηρεσιών οργανωμένου μαζικού τουρισμού. Η ομάδα των κινήτρων που οδηγούν σε εναλλακτικό τουρισμό συνδέεται άμεσα με πρότυπα τουριστικής ανάπτυξης τα οποία διαφέρουν ριζικά από αυτά που έχει επιβάλλει ο οργανωμένος μαζικός τουρισμός. Συγκεκριμένα τα κίνητρα που ωθούν κάποιο άτομο σε «εναλλακτικό τύπο» ταξιδιού είναι διαφορετικά από τα κίνητρα του συνηθισμένου μαζικού τουρίστα που θεωρείται «απαθής», «λιγόψυχος», «νεοαποικιστής» και «άξεστος». Ο εναλλακτικός τουρίστας έχει διαφορετικής μορφής κίνητρα που μπορούν να νοηθούν ως αυτά του λεγόμενου ενεργητικού τύπου τουρισμού (περιπλάνηση, περίπατος, αναρρίχηση, τουρισμός «περιπέτειας»), εξερευνητικού χαρακτήρα και συνάντησης (ιστορικοί και αρχαιολογικοί χώροι, συναναστροφή με τους ντόπιους κατοίκους, τον αυτόχθονα πολιτισμό και τα ήθη και έθιμα) και δεσμευτικό χαρακτήρα (εθελοντικές υπηρεσίες σε κράτη του εξωτερικού, προσφορά βοήθειας και ενίσχυσης, συμμετοχή σε αρχαιολογικές ανασκαφές, εργασιακές κατασκηνώσεις, κλπ.) (Ανδριώτης Κ., 2003).

Ανάλογα με το είδος της μετακίνησης ο τουρισμός διακρίνεται σε: 1) Εγχώριο τουρισμό (Domestic Tourism): ο τουρισμός των κατοίκων μίας χώρας όταν ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής (πχ. ένας Αθηναίος πηγαίνει στην Τρίπολη)¹⁸. 2) Εξερχόμενο τουρισμό (Out Bound Tourism): αφορά στους μόνιμους κατοίκους μίας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα (πχ. ένας Έλληνας που ταξιδεύει στη Γαλλία). 3) Εισερχόμενο τουρισμό (In Bound Tourism): ο τουρισμός των αλλοδαπών οι οποίοι ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα (πχ. ένας Γάλλος που ταξιδεύει στην Ελλάδα). 4) Διεθνή τουρισμό (International Tourism): το σύνολο του εισερχόμενου και του εξερχόμενου τουρισμού. 5) Εσωτερικό τουρισμό (Internal Tourism): το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού. 6) Εθνικό τουρισμό: (National Tourism): το σύνολο του εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού (el.wikipedia.org).

3.1.1 Ορισμός Ξενοδοχείου

Με τον όρο «Ξενοδοχειακό Προϊόν» εννοούμε το βασικό προσφερόμενο αγαθό της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας. Την παροχή δηλαδή, υπηρεσιών φιλοξενίας στο κοινό των πελατών που επιθυμούν στέγαση στο ξενοδοχείο. Η έννοια υπηρεσία σημαίνει κάτι άυλο, απροσδιόριστο, ενώ η έννοια προϊόν δηλώνει κάτι απτό. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας παρέχουν

¹⁸Στις αρχές του 2020 η τουριστική βιομηχανία υπέστη μεγάλο πλήγμα ως αποτέλεσμα των ταξιδιωτικών περιορισμών που εφαρμόστηκαν ως ανταπόκριση στην πανδημία Covid-19. Ο αριθμός των τουριστών μειώθηκε απότομα τον Μάρτιο και τον Απρίλιο του 2020, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους. Από τον Ιούνιο του 2020 οι περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έχουν αρχίσει να χαλαρώνουν τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς. Ωστόσο, παρέμειναν άλλοι περιορισμοί σχετικά με την Covid-19, όπως οι τουρίστες που πρέπει να μπου σε καραντίνα κατά την επιστροφή από ορισμένους ξένους προορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί προκάλεσαν μια προτίμηση για τον εγχώριο τουρισμό, ο οποίος έχει ανακάμψει πιο γρήγορα από τον εισερχόμενο τουρισμό (Eurostat, 2020).

σε όσους ταξιδεύουν στέγη με ή χωρίς τροφή, έναντι καταβολής χρηματικής αμοιβής (Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ., 2007).

Συγκεκριμένα το Ξενοδοχειακό Προϊόν :

- Είναι ενσωματωμένο σε γενικής φύσεως υπηρεσίες των οποίων δεν αποτελεί παρά μόνον το ένα στοιχείο, καθώς περιλαμβάνει τη μεταφορά, τα γεύματα, το κατάλυμα, τις εκδρομές, την ψυχαγωγία κ.λπ.
- Είναι φθαρτό και άυλο, απαξιώνεται δηλαδή πολύ γρήγορα όπως και όλες οι υπηρεσίες, καθώς δεν μπορούμε ούτε να το μεταφέρουμε, ούτε να το αποθηκεύσουμε. Μια άδεια αίθουσα συνεδρίων, ένα δωμάτιο που δεν χρησιμοποιήθηκε είναι μια απώλεια που δεν αναπληρώνεται.
- Τη στιγμή της αγοράς στον τόπο διαμονής του, ο αγοραστής δεν αποκτά το ίδιο το προϊόν, αλλά το δικαίωμα να το καταναλώσει αργότερα (κράτηση).
- Δεν πραγματοποιείται παράδοση του προϊόντος στον καταναλωτή, αλλά συνεπάγεται μια μετακίνηση του πελάτη. Είναι συνεπώς συνδεδεμένο με τις μεταφορές.
- Η παραγωγή και η κατανάλωσή του πραγματοποιούνται ταυτόχρονα στο χώρο και το χρόνο (στοιχείο Αδιαιρετότητας). Η φυσική παρουσία του αποδέκτη είναι απαραίτητη για την κατανάλωση του προϊόντος στο χώρο της παροχής του (στο ξενοδοχείο), ενώ παράλληλα τα πάντα οφείλουν να λειτουργήσουν σε αυτή τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αναπτύσσεται επομένως, στενή σχέση μεταξύ του παροχέα των υπηρεσιών και της πελατείας του.
- Αποτελείται από αξίες αντικειμενικές, όπως το δωμάτιο και τα γεύματα, αλλά και υποκειμενικές αξίες, όπως η τοποθεσία, το κλίμα και η υποδοχή, γεγονός που του δίνει το χαρακτήρα ενός μη απού (intangible) αγαθού, άυλου (μη συγκεκριμένου) που μετά την κατανάλωσή του δεν αφήνει παρά μόνο μια ανάμνηση, μία εντύπωση. Όλα τα παραπάνω καθιστούν την αξία του Ξενοδοχειακού προϊόντος σχετική.
- Λόγω της υποκειμενικότητας των κριτηρίων για την αξιολόγησή του, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η αποστολή της πώλησής του. Το προϊόν δεν μπορεί να μετρηθεί, να εκτιμηθεί, να δοκιμασθεί ή να συγκριθεί. Ο πελάτης - αγοραστής οφείλει να δείξει εμπιστοσύνη στον πωλητή-παροχέα της Ξενοδοχειακής υπηρεσίας.
- Παρουσιάζει σε αρκετές περιπτώσεις έντονα εποχιακό χαρακτήρα στη ζήτησή του. Επίσης, εμφανίζει αλληλεξάρτηση με διάφορα παράγωγα της τουριστικής βιομηχανίας, όπως τα επίγεια μέσα μεταφοράς και οι αεροπορικές εταιρείες, τα οποία αποτελούν συστατικά του ίδιου προϊόντος - πακέτου.
- Έχει άμεση και αδιάσπαστη σχέση με το πρόσωπο του πωλητή -παροχέα του προϊόντος, ο οποίος στην ουσία αποτελεί μέρος της συνολικής εμπειρίας (Χρήστου Ε., Καραμανίδης Ι., 2000)

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών –υπηρεσιών, τον τύπο ιδιοκτησίας (ελληνικών ή ξένων συμφερόντων, αλυσίδα, όμιλος, κ.λπ.) ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν (Μάρας Α., 2004). Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά (City Hotels), τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών Resorts, τα οποία είναι

γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές, ενώ λειτουργούν κατά βάση 6 μήνες από Απρίλιο ως Οκτώβριο. Στην 2^η από τις παραπάνω κατηγορίες, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα 'all inclusive', δηλαδή του πακέτου διακοπών στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο σε ό,τι αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι χαρακτηριστικό ότι το 50% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές (Μάρας Α., 2004).

Παράλληλα, σε ένα μεγάλο αριθμό περιοχών – στις περισσότερες τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές – δεν έχουν ισχύ τα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου σε ό,τι αφορά στην ανέγερση και επέκταση ξενοδοχειακών μονάδων. Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μια σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που πληρούν τις προϋποθέσεις του παραδοσιακού τριπτύχου «Ηλιος, Καλοκαίρι, Θάλασσα». Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Είναι βέβαιο πως αν αυτές οι δυνατότητες αξιοποιηθούν κατάλληλα, θα υπερνικηθούν πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα οι περιφέρειες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται (Μάρας Α., 2004)

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι διαφορετικών κατηγοριών, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας ΑΑ' τάξης, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ' τάξης, Δ' τάξης και Ε' τάξης. Ωστόσο, προωθήθηκε η διαδικασία αλλαγής της κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια¹⁹, με σκοπό την

¹⁹ Το Σεπτέμβριο του 2003 αποφασίστηκε από πλευράς Υπουργείου Ανάπτυξης η αυτοκατάταξη των μονάδων από τους ίδιους τους ξενοδόχους ως λύση ανάγκης ενόψει των επερχόμενων Ολυμπιακών Αγώνων (Καπίκη – Πιβεροπούλου Τ., 1992). Με βάση τη σχετική απόφαση του Υπουργείου Τουρισμού, δίνεται πλέον μεγάλη

καθιέρωση κλίμακας αστεριών από 1 έως 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή, αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.2 Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων φιλοξενίας

Ο κλάδος της φιλοξενίας είναι μια ευρεία κατηγορία τομέων εντός της βιομηχανίας υπηρεσιών που περιλαμβάνει καταλύματα, προγραμματισμό εκδηλώσεων, θεματικά πάρκα, μεταφορές, κρουαζιέρες και άλλα πεδία εντός της τουριστικής βιομηχανίας (Tarí J., J. et al., 2017). Η βιομηχανία της φιλοξενίας λειτουργεί μέσα από ένα ευρύ φάσμα. Μια από τις πιο καθοριστικές πτυχές αυτής της βιομηχανίας είναι ότι επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Ενώ αυτό ισχύει για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, αυτός ο κλάδος βασίζεται εξ ολοκλήρου στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται στην παροχή υπηρεσιών πολυτελείας. Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι μόνο τα ξενοδοχεία ανήκουν στον κλάδο της φιλοξενίας, αλλά τα ξενοδοχεία είναι μόνο ένας τομέας αυτής της βιομηχανίας. Πολλές μορφές μεταφοράς που εξυπηρετούν τους τουρίστες είναι επίσης μέρος αυτού του επιχειρηματικού κόσμου. Για παράδειγμα, αυτή η εξειδικευμένη αγορά περιλαμβάνει αεροπορικές εταιρείες, κρουαζιερόπλοια και ακόμη και αμαξοστοιχίες. Τα εστιατόρια, ο γενικός τουρισμός και ο σχεδιασμός εκδηλώσεων ανήκουν επίσης σε αυτή τη κατηγορία (Nieves J. & Quintana A., 2016).

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις σύγχρονες τάσεις οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι ότι κατά κύριο λόγο εξυπηρετούν τουρίστες. Αποτελούν, δηλαδή οικονομικές μονάδες οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από προϊόντα άλλων κλάδων. Συνεπώς, οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη λειτουργία τους από αυτές άλλων κλάδων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι απόλυτα διαφορετικές (Λαλούμης Δ., 2015).

Ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους διακρίνονται, στις παρακάτω κατηγορίες: Καταλύματα (ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, κλπ), τουριστικά πρακτορεία (εσωτερικού τουρισμού, γενικού τουρισμού, διαδικτυακά γραφεία), μεταφορικές επιχειρήσεις (επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις ενοικίασης σκαφών, αεροπορικές εταιρείες, κρουαζιερόπλοια κλπ),

βαρύτητα κυρίως για τις υψηλότερες κατηγορίες στην παροχή υπηρεσιών σε σχέση με τα τεχνικά και κατασκευαστικά χαρακτηριστικά των μονάδων. Ο ελάχιστος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία 5 αστέρων είναι 5.500, για τα 4 αστέρων 4.000 για τα 3 αστέρων 3.200 για τα 2 αστέρων 2.200 και για τα ξενοδοχεία με 1 αστέρι 1.500. Μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2017 όλα τα ξενοδοχεία πρέπει να διαθέτουν πιστοποιητικό κατάταξης με βάση τη νέα απόφαση.

επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης²⁰ (εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες, ντισκοτέκ, νυχτερινά κέντρα).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως όλες οι επιχειρήσεις, λειτουργούν σε κάποιο χώρο και χρησιμοποιούν κάποιον εξοπλισμό και αγαθά για να παράγουν τις υπηρεσίες που πωλούν. Το σύνολο των εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και αγαθών που διαθέτει η τουριστική επιχείρηση ονομάζεται περιουσία. Η περιουσία είναι προϊόν της επένδυσης των κεφαλαίων, τα οποία μπορεί να προέρχονται από αυτοχρηματοδότηση, από δανεισμό ή από αδιανέμητα κέρδη. Το σύνολο των μέσων δράσης, υλικών και άυλων, τα οποία ανήκουν κατά κυριότητα στην επιχείρηση και αποβλέπουν στην εκπλήρωση των στόχων της αποτελεί το «ενεργητικό» της. Με πιο απλά λόγια, ενεργητικό²¹ είναι όποιο πράγμα κατέχει η επιχείρηση και όποια απαίτηση έχει έναντι τρίτων.

Κατά κανόνα κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει σαφώς τους στόχους της και να τους αναλύσει, να κατανείμει κάθε έναν από αυτούς στο κατάλληλο τμήμα και να δημιουργήσει την οργανωτική εκείνη διάρθρωση που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική επίτευξή τους. Κάθε επιχείρηση φιλοξενίας έχει τη δική της οργάνωση ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και παραμέτρων που επιδρούν στη λειτουργία της. Συνεπώς, μπορεί να επιλέξει μία περισσότερο τυπική οργανωτική δομή²², η οποία στην ουσία υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων. Υπάρχει και η επιλογή της άτυπης οργάνωσης²³, η οποία περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα.

Η αποτελεσματική οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων προϋποθέτει τα εξής:

1. Σαφήνεια στόχων για όλες τις ομάδες και τα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης

²⁰Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα κέντρα διασκέδασης αποτελούν έναν πολύμορφο κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι διάφορες μορφές τους παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές. Κύρια ομοιότητα αποτελεί το γεγονός ότι πραγματοποιούν εισπράξεις από πωλήσεις υλικών προϊόντων, τα οποία είναι κατά κανόνα τρόφιμα και ποτά, και το ότι λίγο έως πολύ όλες προσφέρουν διασκέδαση. Διαφέρουν στο βαθμό συμμετοχής του άυλου προϊόντος (διασκέδαση) στην αξία του συνολικού. Έτσι, ο ρόλος του υλικού προϊόντος είναι καθοριστικός για ένα εστιατόριο, ενώ είναι δευτερεύουσας σημασίας για μια ντισκοτέκ. Αντίστοιχα, ο ρόλος της παροχής διασκέδασης είναι καθοριστικός για μια ντισκοτέκ, ενώ είναι δευτερεύουσας σημασίας για ένα εστιατόριο.

²¹Στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης είναι: α. Υλικά (ενσώματα) οικονομικά αγαθά (υλικά μέσα δράσης), όπως: κτίρια, γήπεδα, μέσα μεταφοράς, ψυκτικά μηχανήματα, έπιπλα και σκεύη, τηλεφωνικές συσκευές, τρόφιμα και ποτά, εμπορεύματα, γραφική ύλη κ.λπ. β. Άυλα (ασώματα) οικονομικά αγαθά (άυλα μέσα δράσης), όπως: φήμη και πελατεία (υπεραξία της επιχείρησης), εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, γ. Χρηματικά μέσα συναλλαγών, όπως: μετρητά ταμείου, τραπεζικοί λογαριασμοί όψεως, ταξιδιωτικές επιταγές (travelers cheques). δ. Απαιτήσεις τρίτων, όπως: εισπρακτέα γραμμάτια, πελάτες, χρεώστες πρακτορεία - εταιρείες, προκαταβολές σε προμηθευτές, προκαταβολές σε προσωπικό, προπληρωθέντα ασφάλιστρα κ.λπ.

²²Προϋποθέτει: ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων, ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων, διάθεση για συνεργασία και ανάπτυξη κοινής δράσης των εργαζομένων, έναν κοινό σκοπό - στόχο. Παρουσιάζεται με το οργανόγραμμα και την οργανωτική πυραμίδα και δημιουργεί τυπικές σχέσεις. Δεν πρέπει να είναι στατική.

²³Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν είναι θεσμοθετημένη, οδηγεί σε άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ μπορεί να λειτουργεί προς όφελος ή εις βάρος της τουριστικής επιχείρησης.

2. Σαφήνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση της τουριστικής επιχείρησης
3. Τήρηση σχετικά ρηχής πυραμίδα
4. Επαρκή συντονισμό των τμημάτων προς Επίτευξη των κοινών στόχων
5. Επαρκή ανάθεση εξουσίας και ευθύνης
6. Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες
7. Επαρκή οργανωτική ευελιξία
8. Προσαρμογή των ρόλων και των λειτουργιών των στελεχών στην άνοδό τους μέσα στην ιεραρχία
9. Μέριμνα για την ανάπτυξη άξιων αντικαταστατών
10. Δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας
11. Εξασφάλιση συνθηκών παραγωγής νέων ιδεών (Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ., Παπαθεοδώρου Α., Σκούλτσος Σ., Πρωίου Ε.).

Οι ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων φιλοξενίας τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις και καθιστούν τη διοίκησή τους περισσότερο απαιτητική και τις γνώσεις των στελεχών περισσότερο εξειδικευμένες. Οι εν λόγω ιδιαιτερότητες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παράγουν και πωλούν τα ξενοδοχεία, τον ανταγωνισμό, τα υψηλά σταθερά έξοδα, καθώς και με την αδυναμία αποθήκευσης του παραγόμενου προϊόντος. Στις ιδιαιτερότητες προστίθενται και τα χαρακτηριστικά που συναντώνται στην πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων και τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών σε μέγεθος επιχειρήσεων με μεγάλη γεωγραφική διασπορά και μικρή συμμετοχή στο παραγόμενο προϊόν. Συγχρόνως, το προϊόν χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα και αδυναμία πρόβλεψης της ζήτησης, μεγάλη εξάρτηση από τους tour operator²⁴ και από απρόβλεπτες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα για την κατανάλωσή του είναι αναγκαία η προσωπική (φυσική) παρουσία του τουρίστα.

Επιπλέον, ένα σημαντικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο προσβασιμότητας που προσφέρουν οι μεταφορές, οι οποίες προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση για έναν τουριστικό προορισμό. Σε μάκρο επίπεδο οι μεταφορές περιλαμβάνουν της σύνδεση μεταξύ της περιοχής προέλευσης τουριστικής κίνησης και του τουριστικού προορισμού, ενώ σε μικρο επίπεδο τις μετακινήσεις εντός των γεωγραφικών πλαισίων ενός τουριστικού προορισμού. Το πόσο σημαντική είναι η σχέση ανάμεσα στον τουρισμό και τις μεταφορές φαίνεται και από διάφορες μελέτες που αναλύουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις

²⁴ Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού ο Tour Operator, η διαφορετικά ο οργανωτής παραγωγός ταξιδιών είναι: «Μια επιχείρηση υπηρεσιών η οποία προετοιμάζει, πριν εκδηλωθεί η ζήτηση, τα ταξίδια και την παραμονή των τουριστών, οργανώνοντας τα μεταφορικά μέσα, πραγματοποιώντας τις κρατήσεις στα διάφορα τουριστικά καταλύματα και φροντίζοντας για όλες τις άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται στον τόπο του τουριστικού προορισμού (εκδρομές, αναψυχή). Αυτή η επιχείρηση προσφέρει μία σειρά υπηρεσιών (τουριστικό Πακέτο) προορισμένων να πωληθούν, είτε άμεσα από τα ίδια της τα γραφεία ταξιδιών είτε έμμεσα με τη μεσολάβηση ανεξάρτητων γραφείων ταξιδιών, σε ομάδες ή μεμονωμένα άτομα σε μία σταθερή τιμή και με ημερομηνίες αναχώρησης και επιστροφής καθορισμένες εκ των προτέρων».

Με σχόλια [A1]: Πολλά κομμάτια του κειμένου όπως αυτά επάνω είναι χωρίς διαστήματα μεταξύ των λέξεων και δεν βγαίνει έτσι νόημα αναγκάστηκε να κάνω την διάρθρωση εγώ

των διάφορων μορφών μεταφορών και μετακινήσεων στον τουριστικό τομέα. Κατά τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή του 2019 (COP25) στη Μαδρίτη, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) δημοσίευσε την αναφορά για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα του τουριστικού τομέα που σχετίζονται με τις μεταφορές²⁵. Σύμφωνα με τον απολογισμό της έρευνας, υπολογίζεται πως μέχρι το 2030 οι εκπομπές των μεταφορών του τουρισμού θα αποτελούν το 5,3% των συνολικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα που προέρχονται από τον άνθρωπο (Kayali I., 2019).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν με βάση την επιχειρηματική διαίσθηση. Οι πολλαπλές περιβαλλοντικές και θεσμικές πιέσεις σε κάθε επιχείρηση υπαγορεύουν την υιοθέτηση των τεχνικών του μάρκετινγκ²⁶. Η κλασική προσέγγιση έδινε στο μάρκετινγκ τον ρόλο εξασφάλισης της πώλησης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι, στο μάρκετινγκ συμπεριλαμβάγονταν όλες οι δραστηριότητες που είχαν στόχο να φέρουν το προϊόν στον καταναλωτή²⁷. Η έννοια του μάρκετινγκ είχε λοιπόν προσανατολισμό την παραγωγή και την πώληση, με σκοπό το κέρδος μέσα από έναν ικανοποιητικό όγκο πωλήσεων. Σήμερα, μια σύγχρονη έννοια του μάρκετινγκ, σύμφωνα με την οποία δίνεται έμφαση στον καταναλωτή, έχει αντικαταστήσει την προηγούμενη. Η νέα προσέγγιση του μάρκετινγκ έχει αφετηρία τον πελάτη. Μια έρευνα των προτιμήσεων του καταναλωτή προηγείται του σχεδιασμού του προϊόντος. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η υπηρεσία μάρκετινγκ έχει την υποχρέωση να μάθει τι οδηγεί τον πελάτη στην πόρτα του. Η γνώση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη οδηγεί στη διαμόρφωση του προϊόντος. Στο μάρκετινγκ η έμφαση δίνεται στη ζήτηση. Ο τουρισμός πρέπει να νοείται ως κατανάλωση παρά ως παραγωγή υπηρεσιών και έτσι ο τουρίστας-καταναλωτής αποτελεί το κυριότερο στοιχείο αφετηρίας (Λαλούμης Δ., 2015).

Αναφορικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η ύπαρξη καταλυμάτων κατάλληλων προδιαγραφών είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να μπορέσει ο τουρίστας να έχει έναν

²⁵Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού καλεί την τουριστική βιομηχανία να κάνει περισσότερα, έχοντας ξεκινήσει το πρόγραμμα "The One Planet Sustainable Tourism Programme" που προωθεί τον αειφόρο τουρισμό σε όλο τον κόσμο. Το πρόγραμμα επισημαίνει πως οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από τις μεταφορές του τουρισμού προβλέπεται να αυξηθούν από 1,6 εκατομμύρια τόνους σε σχεδόν 2 εκατομμύρια τόνους από το 2016 έως το 2030. Οι εκπομπές του τουριστικού τομέα αντιπροσώπευαν το 22% από όλες τις εκπομπές των μεταφορών το 2016.

²⁶Market στην αγγλική γλώσσα είναι η αγορά, και μάρκετινγκ (marketing) είναι η διαδικασία του να αγοράζει κάποιος, το αγόρασμα ή η συναλλαγή. Βέβαια, από την πλευρά μιας επιχείρησης, η συναλλαγή έχει κατά κύριο λόγο το νόημα της πώλησης, παρά της αγοράς, και έτσι εξηγείται η επί δεκαετίες επικρατούσα άποψη ότι μάρκετινγκ είναι η προώθηση των πωλήσεων.

²⁷Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, «Το Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση». Ο Philip Kotler έδωσε κι αυτός ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «το Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μανάτζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα. Ο Kotler χαρακτηρίζει το Μάρκετινγκ ως κοινωνική διαδικασία, γιατί θεωρεί ότι τελικά συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας. Άλλωστε για αυτό και δηλώνει με έμφαση: «Το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη» (Δημητριάδης Σ., Τζωρτζάκη Α.Μ., 2010).

ικανοποιητικό χώρο παραμονής, και να μπορέσει να ικανοποιήσει τους βιολογικούς και κοινωνικούς σκοπούς της επίσκεψής του. Το κατάλυμα μπορεί να διαδραματίσει και το ρόλο του θελγέτρου. Το ξενοδοχειακό προϊόν προσεγγίζεται μέσα από την τοποθεσία, το μίγμα των διευκολύνσεων, την εικόνα του καταλύματος, τις υπηρεσίες που παρέχει και την τιμή. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του καταλύματος, τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητές του μεταβάλλονται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταβολή είναι :ο τύπος του καταλύματος, το είδος των πελατών, η κατηγορία του καταλύματος, καθώς και το μέγεθος του καταλύματος.

Για το ξενοδοχειακό προϊόν διακρίνονται 4 είδη προσφοράς:

1. Η κύρια ή βασική προσφορά
2. Η συμπληρωματική προσφορά στην οποία περιλαμβάνονται στοιχεία όπως συνεδριακοί χώροι, χώροι συσκέψεων συνεντεύξεων και εργασίας των πελατών, χώροι ψυχαγωγίας, πισίνες και σάουνα, αθλητικές εγκαταστάσεις, παιδικοί σταθμοί, παιδική χαρά και χώροι φιλοξενίας των μικρών παιδιών
3. Η βοηθητική προσφορά, η οποία αποτελείται από τα καταστήματα ειδών ταξιδιού, ελληνικού και ξένου τύπου, δώρων κλπ, τα γραφεία γενικού τουρισμού ή ενοικίασης μεταφορικών μέσων και τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος.
4. Η επακόλουθη προσφορά περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση, στοιχεία όπως η επιχειρησιακή ταυτότητα, το κύρος και η φήμη της επιχείρησης, καθώς και το κύρος και η φήμη της πελατείας (Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ., Παπαθεοδώρου Α., Σκούλτσος Σ., Πρωίου Ε.).

3.2.1 Τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Το ξενοδοχείο είναι μια σύνθετη επιχείρηση, με ποικίλα σημεία πώλησης και διάφορες συμπληρωματικές υπηρεσίες (Μούντανος Ε. 1971).Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών, οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (π.χ. πελάτης, μαθητής, ασθενής). Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity), η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία/οργανισμός).Δηλαδή, συνήθως υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος τη λαμβάνει, για παράδειγμα έκδοση εισιτηρίου, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών (Χυτήρης Λ., Άννινος Λ., 2015).

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους τα τμήματα εκμετάλλευσης διακρίνονται σε κύριες και βοηθητικές. Κύριες είναι οι υπηρεσίες που καλύπτουν βασικές ανάγκες της πελατείας, όπως είναι η ανάγκη για ύπνο και η ανάγκη για τροφή. Βοηθητικές είναι οι υπηρεσίες που καλύπτουν περισσότερο ανάγκες του ευ ζην παρά του ζην, όπως ανάγκες για ποτό, διασκέδαση, καλλωπισμό κ.λπ. Οι κύριες υπηρεσίες προσφέρονται στα δωμάτια και στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, ενώ οι βοηθητικές, προσφέρονται στα μπαρ, στα κέντρα διασκέδασης, σε χώρους αθλητισμού και ψυχαγωγίας όπως η πισίνα, σε διάφορα καταστήματα, όπως το κομμωτήριο, τα είδη καπνιστού κλπ. Μ' αυτό το σκεπτικό, τα τμήματα εκμετάλλευσης

διακρίνονται σε κύρια και βοηθητικά: τα τμήματα υποδοματίων και εστιατορίων είναι τα κύρια, ενώ τα λοιπά είναι βοηθητικά (Φραγκιαδάκης, 1988).

Συνεπώς, η τμηματοποίηση καθίσταται αναπόσπαστο μέρος της οργάνωσης ενός ξενοδοχείου, διότι μέσω αυτής επιτυγχάνεται η γρηγορότερη, αποτελεσματικότερη, αλλά και ορθότερη ροή της επιχείρησης. Τα κυριότερα τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι τα εξής:

α. Διοικητικές Υπηρεσίες. Ο συγκεκριμένος τομέας περιλαμβάνει το Λογιστήριο, το Τμήμα Προσωπικού, τις Προμήθειες και τις Αποθήκες της επιχείρησης. Ετήσιοι απολογισμοί, οικονομικοί προϋπολογισμοί, τήρηση λογιστικών βιβλίων και ενημέρωση του κεντρικού ταμείου, είναι κάποιες από τις υπηρεσίες που παρέχονται ανάλογα με το είδος του ξενοδοχείου (Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ., 2007).

β. Υπηρεσία Δωματίων. Σε αυτό το τμήμα υπάγονται η Υποδοχή των Πελατών, οι Κρατήσεις και η Υπηρεσία Ορόφων β.1 Υποδοχή. Η Υποδοχή²⁸ περιλαμβάνει την τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες, το ταμείο²⁹, το θυρωρείο³⁰, το Front Desk, τις μεταφορές και τις υπηρεσίες στάθμευσης των οχημάτων των πελατών. Το τμήμα αυτό διαχειρίζεται τις αφίξεις και αναχωρήσεις των πελατών του ξενοδοχείου και παρακολουθεί την παραμονή τους. Το τμήμα της υποδοχής είναι το τμήμα στο οποίο συνήθως απευθύνεται ο πελάτης για οποιοδήποτε πρόβλημα, παράπονο ή θέμα τον απασχολεί. Είναι ένα τμήμα ανεξάρτητο, με σημαντικές όμως διασυνδέσεις με τα άλλα τμήματα και ειδικότερα με το τμήμα της υπηρεσίας ορόφων.

Οι πωλήσεις δωματίων που γίνονται από την υποδοχή αποτελούν σημαντικό τμήμα των εσόδων του ξενοδοχείου και αποδίδουν, σε ποσοστά, κέρδη συνήθως μεγαλύτερα απ' ό,τι τα τρία σημαντικότερα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, δηλαδή το εστιατόριο, το μπαρ και το τηλεφωνείο. Επίσης, η καλή απόδοση των εσόδων των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου εξαρτάται από τους πελάτες, των οποίων τόσο ο αριθμός όσο και η επιλογή τους εξαρτάται αποκλειστικά από την καλή πολιτική και λειτουργία του τμήματος της υποδοχής (Λαλούμης Δ., 2015).



Με σχόλια [A2]: Εδώ υπήρχε ένα διάγραμμα που έπεφτε επάνω στις υποσημειώσεις και στο προηγούμενο κείμενο προσπάθησα να το μεταφέρω αλλά δεν γινόταν, οπότε δεν το έβαλα πάλι στην θέση αυτή. Αν το θέλετε κοιτάξε πως θα το τακτοποιήσεις ώστε να είναι καθαρά μόνο του.

Εικόνα 4: Οργάνωση Τμήματος Υποδοχής (<http://gp-a2.blogspot.com/2009/05/front-office.html>)

²⁸ Το τμήμα υποδοχής ή Front Office κατά την ξενοδοχειακή ορολογία είναι το πιο νευραλγικό σημείο του ξενοδοχείου. Είναι το τμήμα που διαχειρίζεται τα δωμάτια και συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας. Η υποδοχή βρίσκεται σε εμφανές σημείο του ξενοδοχείου ώστε να εντοπίζεται εύκολα από τους πελάτες. Το τμήμα της Υποδοχής έχει ουσιαστικό ρόλο και στις πωλήσεις της επιχείρησης και καλείται να συμβάλει στην προώθηση των πωλήσεων των υπηρεσιών των υπόλοιπων τμημάτων.

²⁹ Το Ταμείο διαχειρίζεται το χρηματοκιβώτιο και τις τυχόν υπάρχουσες θυρίδες του ξενοδοχείου, εξαργυρώνει συνάλλαγμα και ταξιδιωτικές επιταγές και εξοφλεί τους λογαριασμούς των πελατών.

³⁰ Το Θυρωρείο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ταχυδρομείου και διαχείρισης κλειδιών δωματίων.

β.2 Κρατήσεις. Το τμήμα των κρατήσεων δέχεται, καταγράφει και επιβεβαιώνει κρατήσεις μεμονωμένων πελατών, ταξιδιωτικών γραφείων ή τουριστικών οργανισμών, με όποιο τρόπο και αν αυτές γίνονται (προφορικά, τηλεφωνικά, γραπτά, με φαξ, email). Σκοπός του τμήματος είναι να γίνουν τόσες κρατήσεις, ώστε το ξενοδοχείο να έχει νοικιασμένα όλα τα δωμάτια του καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του.

Το τμήμα κρατήσεων τηρεί την πολιτική κρατήσεων, η οποία διαμορφώνεται από τους παρακάτω παράγοντες: 1. Από την αναλογία πρακτορειακής και μη πελατείας, που η διοίκηση θέλει να διατηρηθεί στο ξενοδοχείο. 2. Από κενά δωμάτια που επιθυμεί να διατηρεί η διοίκηση για VIP αφίξεις. 3. Από τις κρατήσεις allotment³¹. 4. Από την προβλεπόμενη κίνηση allotment. 5. Από το επιτρεπτό ποσοστό overbooking³² (Λαλούμης Δ., 2015).

β.3 Υπηρεσία Ορόφων. Το τμήμα ορόφων έχει καθήκον την καθαριότητα, την τάξη και τη συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων. Οι κοινόχρηστοι χώροι, για την καθαριότητα των οποίων μεριμνά το τμήμα, εκτός από σαλόνια, διάδρομοι, σκάλες και ανελκυστήρες, είναι και τα εντός του ξενοδοχείου τμήματα εκμετάλλευσης. Το τμήμα σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να διαιρεθεί στα παρακάτω υποτμήματα: Τμήμα καθαριότητας δωματίων³³, τμήμα καθαριότητας κοινοχρήστων χώρων και τμήμα λινόθηκης και πλυντηρίου³⁴ (Λαλούμης Δ., 2015). Οτιδήποτε, δηλαδή αφορά στη διαμονή του πελάτη τη διεκπεραιώνει το συγκεκριμένο τμήμα. Χρειάζεται να αναφερθεί ότι οι συγκεκριμένες θέσεις που σχετίζονται με τα ανωτέρω καθήκοντα δεν απαιτούν ειδικά εκπαιδευμένα άτομα (Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ., 2007).

γ. Τεχνικές Υπηρεσίες και Συντήρηση Εξοπλισμού. Οι Τεχνικές Υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνουν τις εργασίες συντήρησης (προληπτικής³⁵ και βελτιωτικής) του εξοπλισμού, των μηχανημάτων, των δικτύων και των εγκαταστάσεων, καθώς και τις μελέτες διαμόρφωσης νέων

³¹ Συμβόλαιο με τουριστικό πράκτορα ή και πρακτορείο ταξιδιών που ορίζει προ-κράτηση ορισμένου αριθμού δωματίων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και με πολύ χαμηλές τιμές. Ο τουριστικός πράκτορας στέλνει κρατήσεις που γίνονται χρήση από το συμβόλαιο Allotment, και ο ξενοδόχος έχει υποχρέωση μέσα στο όριο του πλήθους δωματίων του συμβολαίου, να δεχθεί τις κρατήσεις μέχρι την ημέρα απελευθέρωσης. Όσα δωμάτια δεν έχουν επιβεβαιωθεί από τον τουριστικό πράκτορα, μέχρι την Release Date, επιστρέφουν στο ξενοδοχείο, για να τα διαθέσει όπως θέλει. Τα συμβόλαια είναι συνήθως ετήσιας διάρκειας και κατοχυρώνουν περισσότερο τον πράκτορα παρά τον ξενοδόχο (Αρβανίτης Μ., 2019).

³² Η διαδικασία κατά την οποία ένα ξενοδοχείο ή κατάλυμα, έχει πουλήσει περισσότερα δωμάτια από αυτά που έχει διαθέσιμα. Αποτελεί τόσο ατυχές συμβάν όσο και πρακτική μεγιστοποίησης πληρότητας και εσόδων. Και στις δύο περιπτώσεις βάση νομοθεσίας, υποχρεούται το ξενοδοχείο/κατάλυμα να παρέχει εναλλακτική διαμονή με αντίστοιχες παροχές και μεταφορές σε αυτό. Είθισται και η επιπλέον παροχή προς τον πελάτη (πχ. δωρεάν γεύμα, δωρεάν υπηρεσία κλπ.).

³³ Ο καθαρισμός δωματίων περιλαμβάνει στρώσιμο κρεβατιών, τακτοποίηση δωματίου, καθαρισμό επίπλων, αλλαγή σκεπασμάτων, καθαρισμό και απολύμανση τουαλετών, μπάνιων, καθρεπτών κ.α., σκούπισμα και σφουγγάρισμα δαπέδων, καθώς και καθαρισμό κοινόχρηστων χώρων.

³⁴ Ταξινόμηση ρούχων, μεταφορά ρούχων στα πλυντήρια, τροφοδοσία πλυντηρίου με ρούχα, άδειασμα του πλυντηρίου από τα ρούχα, μεταφορά ρούχων στα στεγνωτήρια, τροφοδοσία του στεγνωτηρίου με ρούχα και άδειασμα του στεγνωτηρίου από τα ρούχα.

³⁵ Προληπτική συντήρηση είναι μια έννοια που καλύπτει όλους τους τύπους ενεργειών που αποσκοπούν στη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων μέσω περιοδικής επισκόπησης και επαγγελματικής επισκευής, προκειμένου να διασφαλιστεί η καλή λειτουργία, η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητά του. Αυτός ο τύπος συντήρησης εκτελείται ενώ ο εξοπλισμός είναι σε κατάσταση λειτουργίας, σε αντίθεση με τη διορθωτική συντήρηση, η οποία εφαρμόζεται όταν ο εξοπλισμός ή η εγκατάσταση έχει σταματήσει να λειτουργεί λόγω βλάβης και πρέπει να επισκευαστεί έτσι ώστε να μπορεί να αποκατασταθεί η λειτουργία του.

χώρων, επεκτάσεων και τροποποιήσεων των χώρων. Ακολούθως, το προσωπικό συντήρησης ενός ξενοδοχείου απασχολείται με τις βαριές εργασίες καθαρισμού, τις ρυθμίσεις των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων, τις ανακαινίσεις και τα βαψίματα των χώρων, τις επισκευές των συσκευών, μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, καθώς και τις εργασίες εδάφους (Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ., 2007).

δ. Επισιτιστικά Τμήματα Ξενοδοχείων. Food and Beverages ή F&B είναι το τμήμα που έχει σκοπό να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των παρακάτω υποτμημάτων του: αποθήκη, μαγειρείο, εστιατόρια³⁶, μπαρ³⁷, εσωτερικοί έλεγχοι. Ο ρόλος του F&B είναι κεφαλαιώδους σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα τμήμα με τεράστιο εύρος εργασιών, που απαιτεί άριστους επαγγελματίες και που δεν είναι εύκολο να είναι κερδοφόρο. Οι πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απευθύνονται στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων κυρίως για να καλύψουν την ανθρώπινη ανάγκη του ύπνου και της ξεκούρασης. Κατά τη διάρκεια παραμονής τους στα ξενοδοχεία παρουσιάζονται, όπως είναι φυσικό, οι ανάγκες φαγητού και ποτού και οι ξενοδοχειακοί πελάτες ενεργοποιούνται για την κάλυψή τους. Για τον λόγο αυτόν τα ξενοδοχεία δημιουργούν επισιτιστικά τμήματα, τα οποία έχουν ως αντικείμενο δράσης την παραγωγή και στη συνέχεια την προσφορά (διάθεση) ποικίλων αγαθών, που καλύπτουν κατά τον καλύτερο τρόπο τις ανθρώπινες ανάγκες εστίασης. Οι δραστηριότητες αυτές (παραγωγή και διάθεση) των επισιτιστικών μονάδων έχουν κύριο σκοπό την επιδίωξη κέρδους. Οι χώροι που λειτουργούν συνήθως ανήκουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις που είναι μισθωμένοι (Λαλούμης Δ., 2015).

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε ξενοδοχειακές μονάδες διακοπών άνω των 500 και αστικών άνω των 700-800 κλινών, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού δραστηριοτήτων που συνήθως περιλαμβάνει η υπηρεσία του Food and Beverage, τείνει να είναι η πιο πολύπλοκη διεύθυνση μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του Food and Beverage, σαν «σύστημα» αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, bars, banqueting κ.ά.), τα οποία στο σύνολό τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B. Άλλα «συστήματα της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση δωματίων (room division), η διεύθυνση προσωπικού, η οικονομική διεύθυνση κ.ά., τα οποία αλληλοεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστημα. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν κατανοητές οι λειτουργίες, οι ανάγκες και τα προβλήματά του (Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ., 2007).

³⁶Table d'hôte, a la carte, self-service, ταβέρνα κ.ά.

³⁷Main bar, pool bar κ.ά.

3.3 Κατηγορίες κινδύνων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις – Μελέτες Περιπτώσεων.

Σε αυτό το σημείο της εργασίας κρίνεται αναγκαίο να γίνει αναφορά στις κατηγορίες κινδύνων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που αφορούν τους εργαζόμενους, τους πελάτες, αλλά και το ίδιο το ξενοδοχείο.

Τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας εμπεριέχουν κινδύνους για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων³⁸, οι οποίοι προέρχονται από τη χρήση των εκάστοτε εργαλείων χειρός, συσκευών και μηχανημάτων, αλλά επίσης και από τις ενδιάμεσες εργασίες μεταξύ των διαφόρων παραγωγικών διαδικασιών³⁹.

Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι της εργασίας στον κλάδο των ξενοδοχείων είναι: 1) Η σωματικά απαιτητική εργασία που περιλαμβάνει παρατεταμένη ορθοστασία και στατικές θέσεις του σώματος, μεταφορά και ανύψωση φορτίων και επαναλαμβανόμενες κινήσεις, συχνά σε συνδυασμό με άλλες δυσμενείς συνθήκες εργασίας, όπως ο κακός σχεδιασμός του περιβάλλοντος εργασίας. 2) Η έκθεση σε υψηλά επίπεδα θορύβου (περίπου 29 % των εργαζομένων στον κλάδο εκτίθενται σε θόρυβο και περισσότερο από 4 % θεωρούν ότι αυτό εκθέτει σε κίνδυνο την υγεία τους. 3) Περιβάλλοντα εργασίας όπου επικρατεί ζέστη ή ψύχος, ιδιαίτερα ο συνδυασμός υψηλών θερμοκρασιών με ρεύματα, ανοιχτές πόρτες, εναλλαγή ανάμεσα στην εργασία σε συνθήκες ζέστης και υγρασίας και σε ψυχρά περιβάλλοντα όπως αποθήκες. 4) Τραύματα από αιχμηρά αντικείμενα και εγκαύματα. 5) Παραπατήματα, γλιστρήματα και πτώσεις ως αποτέλεσμα υγρού και ολισθηρού δαπέδου, εμποδίων και πτώσεων από ύψος. 6) Επικίνδυνες ουσίες, για παράδειγμα η εκτεταμένη χρήση καθαριστικών ή βιολογικών παραγόντων στις τροφές.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι: 1) Υψηλός φόρτος εργασίας και πίεση χρόνου. Περίπου 75 % αναφέρουν ότι δουλεύουν σε υψηλούς ρυθμούς 66 % αναγκάζονται να δουλεύουν υπό πιεστικές προθεσμίες. Περίπου 48 % ισχυρίζονται ότι δεν διαθέτουν αρκετό χρόνο για να διεκπεραιώσουν εργασίες. 2) Περιορισμένος έλεγχος της εργασίας: η μονότονη εργασία που δεν περιλαμβάνει δημιουργικότητα και λήψη πρωτοβουλιών είναι ευρύτατα διαδεδομένη. 3) Συνεχής επαφή με πελάτες, το οποίο μπορεί είτε να είναι πηγή άγχους είτε, στη χειρότερη των περιπτώσεων, να οδηγήσει σε παρενόχληση ή ακόμη και βία. 4) Έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης. Κάποια από τα καθήκοντα δεν απαιτούν ούτε τη βασική εκπαίδευση, ενώ οι απαιτήσεις όσον αφορά το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης είναι στοιχειώδεις. Τα άτομα δεν είναι πάντα σωστά εκπαιδευμένα για να κάνουν τη δουλειά

³⁸ Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από «άτυπη» μορφή απασχόλησης και συνθήκες εργασίας, γεγονός που αποτυπώνεται τόσο στο ωράριο εργασίας όσο και στο είδος των συμβάσεων.

³⁹ Υπάρχουν πολιτικές που έχουν διαμορφωθεί ειδικά για τον κλάδο των ξενοδοχείων, των εστιατορίων και της τροφοδοσίας. Κάποιες πολιτικές, όπως η ανάλυση πηγών κινδύνου και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) και η απαγόρευση του καπνίσματος, ώθησαν κρατικούς φορείς και παρόχους υπηρεσιών πρόληψης να εξετάσουν πιο προσεκτικά τον κλάδο. Σε κάποιες περιπτώσεις αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη θέσπιση περαιτέρω μέτρων σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία.

τους, γεγονός που προκαλεί ακόμη περισσότερο άγχος (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2008).

Παρακάτω αναφέρονται περιπτώσεις κινδύνων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1. Εκδήλωση φωτιάς σε ξενοδοχείο. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους που μπορεί να απειλήσει σοβαρά τόσο το ξενοδοχείο ως περιουσία όσο και τους επισκέπτες του, είναι το ενδεχόμενο να εκδηλωθεί κάποια πυρκαγιά. Καθώς ένα περιστατικό πυρκαγιάς μπορεί να εκδηλωθεί λόγω ποικίλων παραγόντων, όπως κακή συντήρηση ηλεκτρολογικών, μη ορθή χρήση της κουζίνας και του εξοπλισμού της, ακόμη και από κάπνισμα, οι πιθανότητες πυρκαγιάς είναι περισσότερες από αυτές που μπορούμε να αντιληφθούμε και τα μέτρα θα πρέπει να ληφθούν με επίγνωση και σοβαρότητα, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ο απόλυτος έλεγχος ενός ενδεχόμενου περιστατικού. Τα σημεία-κλειδιά, λοιπόν, για την πυρασφάλεια, εκτός από τα αυτονόητα όπως η ύπαρξη πυροσβεστήρων στα κομβικά σημεία, το σύστημα κεντρικής πυρόσβεσης, αλλά και οι απρόσκοπτες έξοδοι κινδύνου, επικεντρώνονται κυρίως στον έγκαιρο εντοπισμό του σημείου που ξέσπασε η πυρκαγιά αλλά και στους τρόπους άμεσης ενημέρωσης τόσο του προσωπικού όσο και των επισκεπτών του καταλύματος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η όποια πιθανή εκδήλωση πυρκαγιάς μπορεί να είναι απόλυτα ελεγχόμενη αν εντοπιστεί πριν την εξάπλωσή της και, με την κατάλληλη παρέμβαση από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό, η ζημιά μπορεί να περιοριστεί αλλά κυρίως να εξαλειφθεί ο κίνδυνος για τους επισκέπτες και τους εργαζομένους (Μοράντης Ν. 2019).

Πριν από λίγα χρόνια εκδηλώθηκε φωτιά σε ένα παλιό ξενοδοχείο στην Αθήνα, με αποτέλεσμα να καεί ένας ηλικιωμένος άντρας-ένοικος. Η φωτιά εκδηλώθηκε για άγνωστους λόγους και γρήγορα επεκτάθηκε στο κτήριο βάζοντας σε κίνδυνο τη ζωή των ενοίκων. Φυσικά ούτε λόγος να γίνεται για μέσα πυροπροστασίας και για σχέδιο εκκένωσης του κτηρίου από το προσωπικό. Ευτυχώς με τη γρήγορη επέμβαση της πυροσβεστικής υπηρεσίας, αποτράπηκε η επέκταση της φωτιάς σε γειτονικά κτήρια. Ωστόσο το ξενοδοχείο είχε υποστεί μεγάλες ζημιές, καθώς κατέρρευσε ένα τμήμα της οροφής του και έκτοτε σταμάτησε τη λειτουργία του. Δεν έγινε γνωστό από τα ΜΜΕ, αν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο διέθετε πιστοποιητικό πυρασφάλειας, άλλωστε έχει γραφτεί και στο παρελθόν σε εφημερίδες, για καθεστώς ημιπαρανομίας, στο οποίο λειτουργούν κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα (Σωτηρόπουλος Α., 2016).

2. Καταγγελία κλοπής πελάτη ξενοδοχείου. Το πλέον συχνό φαινόμενο που διακυβεύει το όνομα ενός ξενοδοχείου σε σχέση με την ασφάλεια, είναι το ζήτημα απώλειας και κλοπής προσωπικών αντικειμένων αλλά και η έκθεση σε επισφαλείς προθέσεις μη ενοίκων των ξενοδοχείων. Με τα σύγχρονα καταλύματα να είναι πλέον ιδιαίτερα “κοινωνικά” διαθέτοντας public facilities που απευθύνονται και σε non-guests, το συγκεκριμένο ζήτημα γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο. Η λύση έρχεται αρκετά συχνά μέσα από την τεχνολογία, η οποία επιτρέπει πλέον την πλήρη “διαφάνεια” ενός ξενοδοχείου, αφού τα κλειστά κυκλώματα τηλεόρασης σε δημόσιους χώρους του ξενοδοχείου καταγράφουν τα πάντα με ακρίβεια (αλλά πάντα με σεβασμό στην ιδιωτικότητα αφού κρυπτογραφούν τα πρόσωπα των ενοίκων), αποτρέποντας σε σημαντικό βαθμό πιθανά περιστατικά. Η ασφάλεια στα ξενοδοχεία ενισχύεται ακόμη περισσότερο με την εφαρμογή ειδικών ηλεκτρονικών κλειδαριών, που επιτρέπουν στους επισκέπτες την πρόσβαση στους πιο ‘private’ χώρους του καταλύματος με την κάρτα του δωματίου τους, ενώ περιορίζουν την πρόσβαση των μη ενοίκων σε ελεγχόμενους χώρους, όπως

το Lobby ή κάποιο café/bar/εστιατόριο. Τέλος, η χρήση σωστά τοποθετημένων χρηματοκιβωτίων στα δωμάτια, προστατεύει τα πολύτιμα αντικείμενα των επισκεπτών (Μοράντης Ν. 2019).

Το 2018 σε κεντρικό ξενοδοχείο των Αθηνών, ένας επιχειρηματίας από την Κρήτη κατήγγειλε κλοπή ενός πανάκριβου ρολογιού μάρκας Rolex. Ο επιχειρηματίας ήρθε αντιμέτωπος με την δυσάρεστη έκπληξη επιστρέφοντας από την βόλτα του στο δωμάτιο του ξενοδοχείου όπου διέμενε, όντας βέβαιος ότι είχε αφήσει το ρολόι του, ένα Rolex Deepsea αξίας 10.800 ευρώ, πάνω στο τραπέζακι, μόνο που το πανάκριβο ρολόι έλειπε από την θέση του. Σύμφωνα με τα όσα υποστήριξε ενώπιον και του υπεύθυνου της ρεσεψιόν, πιθανόν το ρολόι να το πήρε η καμαριέρα που μπήκε να τακτοποιήσει το δωμάτιο του λίγα λεπτά μετά την αποχώρησή του. Στην απάντησή⁴⁰ του εκπρόσωπος του ξενοδοχείου εξέφρασε τη λύπη του, αλλά τόνισε ότι η επιχείρηση δεν έχει καμία ευθύνη από τη στιγμή που το ρολόι δεν είχε τοποθετηθεί στο χρηματοκιβώτιο του δωματίου (Δρακοντιδής Φ., 2018). Είναι προφανές ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να εκπονούν σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων αυτής της μορφής και κυρίως να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες πληροφόρησης των μέσων ενημέρωσης, όποτε χρειαστεί, με επίσημες ανακοινώσεις, προκειμένου να διασφαλίζουν τη φήμη και τα συμφέροντά τους από κακόβουλες καταγγελίες.

3. Ατύχημα στην πισίνα ξενοδοχείου. Εκτός από τους προφανείς άμεσους κινδύνους, υπάρχει και μια σειρά θεμάτων ασφαλείας που προκύπτουν από την προδιαγραφή και τον σχεδιασμό ενός ξενοδοχείου και που συνήθως είναι αυτά που εκθέτουν καθολικά όλους τους επισκέπτες του καταλύματος, καθώς δημιουργούν μια μόνιμη κατάσταση κρίσης. Προκειμένου να γίνει αυτό ευκολότερα κατανοητό, θα αναλύσουμε το ζήτημα “κίνδυνοι πισίνας”, που συνοψίζει μια σειρά από λάθη που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τους ταξιδιώτες και κατ’ επέκταση την επιχειρηματική υπόσταση του ξενοδοχείου. Στις πισίνες είναι πολύ συχνό να συναντάμε “ολισθηρότητα” στον περιβάλλοντα χώρο, κάτι το οποίο έχει καταγραφεί ως ένα από τα συχνότερα αίτια ατυχημάτων στα ξενοδοχεία. Προφανώς, ο λόγος για την αστοχία αυτή είναι η λανθασμένη προδιαγραφή των υλικών που έχουν χρησιμοποιηθεί, και που επιτρέπουν το φαινόμενο. Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές που συναντάμε στις πισίνες το φαινόμενο της “βουτιάς” — μια πράξη που είναι όχι μόνο εξαιρετικά επικίνδυνο, αλλά και ενοχλητικό για το συνολικό ‘ambience’ της πισίνας. Στην προκειμένη περίπτωση, το εν λόγω φαινόμενο θα μπορούσε να περιοριστεί αν στην προδιαγραφή του χώρου υπήρχε η κατάλληλη σήμανση. Τέλος, καθώς οι πισίνες βρίσκονται συνήθως σε εξωτερικό χώρο, δεν είναι λίγες οι φορές που οι ταξιδιώτες, στην επιθυμία τους να απολαύσουν την ηρεμία που αποπνέει το βραδινό μπάνιο, οδηγούνται σε ατυχήματα λόγω έλλειψης φωτισμού. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός ενός ξενοδοχείου αποτελεί αναμφισβήτητα ένα κρίσιμο στάδιο που καθορίζει την ασφάλειά του. Με την έγκαιρη πρόβλεψη και την σωστή μελέτη, ο Σχεδιασμός μπορεί να απαλλάξει τον ξενοδόχο, τόσο από περιττά άγχη, όσο και από έξοδα διόρθωσης σε δεύτερο στάδιο, που συνήθως επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό (Μοράντης Ν. 2019).

⁴⁰ Η απάντηση είχε ως εξής: “Πραγματικά λυπούμαστε για τη απώλεια αυτή, όμως το ξενοδοχείο μας, όπως αυτό συμβαίνει διεθνώς, δεν έχει καμία ευθύνη για την απώλεια τιμαφών και χρημάτων πελατών του αν δεν τοποθετούνται στα υπάρχοντα χρηματοκιβώτια, όπως αναφέρεται και στη σχετική πινακίδα που είναι αναρτημένη στην reception του ξενοδοχείου μας”.

Σε παγίδα θανάτου μετατράπηκε η παιδική πισίνα ξενοδοχείου στην παραλία του Μαραθώνα, για ένα επτάχρονο αγοράκι από τη Γαλλία. Η καλύπτρα του αγωγού φιλτραρίσματος της πισίνας δεν ήταν στερεωμένη κι όταν ο μικρός έπεσε κολυμπώντας επάνω της, ετέθη αυτομάτως σε λειτουργία το σύστημα ανακύκλωσης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί δίνη και να τον ρουφήξει στον πυθμένα. Μάταια αναζητήθηκαν κάποιοι υπεύθυνοι για να κλείσουν τις βάνες. Πολλοί βούτηξαν αμέσως στην πισίνα για να απεγκλωβίσουν τον μικρό, αλλά στάθηκε αδύνατο. Τεχνικός ή ναυαγосώστης δεν υπήρχε εκείνη την ώρα στο ξενοδοχείο. Όταν ανασύρθηκε το παιδί από τον πυθμένα, είχε υποστεί ρήξη εντέρου. Βαριά τραυματισμένο, μεταφέρθηκε στο Κέντρο Υγείας Νέας Μάκρης, για να διακομιστεί από εκεί εспеυσμένα στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας του Νοσοκομείου Παίδων "Αγλαΐα Κυριακού", όπου και δύο ώρες αργότερα υπέκυψε (TaNeaTeam, 2001). Υπεύθυνοι για την τραγωδία θεωρήθηκαν ο υπεύθυνος για τη συντήρηση της πισίνας και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τα ΜΜΕ η επιχείρηση αμέλησε να τηρήσει τους κανόνες ασφαλείας, καθώς μεταξύ άλλων δεν υπήρχε ναυαγосώστης τη στιγμή του ατυχήματος, ενώ ήταν υπό διερεύνηση πώς μετακινήθηκε το κάλυμμα του αγωγού φιλτραρίσματος, το οποίο υποτίθεται ότι ήταν καλά τοποθετημένο στην πισίνα. Επίσης δεν είχε σχεδιαστεί ένα οργανωμένο πλάνο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο κόστισε σημαντικά στην εικόνα της επιχείρησης.

Επίσης, τον Αύγουστο του 2019 δύο κορίτσια από την Γαλλία, ηλικίας 16 και 19 ετών αντίστοιχα, περνούσαν τις διακοπές τους στη Ρόδο, όταν, για άγνωστους λόγους, έχασαν τη ζωή τους καθώς πνίγηκαν στην πισίνα του ξενοδοχείου όπου διέμεναν. Σύμφωνα με δημοσιεύματα στην πισίνα δεν υπήρχε ναυαγосώστης καθώς είχε λήξει το ωράριό του, ενώ οι γονείς των κοριτσιών είχαν καταθέσει στην αστυνομία ότι τα παιδιά τους δεν ήξεραν κολύμπι. Από την πλευρά του, η υπεράσπιση του ξενοδοχείου υποστήριξε ότι βάσει νόμου, οι κανόνες ασφαλείας που είναι η αναγραφή του βάθους της πισίνας, η ύπαρξη σωσιβίων, η ένδειξη ότι απαγορεύονται οι βουτιές και το ωράριο λειτουργίας που αναγράφεται και έχει άμεση συνάρτηση με το ωράριο του ναυαγосώστη, είχαν τηρηθεί. Σε αυτή την περίπτωση ο κίνδυνος συνδέεται και με το υπάρχον νομικό πλαίσιο, καθώς, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πρόεδρος της Ένωσης Ναυαγосωστικών Σχολών Ελλάδος, Μυρωνάκης Μάριος : «Δεν υπάρχει νόμος που να υποχρεώνει τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων να έχουν ναυαγосώστες. Βάσει νόμου, χρειάζονται έναν επόπτη ασφαλείας να παρακολουθεί τη πισίνα. Αυτό δεν συνεπάγεται ότι ο επόπτης είναι απαραίτητα ναυαγосώστης». Ενώ, η Πρόεδρος των Ελλήνων Ναυαγосωστών, Μάνια Μπίκοφ τόνισε πως «δεν υπάρχει το νομικό πλαίσιο που να καθορίζει το ωράριο παρουσίας ναυαγосώστη στις πισίνες» (To ΒΗΜΑ Team, 2019).

4. Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου και Επιχειρήσεις Φιλοξενίας

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, η διαχείριση κινδύνων είναι ο πιο σημαντικός και πιο ανησυχητικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις. Γενικά, ο κίνδυνος μπορεί να είναι η κινητήρια δύναμη των στρατηγικών αποφάσεων, ή μπορεί να είναι αιτία αβεβαιότητας στις επιχειρήσεις ή απλώς αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ωστόσο, η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης απαιτεί από την οικονομική οντότητα να εξετάζει τις πιθανές επιπτώσεις όλων των τύπων κινδύνων σε διαδικασίες, δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι πρόσφατες παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις κατέδειξαν για μια ακόμη φορά τη σημασία της κατάλληλης διαχείρισης κινδύνων. Σε αυτό το σημείο, έχουν δημοσιευθεί νέα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων, ειδικά το πρότυπο του συστήματος ISO 31000 Enterprise Risk Management, το οποίο σχεδιάστηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO). Το πρότυπο ISO 31000 παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στην εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία που υποστηρίζεται από ένα σύνολο αρχών. Μια επιτυχημένη πρωτοβουλία διαχείρισης κινδύνου πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο κινδύνου στην οικονομική οντότητα. Με άλλα λόγια, το μέγεθος, η ποιότητα και η πολυπλοκότητα της επιχείρησης είναι σημαντικοί παράγοντες. Θα πρέπει επίσης να είναι συμβατή με άλλες εταιρικές δραστηριότητες και να είναι ευαίσθητη σε δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα διάφορα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου (όπως τα FERMA και COSO), ενώ θα γίνει αναλυτική περιγραφή του ISO 31000.

4.1 ISO 31000

Το ISO 31000 είναι ένα διεθνές πρότυπο που δημοσιεύθηκε αρχικά το 2009 και παρέχει αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση του ρίσκου (Risk Management). Περιγράφει μια γενική προσέγγιση στη διαχείριση ρίσκων, η οποία μπορεί να είναι διαφορετικών τύπων (χρηματοοικονομικοί, λειτουργικοί, στρατηγικοί κ.ά.) και μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δραστηριότητα ή τον τομέα του. Το πρότυπο παρέχει ορολογία και έννοιες για τη συζήτηση της διαχείρισης του ρίσκου. Ωστόσο, δεν παρέχει λεπτομερείς οδηγίες ή απαιτήσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης συγκεκριμένων ρίσκων, ούτε συμβουλές που σχετίζονται με συγκεκριμένο τομέα εφαρμογής αλλά παραμένει σε γενικό επίπεδο. Ουσιαστικά περιλαμβάνει γενικές οδηγίες σχετικά με τη διαχείριση της διακινδύνευσης και δεν προορίζεται για το σκοπό της πιστοποίησης. Προορίζεται για χρήση με σκοπό την εναρμόνιση των διαδικασιών διαχείρισης της διακινδύνευσης σε υπάρχοντα πρότυπα, αλλά και σε μελλοντικά. Είναι υποστηρικτικό,

παρέχοντας μία κοινή προσέγγιση στα πρότυπα που μεταχειρίζονται ειδικούς κινδύνους και/ ή τομείς, χωρίς όμως να υποκαθιστά αυτά τα πρότυπα. Επιπλέον, το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να έχει πεδίο εφαρμογής καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός οργανισμού και σε μία ευρεία ποικιλία δραστηριοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν αποφάσεις και στρατηγικές, λειτουργικές διεργασίες, λειτουργίες, έργα, προϊόντα, υπηρεσίες και ακίνητη περιουσία. Σημασία δεν έχει το είδος της διακινδύνευσης, ούτε η φύση και οι συνέπειες – θετικές ή αρνητικές (ISO 31000 Risk Management Guide Lines, 2018).

Η καινοτομία του ISO 31000 είναι ότι παρέχει ένα νέο ορισμό του ρίσκου, ως την επίδραση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, υπογραμμίζοντας τη σημασία του καθορισμού στόχων πριν από την προσπάθεια ελέγχου των ρίσκων και υπογραμμίζοντας το ρόλο της αβεβαιότητας. Επίσης, εισάγει την (μερικές φορές αμφιλεγόμενη) έννοια της «όρεξης για ρίσκο» (Risk Appetite) ή το επίπεδο κινδύνου που δέχεται να αναλάβει ο οργανισμός με σκοπό να επιτύχει τους στόχους του, ενώ ταυτόχρονα ορίζει ένα πλαίσιο διαχείρισης με διαφορετικές οργανωτικές διαδικασίες, ρόλους και ευθύνες στη διαχείριση του ρίσκου. Εξίσου σημαντικό είναι ότι περιγράφει μια φιλοσοφία διαχείρισης, όπου η διαχείριση του ρίσκου θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης της αλλαγής. Ουσιαστικά, η διαχείριση ρίσκου πραγματοποιείται με την ανάλυση δυναμικών συμβάντων, αφού αρχικά βρεθούν οι πηγές των ρίσκων. Συμβάντα με αρνητική επίδραση στους στόχους ονομάζονται απειλές και συμβάντα με θετική επίδραση στους στόχους ονομάζονται ευκαιρίες. Η έννοια της διαχείρισης ρίσκου συμπεριλαμβάνει και τους δύο παραπάνω όρους (απειλές και ευκαιρίες). Σε κάθε διεργασία ο οργανισμός επικεντρώνεται στα συμβάντα που έχουν σημασία και διενεργεί ανάλυση πιθανότητας / σοβαρότητας για κάθε τέτοιο δυναμικό συμβάν (Iso4u.gr).

Το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000 βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνων για τον αποτελεσματικό εντοπισμό των κινδύνων και την άμβλυνση των επιπτώσεων. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να επιτύχουν τους στόχους τους προστατεύοντας ταυτόχρονα και τα περιουσιακά τους στοιχεία.

Ο γενικός στόχος είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων στην οποία οι εργαζόμενοι και οι ενδιαφερόμενοι φορείς γνωρίζουν τη σημασία της παρακολούθησης και της διαχείρισης των κινδύνων. Η εφαρμογή αυτού του προτύπου βοηθά τις επιχειρήσεις να δουν τις θετικές ευκαιρίες και τις αρνητικές συνέπειες που σχετίζονται με διάφορους κινδύνους, ενώ παράλληλα είναι πιο ενημερωμένοι για την κατανομή των πόρων και για την λήψη πιο αποτελεσματικών διαχειριστικών αποφάσεων. Επιπλέον, το πρότυπο αυτό αποτελεί ενεργό στοιχείο στην αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ISO 31000 βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν εκ των προτέρων τους πιθανούς κινδύνους και να υπολογίσουν τη ζημιά που πρόκειται να προκληθεί στην επιχείρηση σε περίπτωση εμφάνισης αυτών των κινδύνων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δυνατότητα λήψης των απαραίτητων προληπτικών μέτρων για την αποφυγή των κινδύνων.

Η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων απαιτεί τον συντονισμό των ακόλουθων δραστηριοτήτων:

- Αναγνώριση των κινδύνων

- Κατάταξη ή αξιολόγηση των κινδύνων
- Έλεγχο πόρων
- Σχεδιασμό αντιδράσεων
- Παρακολούθηση και αναφορά των επιδόσεων κινδύνου
- Ανασκόπηση της διαχείρισης κινδύνου

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 31000, η διαχείριση κινδύνων:

- Δημιουργεί αξία
- Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών
- Αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- Αντιμετωπίζει σαφώς την ανασφάλεια
- Είναι συστηματική, δομημένη και προγραμματισμένη
- Βασίζεται στις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες (ιστορικά στοιχεία, παρατήρηση, ανατροφοδότηση από ενδιαφερόμενα μέρη, εμπειρία κ.ά.)
- Λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες (το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον). Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα, με την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον για το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι η δημιουργία αξίας για να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό και οικολογικό περιβάλλον (Μπουραντάς Δ., 2005).
- Είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς
- Είναι δυναμική, επαναλαμβανόμενη και ευαίσθητη στις αλλαγές
- Διευκολύνει τη συνεχή βελτίωση
- Εφαρμόζεται για να μπορέσει ο οργανισμός να διαφυλάξει τους στόχους του, να δημιουργήσει και να προστατέψει την αξία του οργανισμού και να βρει νέα, επιμέρους ρίσκα τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν τους στόχους του οργανισμού (Iso4u.gr).

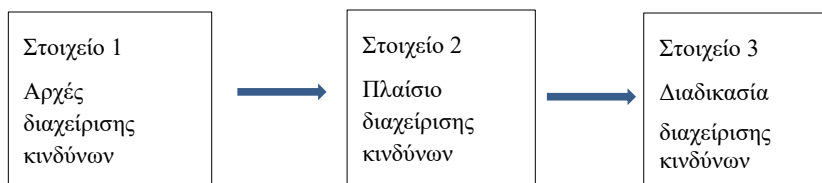
Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων ISO 31000 βασίζεται στους ακόλουθους τρεις βασικούς κανονισμούς σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου:

- ISO 31000: 2009 Διαχείριση κινδύνων – Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές (Principles and Guide Lines)
- ISO / IEC 31010: 2009 Διαχείριση κινδύνων - Τεχνικές αξιολόγησης κινδύνου (Risk Management – Risk Assessment Techniques)
- Οδηγός ISO 73: 2009 Διαχείριση κινδύνων – Γλωσσάριο (Risk Management – Vocabulary)

Το πρότυπο ISO 31000 αναθεωρήθηκε για τελευταία φορά στο 2018. Επομένως, η τρέχουσα έκδοση είναι ISO 31000: 2018. Αυτή η έκδοση παρέχει πιο στρατηγική καθοδήγηση από την

προηγούμενη έκδοση. Τόσο η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών, όσο και η ενσωμάτωση της διαχείρισης των κινδύνων στην επιχείρηση έχουν γίνει πιο εμφανείς. Αυτή η τελευταία έκδοση περιλαμβάνει τις αρχές της δέσμευσης στη διαχείριση κινδύνου, τα κατάλληλα επίπεδα εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας εντός της επιχείρησης και την κατανομή των απαραίτητων πόρων για τη διαχείριση του κινδύνου. Βασικό στόχο έχει να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειρίζονται με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο διάφορους τύπους διακινδύνευσης, προσφέροντας ένα καθολικό πλαίσιο «για να βοηθήσει τον οργανισμό να ενσωματώσει τη διαχείριση της διακινδύνευσης στο γενικό σύστημα διαχείρισής του» (Boiral O., Lalonde C., 2012).

Υπάρχουν τρία αναπόσπαστα στοιχεία στο εν λόγω πρότυπο: οι αρχές διαχείρισης (στοιχείο 1), το πλαίσιο διαχείρισης (στοιχείο 2) και η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων (στοιχείο 3). Οι αρχές διαχείρισης κινδύνων στην ουσία δημιουργούν το πλαίσιο διαχείρισης, το οποίο στην ουσία χρησιμοποιείται σε οργανισμούς μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Η σχέση μεταξύ των τριών συνιστωσών του ISO 31000 συνοψίζεται παρακάτω:

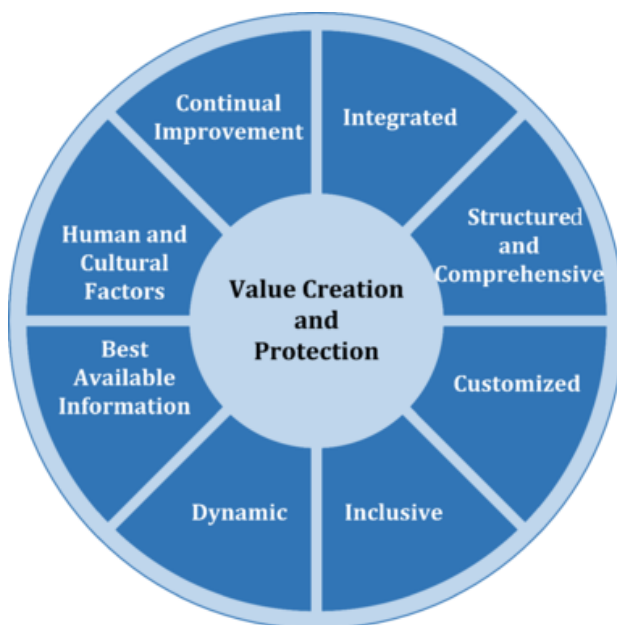


Όπως τα περισσότερα πρότυπα διαχείρισης ISO, έτσι και το πρότυπο ISO 31000 παρέχει ένα δομημένο πλαίσιο, το οποίο προορίζεται να καλύψει τις ανάγκες οποιουδήποτε τύπου οργανισμού ή κατάστασης. Προκειμένου να εφαρμοστεί σε μια τόσο μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων και κινδύνων, η προσέγγιση που προτείνεται στο πρότυπο αποσκοπεί βασικά να είναι γενική και ορθολογική. Σύμφωνα με το πρότυπο, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων απορρέει από την εφαρμογή μιας πολύ συστηματικής και δομημένης διαδικασίας διαχείρισης. Τα κριτήρια για την αξιολόγησή της προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από αυτήν την πιθανολογική λογική, λαμβάνοντας υπόψη πολλές πτυχές, οι πιο συνηθισμένες από τις οποίες είναι: η φύση των αιτιών και των συνεπειών, η μέτρηση της πιθανότητας εμφάνισης, η εκτίμηση της διάρκειας των δυνητικών επιπτώσεων, το κατώτατο όριο του αποδεκτού κινδύνου, το επίπεδο στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα και η τάση για αυξημένη εντροπία⁴¹ και διαταραχή που προκύπτει από ένα συνδυασμό κινδύνων (Boiral O., Lalonde C., 2012).

⁴¹Η φυσική σημασία της εντροπίας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η έκφραση του μέτρου της αταξίας ενός συστήματος. Όσο μεγαλύτερη είναι, δηλαδή, η αταξία ενός συστήματος, τόσο μεγαλύτερη είναι η εντροπία του. Ετυμολογικά ο όρος σημαίνει αλλαγή εντός (εν+ τροπή). Κατ' επέκταση, η τάση προς αταξία, αποσύνθεση και αποδιοργάνωση.

4.1.1 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων

Οι αρχές που περιγράφονται στην εικόνα 5, παρέχουν την καθοδήγηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής και επαρκούς διαχείρισης κινδύνων, ανακοινώνοντας την αξία της και εξηγώντας την πρόθεση και τον σκοπό της. Οι αρχές είναι οι βάσεις για τη διαχείριση και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του πλαισίου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Αυτές οι αρχές πρέπει να επιτρέπουν στον οργανισμό να διαχειρίζεται τις επιπτώσεις της αβεβαιότητας στους στόχους του (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018).



Εικόνα 5: Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων
(<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>)

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 31000, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων απαιτεί τα στοιχεία της Εικόνας 5 και μπορεί να εξηγηθεί περαιτέρω ως εξής.

1. Ολοκληρωμένη. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων των οργανωτικών δραστηριοτήτων.
2. Δομημένη και κατανοητή. Μια προσέγγιση η οποία είναι δομημένη και κατανοητή, συμβάλλει στη διαμόρφωση συνεκτικών και συγκρίσιμων αποτελεσμάτων.

3. Προσαρμοσμένη. Το πλαίσιο και οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι προσαρμοσμένα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο σχετίζεται με τους στόχους του.
4. Περιεκτική. Η κατάλληλη και έγκαιρη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών επιτρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι γνώσεις, οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης και την ενημερωμένη διαχείριση της διακινδύνευσης.
5. Δυναμική. Οι κίνδυνοι μπορούν να εμφανιστούν, να αλλάξουν ή να εξαφανιστούν ως εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές του οργανισμού. Η διαχείριση κινδύνων προβλέπει, ανιχνεύει, αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές και τα γεγονότα με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο.
6. Βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες. Οι εισροές βασίζονται σε ιστορικές και τρέχουσες πληροφορίες, καθώς και στις μελλοντικές προσδοκίες. Η διαχείριση κινδύνων λαμβάνει ρητά υπόψη τυχόν περιορισμούς και αβεβαιότητες που σχετίζονται με τέτοιες πληροφορίες και προσδοκίες. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι επίκαιρες, σαφείς και διαθέσιμες στα ενδιαφερόμενα μέρη.
7. Ανθρώπινοι και πολιτιστικοί παράγοντες. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και ο πολιτισμός επηρεάζουν σημαντικά όλες τις πτυχές της διαχείρισης σε κάθε επίπεδο και στάδιο.
8. Συνεχής βελτίωση. Η διαχείριση κινδύνων βελτιώνεται διαρκώς μέσω της εκμάθησης και της εμπειρίας (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018).

4.1.2 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Σκοπός του πλαισίου της διαχείρισης κινδύνων είναι να βοηθήσει την οργάνωση στην ενσωμάτωση της διαχείρισης της διακινδύνευσης σε σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων θα εξαρτηθεί από την ένταξή της στη διοίκηση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων. Αυτό απαιτεί τη στήριξη των ενδιαφερομένων μερών, ιδίως της ανώτατης διοίκησης. Η ανάπτυξη του πλαισίου περιλαμβάνει την ενοποίηση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018). Η εικόνα 6 απεικονίζει τα συστατικά ενός πλαισίου.

Με σχόλια [A3]: Δεν έχεις αριθμήσει τις εικόνες βάλε νούμερα κάτω από κάθε μια



Εικόνα 6: Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Σύμφωνα με το ISO31000, ο οργανισμός θα πρέπει να αξιολογεί τις υπάρχουσες πρακτικές και διαδικασίες, καθώς και οποιαδήποτε κενά υπάρχουν και στη συνέχεια να αντιμετωπίζει τα εν λόγω κενά μέσα στο πλαίσιο. Οι συνιστώσες του πλαισίου και ο τρόπος με τον οποίο αλληλοσυνδέονται πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες του οργανισμού. Το πλαίσιο περιλαμβάνει επιγραμματικά τα ακόλουθα:

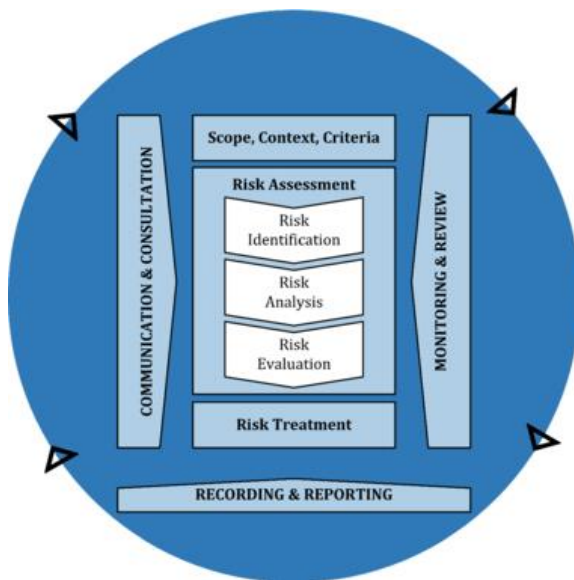
- Ηγεσία και δέσμευση. Τα ανώτατα όργανα διοίκησης και εποπτείας, κατά περίπτωση, πρέπει να διασφαλίζουν ότι η διαχείριση κινδύνων είναι ενσωματωμένη σε όλες τις οργανωτικές δραστηριότητες φροντίζοντας για την προσαρμογή και εφαρμογή όλων των στοιχείων του πλαισίου.
- Ενσωμάτωση. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου βασίζεται στην κατανόηση των οργανωτικών δομών και του πλαισίου. Οι δομές διαφέρουν ανάλογα με τον σκοπό, τους στόχους και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Η διαχείριση των κινδύνων γίνεται σε κάθε τμήμα της δομής του οργανισμού. Όλοι σε έναν οργανισμό έχουν ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου.
- Σχεδιασμό. Κατά τον σχεδιασμό του πλαισίου για τη διαχείριση κινδύνων, ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει και να κατανοήσει το εξωτερικό και εσωτερικό του πλαίσιο.
- Εκτέλεση. Η επιτυχής εφαρμογή του πλαισίου απαιτεί τη συμμετοχή και την ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν ρητά την αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων,

διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οποιαδήποτε νέα ή μεταγενέστερη αβεβαιότητα προκύπτει μπορεί να ληφθεί υπόψη. Σωστά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα διασφαλίσει ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου αποτελεί μέρος όλων των δραστηριοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης και ότι οι αλλαγές σε εξωτερικά και εσωτερικά πλαίσια θα καταγράφονται επαρκώς.

- Αξιολόγηση. Προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, ο οργανισμός πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να μετράει την απόδοση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων έναντι του σκοπού, των σχεδίων εφαρμογής, των δεικτών και της αναμενόμενης συμπεριφοράς. Επίσης χρειάζεται να καθορίζει αν το εν λόγω πλαίσιο παραμένει κατάλληλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018).

4.1.3 Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τη συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών στις δραστηριότητες επικοινωνίας και διαβούλευσης, καθορισμό του πλαισίου και αξιολόγηση, αντιμετώπιση, παρακολούθηση, επανεξέταση, καταγραφή και αναφορά κινδύνου. Αυτή η διαδικασία απεικονίζεται στην εικόνα 7.



Εικόνα 7: Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων
(<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>)

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης και της λήψης αποφάσεων⁴² και να ενσωματώνεται στη δομή, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του οργανισμού. Μπορεί να εφαρμοστεί σε στρατηγικό, επιχειρησιακό επίπεδο, επίπεδο προγράμματος ή έργου. Μπορεί να υπάρχουν πολλές εφαρμογές της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων μέσα σε έναν οργανισμό, προσαρμοσμένες ώστε να επιτυγχάνουν στόχους και να ταιριάζουν στο εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζονται. Η δυναμική και μεταβλητή φύση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κουλτούρας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Αν και η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου παρουσιάζεται συχνά ως διαδοχική, στην πράξη είναι επαναληπτική (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018).

Αναλύοντας τα στοιχεία της Εικόνας 7 μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι:

- Ο σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης (communication & consultation) είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη στην κατανόηση του κινδύνου, βάσει της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες. Η επικοινωνία αποσκοπεί στην προώθηση της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης του κινδύνου, ενώ η διαβούλευση περιλαμβάνει τη λήψη σχολίων και πληροφοριών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Ο στενός συντονισμός μεταξύ των δύο θα πρέπει να διευκολύνει την πραγματική, έγκαιρη, σχετική, ακριβή και κατανοητή ανταλλαγή πληροφοριών, λαμβάνοντας υπόψη την εμπιστευτικότητα και την ακεραιότητα των πληροφοριών καθώς και τα δικαιώματα απορρήτου των ατόμων.
- Ο σκοπός του καθορισμού του πεδίου εφαρμογής, του πλαισίου και των κριτηρίων (scope, context, criteria) είναι η προσαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η εκτίμηση κινδύνου, αλλά και η κατάλληλη αντιμετώπισή του. Το πεδίο εφαρμογής, το πλαίσιο και τα κριτήρια περιλαμβάνουν τον καθορισμό του πεδίου της διαδικασίας και την κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού πλαισίου.
- Η εκτίμηση κινδύνου (risk assessment) είναι η συνολική διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνου. Η εκτίμηση κινδύνου πρέπει να διενεργείται συστηματικά, επαναληπτικά και συνεργατικά, με βάση τις γνώσεις και τις απόψεις των ενδιαφερομένων. Θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες, συμπληρωμένες με περαιτέρω έρευνα, όπως απαιτείται.
- Ο σκοπός της αντιμετώπισης κινδύνων (risk treatment) είναι η επιλογή και εφαρμογή τρόπων για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

⁴²Εξαιρετικής σημασίας είναι η έννοια «Κατάσταση Λήψης Απόφασης». Μια τέτοια κατάσταση στοιχειοθετείται αν υπάρχουν τα εξής αναπόσπαστα στοιχεία: 1) Υπάρχει κάποιος (άτομο ή ομάδα ατόμων) που βρίσκεται στην ανάγκη ή έχει την υποχρέωση ή το καθήκον να πάρει μια απόφαση. 2) Υπάρχει η ανάγκη που γίνεται συνειδητή στον παραπάνω για λήψη απόφασης. 3) Υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να ληφθεί η απόφαση. Οι ανάγκες του πλαισίου αυτού ή οι συνθήκες που ισχύουν στο πλαίσιο αυτό ίσως παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση. Από το πλαίσιο αυτό απορρέουν οι υποχρεώσεις αυτού που αποφασίζει, οι μεταβλητές που επηρεάζουν την κάθε απόφαση. 4)Υπάρχουν οι σχετικές με την απόφαση πληροφορίες. 5)Υπάρχουν περισσότερες της μίας εναλλακτικές λύσεις και φυσικά πιθανές εκβάσεις. Τέλος, (6) υπάρχουν περισσότερες της μιας εκβάσεις (Δημητράκου Ε., 2003).

- Ο σκοπός της παρακολούθησης και της επανεξέτασης (monitoring & review) είναι να διασφαλιστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας. Η συνεχής παρακολούθηση και η περιοδική επανεξέταση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων της θα πρέπει να αποτελούν προγραμματισμένο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, με σαφώς καθορισμένες ευθύνες. Η παρακολούθηση και η αναθεώρηση πρέπει να πραγματοποιούνται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Η παρακολούθηση και η ανασκόπηση περιλαμβάνουν σχεδιασμό, συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, καταγραφή αποτελεσμάτων και παροχή σχολίων. Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αναθεώρησης θα πρέπει να ενσωματωθούν σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να τεκμηριώνονται και να αναφέρονται μέσω κατάλληλων μηχανισμών. Η καταγραφή και η αναφορά στοχεύουν στο να επικοινωνηθούν οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό (ISO 31000 Risk Management – Guide lines, 2018).

4.2 COSO

Η Επιτροπή Υποστήριξης Οργανισμών (COSO–Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) είναι μία αρχή η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την πάταξη της απάτης σε επίπεδο επιχειρήσεων. Η ίδρυσή της πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) και αποτέλεσε πρωτοβουλία του ιδιωτικού τομέα η οποία χρηματοδοτήθηκε από μεγάλους οργανισμούς όπως το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών, την Αμερικάνικη Ένωση Λογιστών, το Ινστιτούτο Χρηματοοικονομικών Στελεχών, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και το Ινστιτούτο Εξειδικευμένων Λογιστών (De Loach J., 2014). Στόχος ήταν η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών πάνω σε θέματα εσωτερικού ελέγχου, επιχειρηματικής ηθικής (Business Ethics), οικονομικών αναφορών (Financial Reports), εταιρικής διαχείρισης κινδύνου (Enterprise Risk Management και απάτης (Fraud) (Snook A., 2019).

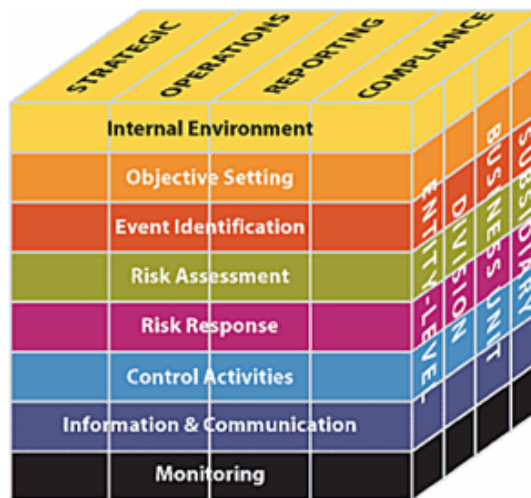
Το 1992 η COSO εξέδωσε μια μελέτη με τίτλο “Internal Control Integrated Framework” (Ενοποιημένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου)⁴³, το οποίο τροποποιήθηκε εκ νέου το 1994. Το έργο αυτό όριζε έναν τυπικό εσωτερικό έλεγχο και παρείχε ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να βελτιωθούν. Σειρά είχε το

⁴³Η Coopers & Lybrand έκανε τη μελέτη αυτή, η οποία παρουσιάζει ένα κοινό ορισμό για τον εσωτερικό έλεγχο με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες διαφορετικών συμβαλλόμενων μερών όπως επιχειρήσεων, ελεγκτών και νομοθετών και παρέχει ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί θα μπορούν να αξιολογήσουν τα συστήματα ελέγχου τους και να καθορίσουν το πώς θα τα βελτιώσουν.

2001 η έκδοση ενός πλαισίου⁴⁴ το οποίο θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου⁴⁵.

Το 2004 η COSO εξέδωσε νέα αναφορά με τίτλο «Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (ERM) - Ενοποιημένο πλαίσιο». Το πλαίσιο αυτό θεωρείται επέκταση του προηγούμενου και εμβαθύνει σε θέματα διαχείρισης κινδύνων από τις οικονομικές οντότητες που ως στόχο έχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση των επενδύσεών τους σε συνδυασμό με την ανάληψη του μικρότερου δυνατού κινδύνου.

Το μοντέλο της COSO για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων έχει εξελιχθεί σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο για να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς. Παρόλο που το συγκεκριμένο μοντέλο έχει δεχτεί κριτικές, το πλαίσιο COSO έχει εδραιωθεί έτσι, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται σε διαφορετικά οικονομικά περιβάλλοντα παγκοσμίως. Η οδηγία της COSO απεικονίζει το μοντέλο ERM με τη μορφή ενός κύβου, με τον οποίο η COSO στοχεύει να αποτυπώσει τη σύνδεση μεταξύ των στόχων που φαίνονται στο επάνω μέρος του κύβου, και των οχτώ συστατικών στην μπροστινή μεριά, τα οποία αντιπροσωπεύουν το τι απαιτείται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η τρίτη διάσταση του κύβου αναπαριστά τις μονάδες της επιχείρησης, οι οποίες απεικονίζουν την ικανότητα του μοντέλου αυτού να εστιάζει τόσο σε τμήματα του οργανισμού όσο και σε ολόκληρο τον οργανισμό.



Εικόνα 8: COSO Cube
<https://www.accaglobal.com/>

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης εξακολουθεί να είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου στοχεύει στο να μετρήσει την επίτευξη τεσσάρων κύριων σκοπών σε έναν οργανισμό, οι οποίοι απεικονίζονται στις κάθετες στήλες του κύβου του COSO, και είναι οι εξής :

- Στρατηγικοί στόχοι (Strategic). Πρόκειται για υψηλού επιπέδου στόχους που συνδέονται με την υποστήριξη του οργανισμού και της αποστολής του.

⁴⁴Το πλαίσιο αυτό αποτυπώθηκε σε συνεργασία με την εταιρεία Price Water House Coopers - PwC.

⁴⁵Υψηλού προφίλ επιχειρηματικά σκάνδαλα και αποτυχίες οδήγησαν σε εκκλήσεις για ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Ως αποτέλεσμα ψηφίστηκε ο νόμος Sarbanes- Oxley. Ο συγκεκριμένος νόμος επεκτείνει τις μακροχρόνιες απαιτήσεις για τις δημόσιες εταιρείες να διατηρούν συστήματα εσωτερικού ελέγχου, και απαιτεί τη διαχείριση για να πιστοποιήσει και να διασφαλίσει ο ανεξάρτητος ελεγκτής την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών. Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ένα ευρέως αποδεκτό πρότυπο για να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις.

- Λειτουργικοί στόχοι (Operations). Αναφέρονται στις διαρκείς διεργασίες διοίκησης και στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.
- Οικονομική αναφορά (Financial Reporting). Σχετίζεται με την προστασία των κεφαλαίων της επιχείρησης, καθώς και με την ποιότητα των οικονομικών αναφορών.
- Συμμόρφωση (Compliance). Έχει να κάνει με την προσκόλληση του οργανισμού στους νόμους και κανονισμούς που βρίσκονται σε εφαρμογή.

Μέσα στους προαναφερθέντες στόχους, περιλαμβάνονται τα εξής οχτώ αλληλένδετα μεταξύ τους συστατικά στοιχεία, τα οποία απεικονίζονται στις οριζόντιες γραμμές του κύβου:

- Το εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment), το οποίο σχετίζεται με τη γενική κουλτούρα, τις αξίες και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Συνδέεται, επίσης, με τους ανθρώπους που απαρτίζουν την επιχείρηση, όπως και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τις ικανότητές τους, τις ηθικές τους αξίες και την ακεραιότητά τους.

- Καθορισμός στόχων (Objective Setting), που αφορά τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει τους στρατηγικούς της σκοπούς και στόχους. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου διασφαλίζει ότι η οικονομική οντότητα έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τους στόχους της, και ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι συμβαδίζουν με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

- Εντοπισμός Συμβάντων (Event Identification), που σχετίζεται με την αναγνώριση καταστάσεων οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στρατηγική και τους στόχους ή θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζονται οι παράγοντες –εσωτερικοί και εξωτερικοί– οι οποίοι πιθανώς να επηρεάσουν την εφαρμογή της στρατηγικής και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

- Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment), η οποία αναφέρεται στην εκτίμηση της επίπτωσης και της πιθανότητας των γεγονότων που εντοπίζονται, καθώς και στην ιεράρχηση των κινδύνων που σχετίζονται με αυτά. Οι περισσότεροι οργανισμοί περιλαμβάνουν αναλύσεις με τα αίτια του κινδύνου και την ευαισθησία του, για την κατανόηση των οργανωτικών κινδύνων.

- Η αντιμετώπιση του κινδύνου (Risk Response), σύμφωνα με την οποία καθορίζεται το πώς θα αντιδράσει η διοίκηση στους κινδύνους που παρουσιάζονται στον οργανισμό. Αυτό συνδέεται άμεσα και με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk Appetite) από την πλευρά της οικονομικής οντότητας. Εντοπίζονται, λοιπόν, και αξιολογούνται οι πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης των κινδύνων, όπως είναι η αποφυγή του κινδύνου, η μείωση, η αποδοχή ή ο επιμερισμός του κινδύνου.

- Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities), οι οποίες αναφέρονται σε πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση για να προσεγγίσει και να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους.

- Πληροφόρηση και Επικοινωνία (Information and Communication), οι οποίες περιλαμβάνουν πρακτικές που εξασφαλίζουν ότι οι σωστές πληροφορίες κοινοποιούνται στα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη στιγμή. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης οφείλει να λαμβάνει σαφείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με το ρόλο και τα καθήκοντά του.

- Παρακολούθηση (Monitoring), η οποία περιλαμβάνει διαρκείς αξιολογήσεις προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι έλεγχοι πραγματοποιούνται ακριβώς όπως έχουν σχεδιαστεί. Σχετίζεται, επίσης, με την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων προκειμένου να ενταθούν οι δραστηριότητες ελέγχου, όπου και όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Το σύνολο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου παρακολουθείται και τροποποιείται συνεχώς και γίνονται αλλαγές ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται μέσω των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων διαχείρισης, με χωριστές αξιολογήσεις ή και με τα δύο. Για να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του, παραμένοντας στο πλαίσιο της ανοχής (risk tolerance) του στο όριο του κινδύνου και της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών, πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει.

Τον Μάιο του 2013, η COSO εξέδωσε το ανανεωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Το νέο πλαίσιο δεν τροποποιούσε επί της ουσίας τις βασικές έννοιες του αρχικού πλαισίου του 1992 και συνέχιζε να αποτελείται από πέντε βασικούς πυλώνες:

- Το Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment) είναι ένα σύνολο προτύπων, διαδικασιών και δομών που σχηματίζουν εσωτερικό έλεγχο.
- Η Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Assessment) αποτελεί τη βάση για τη διαχείριση του κινδύνου - τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities) είναι οι προληπτικές πολιτικές, διαδικασίες και πρότυπα που βοηθούν τη διαχείριση στην άμβλυνση των κινδύνων.
- Η Πληροφορία και Επικοινωνία (Information and Communication) διαδραματίζει ένα ρόλο κλειδί για τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς δε σχετίζεται μόνο με τα εσωτερικά δεδομένα της μονάδας, αλλά επίσης με την ενημέρωση γύρω από εξωτερικά συμβάντα, δραστηριότητες και συνθήκες που είναι απαραίτητες για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων.
- Η Παρακολούθηση (Monitoring) περιλαμβάνει συνεχείς αξιολογήσεις που επιβεβαιώνουν ότι κάθε ένα από τα πέντε στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου είναι παρόντα και λειτουργούν σωστά (Rouse M, 2020).

Βασίζόμενο στους 5 πυλώνες, αναδεικνύει 17 συγκεκριμένες βασικές αρχές (principles), οι οποίες αποτελούν και το πρότυπο, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο επιχειρησιακό και λειτουργικό περιβάλλον και εμπλουτίζει τις ανάγκες της πληροφόρησης με επιπλέον στοιχεία, πέρα των χρηματοοικονομικών. Οι αρχές του πλαισίου εμπίπτουν σε κάθε στοιχείο του κύβου COSO: πέντε αρχές για το περιβάλλον ελέγχου, τέσσερις για την αξιολόγηση κινδύνου, τρεις για δραστηριότητες ελέγχου, τρεις για πληροφορίες και επικοινωνία, και οι δύο τελευταίες για δραστηριότητες παρακολούθησης.

Οι αρχές ελέγχου περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τη δέσμευση για ακεραιότητα και ηθικές αξίες, άσκηση επίβλεψης, καθιέρωση δομών και γραμμών αναφοράς, αφοσίωση στην ικανότητα και ενίσχυση της λογοδοσίας. Οι αρχές εκτίμησης κινδύνου περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό κατάλληλων στόχων, εντοπισμό και ανάλυση κινδύνου, αξιολόγηση κινδύνου απάτης, καθώς και εντοπισμό και ανάλυση σημαντικών αλλαγών. Οι αρχές της δραστηριότητας ελέγχου περιλαμβάνουν την επιλογή και ανάπτυξη δραστηριοτήτων ελέγχου που μετριάζουν τον κίνδυνο, επιλογή και ανάπτυξη δραστηριοτήτων ελέγχου που περιλαμβάνουν τεχνολογία και ανάπτυξη δραστηριοτήτων ελέγχου μέσω συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών. Οι

αρχές πληροφόρησης και επικοινωνίας περιλαμβάνουν την αξιοποίηση σχετικών πληροφοριών, καθώς και την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Οι αρχές παρακολούθησης της δραστηριότητας περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συνεχών ή ξεχωριστών αξιολογήσεων και την αξιολόγηση και κοινοποίηση των ελλείψεων (Rouse M, 2020).

Επιπλέον, το πλαίσιο του 2013 περιλάμβανε τα σημεία εστίασης (focus points) που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά κάθε μίας εκ των 17 αρχών, με σκοπό να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους να αξιολογήσουν εάν μία εκ των αρχών είναι παρούσα και λειτουργική. Τα σημεία εστίασης έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και δεν είναι σαφείς απαιτήσεις. Δεν απαιτείται δηλαδή ξεχωριστή αξιολόγηση για κάθε σημείο εστίασης προκειμένου να αποδειχθεί ότι η σχετική αρχή είναι παρούσα και λειτουργική⁴⁶. Το πλαίσιο του 2013 αναγνωρίζει τη σημασία της τεχνολογίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, της συμμόρφωσης στους νόμους και την ορθή διαδικασία παραγωγής αναφορών.

Πιο συγκεκριμένα, η αρχή 11 είναι εκείνη που εστιάζει στη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Η αρχή 11 ορίζει ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει δικλίδες ασφαλείας σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Τα ακόλουθα σημεία εστίασης επισημαίνουν σημαντικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτήν την αρχή:

- Καθορίζει την εξάρτηση μεταξύ της χρήσης τεχνολογίας στις επιχειρηματικές διαδικασίες και των γενικών ελέγχων τεχνολογίας
- Δημιουργεί σχετικές δραστηριότητες ελέγχου τεχνολογικής υποδομής.
- Δημιουργεί σχετικές δραστηριότητες ελέγχου της διαδικασίας διαχείρισης της ασφάλειας.
- Καθιερώνει σχετικές δραστηριότητες ελέγχου της διαδικασίας απόκτησης, ανάπτυξης και συντήρησης.

Το πρώτο εκ των τεσσάρων σημείων εστίασης της 11ης αρχής αναφέρεται στον λειτουργικό κίνδυνο που πηγάζει από την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Η χρήση της τεχνολογίας στις καθημερινές διαδικασίες κάθε εταιρείας απειλείται με κινδύνους που αντιμετωπίζονται με την εγκατάσταση ανάλογων δικλίδων ασφαλείας. Το σύνολο των κοινών δικλίδων ασφαλείας που παρατηρούνται συχνά στα πληροφοριακά συστήματα των εταιρειών αναφέρεται ως γενικές δικλίδες ασφαλείας (Information Technology General Controls, ITGCs). Επιπλέον, υπάρχουν οι δικλίδες ασφαλείας που είναι παραμετροποιημένες εντός των εφαρμογών (application controls) και οι δικλίδες ασφαλείας που σχετίζονται με αυτοματοποιημένες διαδικασίες (automated controls).

Το δεύτερο σημείο εστίασης αναφέρεται στις δικλίδες ασφαλείας που σχετίζονται με τις υποδομές των πληροφοριακών συστημάτων. Κάθε εφαρμογή είναι εγκατεστημένη σε κάποιον κεντρικό υπολογιστή και κάθε προσωπικός υπολογιστής είναι συνδεδεμένος στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας. Είναι λογικό να ειπωθεί ότι χωρίς τις υποδομές δεν θα ήταν δυνατόν να λειτουργήσει καμία εφαρμογή. Οι υποδομές ελέγχονται για την ασφάλειά τους, την ορθή

⁴⁶Τα σημεία εστίασης στοχεύουν στο να βοηθήσουν τους ελεγκτές και τη διοίκηση να λάβουν υπόψη τους τις νέες αρχές, όπως έχουν διαμορφωθεί στο πλαίσιο του 2013, καθώς κάποια σημεία δεν είχαν αναπτυχθεί επαρκώς στο πλαίσιο του 1992, όπως, για παράδειγμα, η πρόληψη της απάτης και η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων.

συντήρησή τους, την καθημερινή παρακολούθησή τους, τη διαθεσιμότητά τους και τα σχέδια της επιχειρησιακής συνέχισης σε περίπτωση συμβάντος.

Το τρίτο σημείο εστίασης σχετίζεται με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και αναφέρει ότι κάθε εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει σχετικές διαδικασίες διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών. Στόχος είναι να υπάρχει έλεγχος και παρακολούθηση στο επίπεδο των προσβάσεων στην εταιρεία αλλά και στη διαχείριση της πληροφορίας. Κοινές δικλίδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση του κινδύνου της ασφάλειας είναι η χρήση πολιτικών ασφαλείας, διαβάθμιση αρχείων, διαχωρισμός καθηκόντων, ενεργοποίηση συστημάτων καταγραφής, περιορισμός φυσικής πρόσβασης, αλλά και περιορισμός προσβάσεων σε κάθε επίπεδο τεχνολογίας. Οι προσβάσεις στα συστήματα πληροφορικής είναι πολυεπίπεδη, δηλαδή υπάρχουν προσβάσεις σε βάσεις δεδομένων, σε εφαρμογές, σε λειτουργικά συστήματα σε δίκτυα, σε ιστοσελίδες κ.λπ. Όλες οι προσβάσεις θα πρέπει να είναι ελεγχόμενες και τεκμηριωμένες.

Το τελευταίο σημείο εστίασης αναφέρεται στις διαδικασίες που αφορούν τον κύκλο ζωής κάθε συστήματος ή εφαρμογής. Ο κύκλος ζωής αποτελείται από την προμήθεια, την υλοποίηση, τη συντήρηση και την παρακολούθηση της κάθε εφαρμογής. Οι δικλίδες ασφαλείας που εφαρμόζονται σε κάθε φάση έχουν ως στόχο να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακές απαιτήσεις για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι δικλίδες ασφαλείας που διέπουν την κάθε φάση ζωής ενός συστήματος εγγυώνται ότι οι δραστηριότητες της πληροφορικής είναι σε ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των χρηστών και ότι οι επενδύσεις στην τεχνολογία αποδίδουν.

Το πλαίσιο COSO του 2013, αν και με καθυστέρηση, αναγνώρισε τη σημασία της αξιοποίησης της τεχνολογίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η αρχή 11, που προστέθηκε στο νέο πλαίσιο, αποσκοπούσε στο να συνδέσει τους κινδύνους που απορρέουν από τις λειτουργίες της εταιρείας με τις δικλίδες ασφαλείας που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα. Η τεχνολογία σε κάθε εταιρεία υπάρχει για να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές διαδικασίες και οι δικλίδες ασφαλείας των συστημάτων για να προστατέψουν από τους σχετικούς κινδύνους. Για τον έλεγχο των συγκεκριμένων δικλίδων απαιτούνται γνώσεις πληροφορικής και εμπειρία σε επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα. Για το λόγο αυτό, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλους οργανισμούς και οι ομάδες εξωτερικών ορκωτών λογιστών διαθέτουν πιστοποιημένους επαγγελματίες ελεγκτές πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να αναγνωρίζονται και να ελέγχονται ορθά οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη χρήση της τεχνολογίας (Grand Thornton, 2015).

Τον Σεπτέμβριο του 2017, η COSO εξέδωσε ένα ενημερωμένο πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM), με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνου Επιχειρήσεων - Ενσωμάτωση με Στρατηγική και Απόδοση», για να βοηθήσει τους ηγέτες των επιχειρήσεων να κατανοήσουν και να δώσουν προτεραιότητα στους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί τους, καθώς και να μετρούν πώς αυτοί οι κίνδυνοι επηρεάζουν την επιχειρηματική απόδοση. Η ενημέρωση επικεντρώνεται στο ERM και λαμβάνει περισσότερο υπόψη τον κίνδυνο σε διαδικασίες και διαχείριση επιδόσεων. Ο ισχυρός σύνδεσμος μεταξύ κινδύνων, στρατηγικής και απόδοσης είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ενημέρωσης του 2017. Βασικοί λόγοι για την ενημέρωση υπήρξε η εμφάνιση νέων και πολύ πιο πολύπλοκων

κινδύνων, καθώς και η αύξηση των απαιτήσεων αναφοράς κινδύνων και εποπτείας (Veltsos Ch., 2017).

Μαζί με την ενημέρωση, το γραφικό άλλαξε από κύβο σε δομή έλικα. Οι οργανισμοί που συμμορφώνονται με το προηγούμενο πλαίσιο COSO δεν απαιτείται να αλλάξουν σε νέο. Ο κύβος COSO μπορεί να συνεχίσει να είναι χρήσιμος για τους οργανισμούς, καθώς εξακολουθεί να παρέχει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου. Η κατανόηση του κύβου COSO παρέχει αρκετές γνώσεις υποβάθρου και για την έκδοση του πλαισίου 2017. Το γραφικό σχήματος έλικα για το πλαίσιο COSO ERM αντιπροσωπεύει τον τρόπο ενσωμάτωσης των αρχών διαχείρισης κινδύνου σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής ενός οργανισμού. Το ελικοειδές σχήμα βασίζεται σε πέντε στοιχεία, τα καθένα από τα οποία υποστηρίζεται από πολλαπλές αρχές.



Εικόνα 9: COSO ERM (<https://riskmanagementguru.com/coso-updated-enterprise-risk-management-framework.html/>)

Τα πέντε στοιχεία που εμφανίζονται περιλαμβάνουν: 1) Διακυβέρνηση και πολιτισμός που καθορίζουν την εποπτεία του ERM. 2) Στρατηγική και καθορισμός στόχων που αποτελούν μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. 3) Απόδοση, η οποία που προσδιορίζει τους κινδύνους που επηρεάζουν τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού. 4) Επανεξέταση και αναθεώρηση που εστιάζουν στην αναθεώρηση της απόδοσης του οργανισμού για να προσδιορίσουν πώς λειτουργούν τα στοιχεία του ERM και εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές. 5) Πληροφορίες, επικοινωνία και υποβολή εκθέσεων, τα οποία επικεντρώνονται στη συλλογή και κοινή χρήση πληροφοριών, όπως απαιτείται, συνήθως από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Είκοσι αρχές υποστηρίζουν τα πέντε στοιχεία, τα οποία πρέπει να οδηγήσουν τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους και τους επιχειρηματικούς στόχους (Rouse M, 2020).

4.3 FERMA

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία των Συνδέσμων Στελεχών Διαχείρισης Κινδύνων (FERMA - Federation of European Risk Management Associations) αποτελεί τον αντιπροσωπευτικό οργανισμό όλων των εθνικών συνδέσμων στελεχών Διαχείρισης Κινδύνων στην Ευρώπη. Σε πολλές χώρες της Ευρώπης αλλά και εκτός, οι Οργανώσεις Εθνικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι καλά εδραιωμένες. Τα μέλη τους αποτελούνται από επαγγελματίες της διαχείρισης κινδύνου και ασφάλισης, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση κινδύνου στους οργανισμούς όπου ανήκουν, στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα. Η FERMA παρέχει τα μέσα συντονισμού της διαχείρισης κινδύνου και βελτιστοποίησης του αντίκτυπου των οργανισμών αυτών εκτός εθνικών συνόρων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (Sonigo P., 2012).

Απότερος σκοπός της ομοσπονδίας είναι να αποκτήσει η Διαχείριση Κινδύνου (Risk Management) καίρια θέση στο επιχειρηματικό μοντέλο και στην κουλτούρα κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με την FERMA η Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί κεντρικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης οποιουδήποτε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους με στόχο την επίτευξη σταθερού οφέλους σε κάθε δραστηριότητα (FERMA, 2003).

Βασικό της έργου είναι ο συντονισμός, η προώθηση και η υποστήριξη της ανάπτυξης και χρήσης της διαχείρισης κινδύνου, καθώς και της ασφάλισης και χρηματοδότησης κινδύνου στην Ευρώπη. Επίσης, αποτελεί σημαντικό φορέα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε θέματα Διαχείρισης Κινδύνου, Ασφάλισης και Χρηματοδότησης κινδύνου.

Για την FERMA είναι πολύ σημαντικό να ανυψωθεί ο ρόλος του Διαχειριστή Κινδύνου (Risk Manager), καθώς επίσης να λάβει την απαραίτητη αναγνώριση και αξία, ως αρωγός στην επιτυχία κάθε οργανισμού να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις ενός όλο και πιο πολύπλοκου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (FERMA Strategic Vision).

Η αποστολή της FERMA είναι:

- Η εκπροσώπηση και υπεράσπιση των συμφερόντων των ενώσεων των μελών που την απαρτίζουν, καθώς και των μελών τους στα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα.
- Η δημιουργία, συλλογή και διαμοιρασμός γνώσεων, πρακτικών και καινοτόμων προσεγγίσεων μεταξύ των μελών της.
- Η αναγνώριση της αξίας και η βελτίωση του προφίλ του Διαχειριστή Κινδύνου.
- Η αντιπροσώπευση των ευρωπαϊκών συμφερόντων με τις ενώσεις διαχείρισης κινδύνου παγκοσμίως.
- Μαζί με τα ενδιαφερόμενα μέρη να πρωταγωνιστήσει στη διαχείριση κινδύνων.

Με οδηγό τις αξίες της εμπιστοσύνης, της ικανότητας προσαρμογής, της ποικιλίας, του σεβασμού και του πάθους, η FERMA θέτει τους εξής στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την ενίσχυση του ρόλου του Διαχειριστή Κινδύνου:

- Να λειτουργεί ως στρατηγικό ραντάρ για το επάγγελμα, παρακολουθώντας συστηματικά τις αγορές, τους νόμους και τους κανονισμούς, ακούγοντας τις ανάγκες

των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και δημιουργώντας μελέτες και έρευνες για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την κοινή χρήση των καλών πρακτικών.

- Να ενημερώνει τις εθνικές ενώσεις και τα μέλη τους για σημαντικές εξελίξεις, ενισχύοντας την επικοινωνία με κατάλληλα μέσα (συμπεριλαμβανομένου του ιστότοπου της FERMA, των κοινωνικών δικτύων, του ενημερωτικού δελτίου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), καθώς επίσης, διοργανώνοντας σεμινάρια, συνέδρια, συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης και φόρουμ.
- Να γίνει σημείο αναφοράς για τα μέλη της και να αναδείξει το προφίλ του Διαχειριστή Κινδύνου στην Ευρώπη, λαμβάνοντας πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στη βελτίωση των προτύπων, αναπτύσσοντας χρήσιμες για το επάγγελμα δράσεις, διατηρώντας αμφίδρομη επικοινωνία με τις εθνικές ενώσεις και προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ των μελών της FERMA.
- Να εκπροσωπεί τα συμφέροντα των Ευρωπαϊκών Διαχειριστών Κινδύνου σε επίπεδο ΕΕ και σε διεθνές επίπεδο, δημιουργώντας τακτικές επαφές με διεθνή και ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα και αξιοποιώντας την εμπειρία των μελών του για την ανάπτυξη συντονισμένων δράσεων και κοινών θέσεων σε στρατηγικά θέματα που σχετίζονται με το επάγγελμα.
- Να ενεργεί ανεξάρτητα και σε αρμονία με τις ανάγκες των μελών της, σύμφωνα με τους συμφωνημένους κοινούς στόχους και τις κοινές διαδικασίες.
- Να συμβάλει στην ανάπτυξη της προσωπικής και συλλογικής επικοινωνίας, εφαρμόζοντας νέες διαδραστικές προσεγγίσεις κατάρτισης, δίνοντας αξία στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις διαδικασίες, προωθώντας την ομαδική εργασία σε επιτροπές, καθώς και ενισχύοντας την ύπαρξη διαφορετικών σκέψεων και πράξεων.
- Να προωθήσει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας FERMA και μεταξύ των μελών της, οργανώνοντας συναντήσεις με εκπροσώπους των εθνικών ενώσεων σε μια διαδικασία οικοδόμησης συλλογικής νοημοσύνης και ανάπτυξης(FERMA Strategic Vision).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι η FERMA κάλεσε, με επιστολή της, στις 26 Μαΐου 2020, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να δημιουργήσει ένα Πλαίσιο Ανθεκτικότητας στην ΕΕ για καταστροφικούς κινδύνους, το οποίο θα αντιμετωπίζει το σοβαρό κενό που υπάρχει όσον αφορά την ασφάλιση διακοπής εργασιών χωρίς φυσική ζημία (NDBI)⁴⁷, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της πανδημίας COVID-19.

Η FERMA κοινοποίησε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα συμπεράσματα της ειδικής ομάδας εργασίας που σύστησε με αφορμή την πανδημία. Στην επιστολή της προς την ΕΕ η FERMA περιγράφει το όραμά της για μια πολυεπίπεδη και βαθμολογημένη σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Επί του παρόντος, δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου ασφαλιστική κάλυψη⁴⁸ για

⁴⁷ Η NDBI (Non-Physical Damage Business Interruption) είναι μια κατάσταση στην οποία μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει κανονικά, παρά το γεγονός ότι δεν υπέστη καμία φυσική ζημία, λόγω περιστάσεων πέρα από τον έλεγχό της (ανωτέρα βία). Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο μπορεί να υποχρεωθεί να σταματήσει τη λειτουργία του, επειδή προσωρινά εθνικά μέτρα απαγορεύουν στους εργαζομένους να πηγαίνουν στη δουλειά. Αν και δεν υπάρχει κανένας φυσικός λόγος για το εργοστάσιο να κλείσει, εξακολουθεί να υφίσταται επιχειρηματική διακοπή και οικονομική ζημία.

⁴⁸ Η (αντ) ασφαλιστική συμμετοχή είναι σημαντική για τη FERMA. Η ασφάλιση μπορεί να εφαρμόσει σαφείς παραμέτρους για να δώσει εκτιμήσεις βάσει κινδύνου για τις συνέσφορές των επιχειρήσεων στον μηχανισμό

οικονομικές απώλειες από NDBI σε περίπτωση καταστροφικών κινδύνων, όπως η πανδημία COVID-19. Το πλαίσιο ανθεκτικότητας θα έχει την ευελιξία να ανταποκρίνεται σε μια σειρά καταστροφικών γεγονότων, όπως η πανδημία και οι μαζικές κυβερνοεπιθέσεις, που μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρές επιχειρηματικές απώλειες χωρίς φυσική ζημία⁴⁹.

Ο Πρόεδρος της FERMA, Dirk Wegener, δήλωσε σχετικά: «Στόχος μας τώρα είναι να εμβαθύνουμε τις συζητήσεις με την ΕΕ, τα κράτη μέλη και τον ασφαλιστικό τομέα και να αναπτύξουμε λύσεις τόσο για τη διαχείριση βραχυπρόθεσμων κρίσεων όσο και για τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων. Τα μέλη της FERMA διαθέτουν εμπειρία και εξειδίκευση στον τομέα της διακοπής εργασιών και θέλουμε να συμβάλουμε στη μελλοντική ανθεκτικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων». Και καταλήγει αναφέροντας ότι : «Ένα πλαίσιο ανθεκτικότητας θα υποστηρίξει την ανάπτυξη της κάλυψης NDBI και θα δώσει στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις την οικονομική ασφάλεια για να διατηρήσουν την ευελιξία τους, ενόψει καταστροφικών γεγονότων, και κίνητρα για την εφαρμογή μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνου» (Ασφαλιστική Αγορά, 2020).

χρηματοδότησης του Πλαισίου. Με τη σειρά του, αυτό θα έδινε στις επιχειρήσεις ένα κίνητρο να εφαρμόσουν μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνου, όπως η Διαχείριση Κινδύνου Επιχειρήσεων, επειδή θα αξιολογηθούν με βάση την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση κινδύνου.

⁴⁹Το Πλαίσιο Ανθεκτικότητας που προτείνει η FERMA θα λειτουργεί σε τέσσερα επίπεδα:

- Διαχείριση κινδύνου σε επίπεδο επιχειρήσεων: πρόβλεψη, πρόληψη, εντοπισμός και μετριασμός των κινδύνων.
- Μεταφορά κινδύνου σε ιδιωτικές ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές αγορές, αναπτύσσοντας ενισχυμένη κάλυψη για NDBI.
- Εγγυήσεις από μέρους των κρατών μελών.
- Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συντονισμός μεταξύ των εθνικών κυβερνήσεων.

5. Διαχείριση Κινδύνου σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων. Η Περίπτωση του Ξενοδοχείου InterContinental Athenaeum.

Το InterContinental Hotels Group PLC, ανεπίσημα το InterContinental Hotels ή το IHG, είναι μια βρετανική πολυεθνική εταιρεία φιλοξενίας με έδρα στο Ντέναμ, Μπάκιγγαμ, Αγγλία. Το IHG διαθέτει περίπου 889.582 δωμάτια και πάνω από 5.900 ξενοδοχεία σε σχεδόν 100 χώρες. Η IHG είναι κάτοχος αναγνωρισμένων ξενοδοχείων, όπως InterContinental, Regent Hotels, Six Senses Hotels, Kimpton Hotels and Resorts, Hualuxe, Crowne Plaza, Voco Hotels, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn club, Candlewood Suites, EVEN Hotels και Staybridge Suites.



5.1 Ιστορικά στοιχεία της Intercontinental Hotels Group

Το 1945, ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Φρανκλίνος Ρούσβελτ και ο Ντζούαν Τριπ, Πρόεδρος της Pan Am, πίστευαν ότι ένας τρόπος για να προσελκύσουν επιχειρηματίες και τουρίστες θα ήταν να προσφέρουν ξενοδοχεία πολυτελείας σε σημαντικές πόλεις. Σύμφωνα με την Intercontinental, είχε ζητηθεί στον Τριπ από τον Ρούζβελτ να συμβάλει στην προώθηση του τουρισμού και του εμπορίου στην Λατινική Αμερική (Pace E., 1981).

Ο Τριπ, που προέβλεπε την άνοδο των μαζικών διεθνών αεροπορικών ταξιδιών, συμφώνησε ότι η Pan Am, με την υποστήριξη κυβερνητικών οργανισμών των ΗΠΑ, όπως η Τράπεζα Εξαγωγών-Εισαγωγών, θα μπορούσε να αποτελέσει θυγατρική για την προώθηση της εφαρμογής της ιδέας. Τα ξενοδοχεία θα χρησίμευαν επίσης για να φιλοξενήσουν τα πληρώματα και τους επιβάτες του Pan Am σε προορισμούς όπου τα πολυτελή ξενοδοχεία δεν ήταν ακόμη παρόντα.

Στις 3 Απριλίου 1946 ιδρύθηκε η Intercontinental Hotel Corporation, η οποία αγόρασε το πρώτο της ξενοδοχείο εκείνο το έτος, το Grande Hotel στο Belém της Βραζιλίας. Η αλυσίδα άρχισε σύντομα να περιλαμβάνει πολυάριθμα ξενοδοχεία σε όλη τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική. Η InterContinental Hotels ανήγειρε το πρώτο της ακίνητο στη Μέση Ανατολή το 1961, στη Βηρυτό⁵⁰. Στη δεκαετία του 1960, η InterContinental επεκτάθηκε στην Ανατολική Ευρώπη, ξεκινώντας με μια ξενοδοχειακή επιχείρηση franchise στο Ζάγκρεμπ της Γιουγκοσλαβίας, καθώς και με νέες επιχειρήσεις στην Άπω Ανατολή, την Αυστραλία, την Αφρική και αλλού στην Ευρώπη (Pace E., 1981).



Εικόνα 10: Intercontinental Phoenicia Beirut
(<https://www.google.com/travel/hotels/>)

Το 1972 η αλυσίδα, που μετονομάστηκε σε InterContinental Hotels, ξεκίνησε μια γραμμή ξενοδοχειακών ξενοδοχείων με μέτρια τιμή, τα Forum Hotels. Η αλυσίδα άνοιξε το πρώτο της ξενοδοχείο στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1973, όταν υπέγραψε σύμβαση για τη διαχείριση του ξενοδοχείου Mark Hopkins στο Σαν Φρανσίσκο. Η αλυσίδα είχε προηγουμένως υποκατάστημα στην Καμπούλ, αλλά εξακολούθησε μετά την σοβιετική παρέμβαση του Αφγανιστάν το 1979.

Η Pan Am πώλησε την InterContinental στην αλυσίδα Grand Metropolitan Ltd το 1981⁵¹. Η InterContinental επρόκειτο να λειτουργήσει ως ξεχωριστή μονάδα στον οργανισμό Grand Metropolitan διατηρώντας την εμπορική της επωνυμία και την παρούσα διοίκηση, με τον Paul C. Sheeline να συνεχίζει ως πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος. Η αλυσίδα ξενοδοχείων θα

⁵⁰Το ξενοδοχείο έγινε πεδίο μάχης στον Εμφύλιο Πόλεμο του Λιβάνου το 1975–6, κατά τη διάρκεια μάχης που ήταν γνωστή ως Μάχη των Ξενοδοχειακών Εγκαταλείφθηκε για σχεδόν είκοσι πέντε χρόνια μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν ο Mazen και ο Marwan Salha, οι γιοι του Najib Salha και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της SGHL, αποφάσισαν να αποκαταστήσουν το ξενοδοχείο.

⁵¹Εκπρόσωπος της Pan Am (Merle Richman) δήλωσε ότι η πώληση «δεν θα βάλει τη αεροπορική εταιρεία μας στα μαύρα. Θα μας βοηθήσει να αγοράσουμε βενζίνη, να πληρώσουμε μισθούς και να κάνουμε όλα αυτά τα είδη των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν προκειμένου να συνεχίσουμε να λειτουργούμε» (UPI Archives, 1981).

εξακολούθησε να χρησιμοποιεί το παγκόσμιο σύστημα κρατήσεων και επικοινωνιών υπολογιστών της Pan Am (UPI Archives, 1981).

Η Grand Met πούλησε την αλυσίδα στον όμιλο Saison το 1988, ο οποίος με τη σειρά του το πούλησε στην Βρετανική ζυθοποιία Bass το 1998⁵². Δύο χρόνια αργότερα, η Bass πούλησε τα περιουσιακά στοιχεία της ζυθοποιίας συν το όνομα της ζυθοποιίας στην Interbrew, προκαλώντας έτσι αλλαγή ονόματος σε Six Continents (VixB., 2019). Το 2013, η Six Continents διαχωρίστηκε σε δύο ξεχωριστές εταιρείες, με την Mitchells & Butlers να επιβλέπει τα στοιχεία του εστιατορίου της και την InterContinental Hotels Group να επιβλέπει τα ξενοδοχεία (Rigby M., 2003). Η Mitchells & Butlers ανέλαβε τη διαχείριση παμπ του ομίλου που εκτιμάται πως ανέρχονται σε 2.100, ενώ η InterContinental Hotels Group τη διεύθυνση των ξενοδοχείων «InterContinental», «Holiday Inn» και «Crowne Plaza» (Κανελλόπουλος Γ., 2003).

5.2 Παρουσίαση του Athenaeum Intercontinental Athens

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1971 στην Αθήνα υπό την επωνυμία «Παναγιώτης Καναβός Ξενοδοχειακά και Τουριστικά Επιχειρήσεις» Α.Ε.⁵³, την οποία άλλαξε το 1977 σε «ΑΘΗΝΑΙΟΝ» Ξενοδοχειακά και Τουριστικά Επιχειρήσεις Α.Ε. (ΦΕΚ 302Α, 1977). Το Athenaeum InterContinental Athens αποτελεί την φυσική παρουσία της InterContinental Hotels Group PLC στην Ελλάδα. Είναι ένα ξενοδοχείο πολυτελείας κατηγορίας 5 αστέρων και λειτουργεί από τον Απρίλιο του 1982 στη Λεωφόρο Συγγρού 89-93. Το ξενοδοχείο είναι κεντρικά τοποθετημένο, σε πολύ μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης, καθώς και από



Εικόνα 11: Athenaeum Intercontinental Athens
(<http://athenaeum.intercontinental.com/athenaeum-intercontinental>)

⁵²Η Bass πλήρωσε περίπου 1,4 δισεκατομμύρια δολάρια σε μετρητά στον Όμιλο Saison,

⁵³ Το ξενοδοχείο είχε 578 δωμάτια και 1066 κλίνες.

Πολλά διάσημα αρχαιολογικά μνημεία. Βρίσκεται πέντε λεπτά μακριά από την Πλατεία Συντάγματος και δέκα λεπτά από το λιμάνι του Πειραιά. Η απόστασή του από το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» είναι 30km, ενώ σε 200 μέτρα απόσταση βρίσκεται σταθμός Μετρό και Τραμ για πιο άνετη μετακίνηση στην πόλη της Αθήνας.

Χαρακτηριστικά, στον δικτυακό τόπο του ξενοδοχείου αναφέρεται ότι πρόκειται για ένα ξενοδοχείο: «Κλασικό, αριστοκρατικό, σύγχρονο, μοντέρνο. Το Athenaeum



InterContinental, στην καρδιά της πόλης, μόλις λίγα βήματα από το κέντρο, εντυπωσιακό στις λεπτομέρειές του,

μελετημένο σοφά για διαμονή, εστίαση και διοργάνωση εκδηλώσεων, αναδύει μια απaráμιλλη αίσθηση ευζωίας, αγκαλιάζει με γνώση και κουλτούρα τον κάθε επισκέπτη. 553 δωμάτια, ευρύχωρα και κομνά, πολυτελή και ζεστά, απεγάδιαστα και οικεία. 35 αίθουσες επαγγελματικών συναντήσεων και προσωπικών εκδηλώσεων. Το Ballroom, η μεγαλύτερη συνεδριακή αίθουσα στην Αθήνα. Το εστιατόριο Premiere, το στολίδι του 10ου ορόφου, πολυβραβευμένο για την ευφάνταστη μεσογειακή κουζίνα του. Το Café Zoe και το Art Lounge & Art Bistrot, από τις καλύτερες επιλογές γεύσης και χαλάρωσης στην πόλη. Το 'To Bar', ένας χώρος έκπληξη, που δημιουργεί κέφι με εμπνευσμένη διακόσμηση. Η περιήγηση στους χώρους του Athenaeum InterContinental αποκαλύπτει τον πλούτο των επιλογών του σε κάθε προσφερόμενη υπηρεσία. Ένα διαμάντι φιλοξενίας στο πιο κομβικό σημείο της Αθήνας» (<http://athenaeum.intercontinental.com>).

Αποστολή του ξενοδοχείου είναι : «η επικέντρωση στα θέματα ποιότητας, όπως την βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και η παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο. Η σταθερή παροχή των υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου που θα έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση του μεριδίου της αγοράς σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του»⁵⁴.

⁵⁴ Ως δευτερογενή στοιχεία της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από το SharePoint της IHG, το Merlin.

5.2.1 Υπηρεσίες Διαμονής

Το ξενοδοχείο διαθέτει 553 δωμάτια πολυτέλειας⁵⁵, συμπεριλαμβανομένων δύο ειδικών ορόφων που φιλοξενούν το Club InterContinental, 60 σουιτών συμπεριλαμβανομένης μιας προεδρικής σουίτας 315τμ, δωματίων μη καπνίζόντων και ειδικών δωματίων για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια έχουν τηλέφωνο με απευθείας εξωτερική γραμμή, σύστημα μηνυμάτων φωνητικού ταχυδρομείου, σημεία παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο, PC και FAX κατόπιν αιτήσεως, Pay TV καθώς και Video On Demand, στεγνωτήρες, υπηρεσία δωματίων καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου, υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου και valet service. Στις standard υπηρεσίες περιλαμβάνονται επίσης τροφοδοσία ρεύματος στις επιφάνειες εργασίας, διαθέσιμοι αντάπτορες, καφετιέρα, μίνι μπαρ, τσαγιέρα, χρηματοκιβώτιο, αυτόνομος κλιματισμός, σίδηρο-σιδερώστρα, καθώς επίσης εάν ζητηθεί παιδική κούνια και δυνατότητα προσθήκης επιπλέον κρεβατιού. Σημαντικό επιπλέον στοιχείο αποτελεί και η παροχή Wi-Fi internet connection, σε όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου, όπως επίσης και dial up connection (<http://athenaeum.intercontinental.com/hotel-accomodation-overview>).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Athenaeum InterContinental διαθέτει τα μεγαλύτερα σε μέγεθος δωμάτια του ανταγωνισμού. Παρέχουν πράγματι μία αίσθηση ευρυχωρίας που με εξαίρεση το Hilton Hotel, δεν συναντάται στα υπόλοιπα ξενοδοχεία, ενώ ταυτόχρονα σχεδόν όλα τα δωμάτια είναι ιδιαίτερα φωτεινά, με θέα στην πόλη ή στον Παρθενώνα. Στοχεύοντας στην εξέλιξη των υπηρεσιών του, το Athenaeum



InterContinental Athens αποφάσισε να προχωρήσει σε εκτενές πρόγραμμα ανακαίνισης των δωματίων του το οποίο ολοκληρώθηκε το 2010. Την ανακαίνιση ανέλαβε η γαλλική εταιρεία 3bis Architecture Decoration, γνωστή για τη συνεργασία της με παγκοσμίου φήμης ξενοδοχεία πόλης και resorts. Έντονα χρώματα και εντυπωσιακά σχέδια κυριαρχούν στους ανακαινισμένους Deluxe ορόφους του ξενοδοχείου. Μαύρο μάρμαρο, ξύλο και ανοξείδωτο ατσάλι δίνουν το δικό τους στίγμα στο χώρο υποδοχής των ανελκυστήρων αναδεικνύοντας την απέριττη πολυτέλεια που χαρακτηρίζει το Athenaeum InterContinentalAthens. Τα νέα Deluxe δωμάτια & σουίτες -τα πιο ευρύχωρα της Αθήνας -διαμορφωμένα βάσει των υψηλότερων προδιαγραφών ποιότητας και αισθητικής συνδυάζουν αυστηρά γεωμετρικά σχήματα με απαλές γραμμές, ουδέτερα χρώματα όπως το μπεζ και το λευκό με ζωνχές αποχρώσεις του μπλε και ιδιαίτερα υλικά όπως το μαλλί και το βελούδο με το δέρμα και το σουέντ. Μοναδικά σε στυλ

⁵⁵ Αναλυτικά το ξενοδοχείο διαθέτει: 263 Superior Δωμάτια, 152 Deluxe Δωμάτια, 8 Οικογενειακά Δωμάτια, 61 Club InterContinental Δωμάτια και 59 Σουίτες.

έπιπλα αλλά και έργα Σύγχρονης Ελληνικής Τέχνης ειδικά φιλοτεχνημένα για να ταιριάζουν στην προσωπικότητα του κάθε δωματίου συνθέτουν μία ξεχωριστή ατμόσφαιρα.

Τοποθετημένο στον όγδοο όροφο του ξενοδοχείου, με 61 δωμάτια και 18 σουίτες, λειτουργεί το Club InterContinental. Απευθύνεται σε εκείνους που επιδιώκουν ακόμη πιο υψηλό επίπεδο εξατομικευμένων παροχών, ανώτερη στέγαση και μια σειρά λοιπών αποκλειστικών υπηρεσιών.

Club InterContinental Services:

- Ειδική Reception στον όγδοο όροφο.
- Χρήση ενός ευρύχωρου ιδιωτικού σαλονιού στον όγδοο όροφο με θέα της Αθήνας και της Ακρόπολης.
- Δωρεάν ανοιχτός μπουφές με τρόφιμα, ποτά και ροφήματα ολόκληρο το 24ωρο.
- Χρήση των ιδιωτικών αιθουσών συνεδριάσεων, κάθε μια των οποίων μπορεί να φιλοξενήσει έως και 10 ανθρώπους.
- Μια ομάδα από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό με αποκλειστικό στόχο τη διασφάλισή του ότι καλύπτονται όλες οι απαιτήσεις των φιλοξενουμένων.
- Καθημερινά τοπικές και διεθνείς εφημερίδες και περιοδικά.
- Πρόσβαση στη συλλογή βιβλίων, επιτραπέζιων παιχνιδιών και CD.
- Ελεύθερη χρήση των εγκαταστάσεων παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Αναφορικά στις υπηρεσίες εστίασης συνολικά, αξίζει να σημειωθεί πως το Club InterContinental πρέπει να θεωρείται στο χώρο ως ένα από τα καλύτερα executives floors, τόσο βάσει των υφιστάμενων

εγκαταστάσεων, όσο και λόγω του εξατομικευμένου service που παρέχεται από το προσωπικό. Το στοιχείο της προσωπικής επαφής και αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προσωπικού



είναι ιδιαίτερα έντονο αφού μεγάλο μέρος των επισκεπτών του αποτελούν επαναλαμβανόμενη πελατεία του ξενοδοχείου. Σημαντικό επιπλέον στοιχείο της μονάδας αποτελεί η παροχή Wi-Fi internet connection, όπως επίσης και dial up σύνδεσης. Χαρακτηριστικό που εφόσον ληφθεί υπόψη το είδος της πελατείας του ξενοδοχείου (business travelers), αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική υπηρεσία την οποία μάλιστα δεν διαθέτει σε αντίστοιχο επίπεδο ανταγωνισμό. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ο περιορισμένος αριθμός δωματίων με θέα την Ακρόπολη και τον Λυκαβηττό. Είναι ευνόητο πως για τους αλλοδαπούς επισκέπτες του ξενοδοχείου που αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία της πελατείας, το συγκεκριμένο στοιχείο είναι

ιδιαίτερα σημαντικό για την επιλογή τους. Ως αποτέλεσμα το Athenaeum InterContinental υστερεί, τόσο του Grand Hyatt (πρώην) Ledra Marriott, όσο και του Grande Bretagne και του Hilton, διαθέτοντας αισθητά μικρότερο αριθμό δωματίων με θέα στην Ακρόπολη. (<http://www.athenaeumintercontinentalathens.com/>).

Για το ξενοδοχείο τα Club δωμάτια είναι: «Αριστοκρατικοί χώροι φιλοξενίας με συγκλονιστική θέα στα πιο ιστορικά σημεία της πόλης, με την Ακρόπολη να ξεχωρίζει επιβλητική ανάμεσά τους. Τα Club InterContinental δωμάτια, υψηλής αισθητικής, σχεδιάστηκαν από το Γάλλο αρχιτέκτονα Pierre Yves Rochon με τη σκέψη στραμμένη σε όλες τις πιθανές ανάγκες των απαιτητικών φιλοξενούμενων. Εντυπωσιακή ευρυχωρία, χρώματα που παραπέμπουν σε Ελλάδα με έντονη αναφορά στο μπλε και τις αποχρώσεις του, φίνες ταπετσαρίες και υφάσματα, δέρμα, ξύλο και διαφάνεια. Οι χώροι διαμονής, με ελεύθερη πρόσβαση στο Club InterContinental Lounge του δου ορόφου, με το αποκαλυπτικό «άνοιγμα» στα θαύματα που στέκουν αγέρωχα στο βράχο της Ακρόπολης και τις εξατομικευμένες υπηρεσίες, αποτελούν προνόμιο των λίγων και διάσημων Liza Minnelli, Neil Armstrong, Sean Connery, Rolling Stones, ή όλων όσοι είναι και αισθάνονται «ξεχωριστοί» (<http://athenaeum.intercontinental.com/clubrooms-hotel-accommodation>).

5.2.2 Εστιατόρια και Μπαρ

Premiere Restaurant. Πολυτελές εστιατόριο που λειτουργεί στην ταράτσα του ξενοδοχείου τις νυχτερινές ώρες. Πρόκειται για ένα πολυβραβευμένο για την δημιουργική κουζίνα του με

φρέσκα υλικά της Μεσογείου και γαλλικές τεχνικές, συμπληρωμένο από μία εντυπωσιακή κάβα κρασιών από την τοπική και διεθνή οινοποιία⁵⁶. Παρέχει πολυτελείς υπηρεσίες εστίασης, μεγάλη



συλλογή κρασιών, ενώ χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη θέα της πόλης των Αθηνών. Παράλληλα με το εστιατόριο λειτουργεί και Lounge Bar (<http://athenaeum.intercontinental.com/restaurants-and-bars/premiere2>).

Café Zoe Restaurant & POOL ZOE. Ένας σύγχρονος τόπος εστίασης, καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Παρέχεται μεγάλη ποικιλία πιάτων όπως και τοπικές σπεσιαλιτέ, με δυνατότητα επιλογής από τον κατάλογο ή από τον μπουφέ, με φρέσκα εποχικά υλικά και μία άκρως ελκυστική ποικιλία, συνοδευτική τοπικών οίνων και ηδύποτων. Παράλληλα, από το Μάιο έως

⁵⁶ Η δημιουργική κουζίνα του Premiere κέρδισε έναν Χρυσό Σκούφο για το 2020 (με βαθμολογία 15,5/20), επιβεβαιώνοντας ότι το εστιατόριο κατέκτησε ακόμη μία φορά τον χώρο της υψηλής γαστρονομίας.

τον Οκτώβριο λειτουργεί το εστιατόριο της πισίνας του Athenaeum InterContinental, το Pool Zoe. Ακαταμάχητο, με δεκάδες δροσερά αναψυκτικά και εξωτικά κοκτέιλ, προκλητικούς μεζέδες και λαχταριστά γλυκά, γίνεται το trendy στέκι των επισκεπτών του ξενοδοχείου (<http://athenaeum.intercontinental.com/restaurants-and-bars/cafezoe2>).

Art Lounge. Το Art Lounge υποδέχεται τους επισκέπτες από τις 9 το πρωί έως τις 12 το βράδυ. Ένα εντυπωσιακό μπαρ με μεγάλα σκαμπώ δεσπόζει στο βάθος του χώρου και τον οριοθετεί. Στην απέναντι πλευρά του έχει στηθεί ένα ακόμη πρωτότυπο έργο τέχνης, το Micado του Κώστα Τσόκλη. Η φροντισμένη ποικιλία σε ονοπνευματώδη ποτά κρατά το ενδιαφέρον αμείωτο και στους πιο κοσμοπολίτες ταξιδιώτες. Το σκηνικό συμπληρώνουν οι μεγάλοι cozy καναπέδες και οι ευρύχωρες πολυθρόνες, που καλωσορίζουν τον επισκέπτη, με ποικιλία καφέ και ροφημάτων. Δίπλα στο μπαρ, στον εξωτερικό χώρο, ένα οργανωμένο exterior Art Lounge περιμένει τους επισκέπτες που επιθυμούν να απολαύσουν ανενόχλητοι τις επιλογές τους.



Art bistrot. Περιμετρικά του ανοιχτού χώρου που βρίσκεται πάνω από το Ballroom και σχηματίζει ένα νοητό Π, έχει οργανωθεί ο πιο άνετος και ζεστός χώρος του ξενοδοχείου για γεύματα και σνακ, από τις 12 το μεσημέρι έως τις 12 τα μεσάνυχτα. Το Art bistrot, με έναν δυνατό κατάλογο γεύσεων από τη μεσογειακή και διεθνή κουζίνα, αποτελεί ιδανική επιλογή για γεύματα ιδιωτικής και επαγγελματικής φύσης, μεσημέρι και βράδυ. Δυνατό artistic στοιχείο του, το εντυπωσιακό γλυπτό Η γέννηση της Αφροδίτης της Μαρίνας Καρέλλα, ορατό από κάθε γωνία του.



Tobar. Με πλάτη στην πολύβουη λεωφόρο, το Tobar αποτελεί δημιούργημα του περίφημου αρχιτέκτονα εσωτερικών χώρων με εξειδίκευση σε χώρους φιλοξενίας ξενοδοχείων πολυτελείας ανά τον κόσμο, Pierre Yves Rochon και του εικαστικού – ζωγράφου Στέλιου Φαϊτάκη. Συμπληρώνοντας τον κύκλο της ανανέωσης του lobby, τα τέσσερα γλυπτά Δακτυλίδια της Ζωής της Αφροδίτης Λίτη που απεικονίζουν τις τέσσερις εποχές,



ήρθαν στο προσκήνιο υπογραμμίζοντας την επιλογή τέχνης του ξενοδοχείου, ξεκινώντας από το lobby και ανεβαίνοντας στα δωμάτια. Αρμονικό συνταίριασμα δύο σπουδαίων σε τεχνολογία και αισθητική. Ανάλαφρο και ρετρό, pop στην προσέγγισή του, αποτελεί το ιδανικό περιβάλλον για ένα Tobartini, μαρτίνι σήμα – κατατεθέν του ξενοδοχείου ή ένα Tobarbubble, ένα διακεκριμένο malt ή ένα κρασί από τη λίστα του ξενοδοχείου(<http://athenaeum.intercontinental.com/restaurants-and-bars/tobar-gr>).

5.3 Συνεδριακοί Χώροι και Χώροι Εκδηλώσεων

Το Athenaeum InterContinental διαθέτει 35 συνεδριακές αίθουσες για επαγγελματικές συναντήσεις και δεξιώσεις, 3.500τ.μ. διαθέσιμου εκθεσιακού χώρου, 350 αυθεντικά έργα



Εικόνα 12: Conference Centre (<http://athenaeum.intercontinental.com/hotel-image-gallery/meetings-events-gallery>)

τέχνης επάνουμων καλλιτεχνών, παρουσία του ξενοδοχείου, υπερσύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, αναρίθμητες δυνατότητες υποδομής, φυσικό φωτισμό στις αίθουσες υποδοχής και διαλειμμάτων αλλά και σε αίθουσες συναντήσεων, ποικιλία αισθητικής φόρμας και τάσεων στη σύγχρονη εσωτερική διακόσμηση. Το Athenaeum InterContinental είναι ο απόλυτος χώρος συνάντησης για κάθε επαγγελματική και προσωπική στιγμή. Το μοναδικό συνεδριακό

ξενοδοχείο της Αθήνας που μπορεί να φιλοξενήσει πλήθος συνέδρων ή συμμετεχόντων σε μία επαγγελματική ή προσωπική εκδήλωση (<http://athenaeum.intercontinental.com/meetings-and-events>).

Στο ξενοδοχείο υπάρχουν οι παρακάτω αίθουσες εκδηλώσεων (<http://athenaeum.intercontinental.com/hotel-meeting-rooms>) :

Acropolis Boardroom & Terrace. Στον 6^ο όροφο του ξενοδοχείου βρίσκεται το Acropolis Terrace, στρωμένο με ξύλο, ένας μικρός κήπος από οπωροφόρα και θάμνους της μεσογείου, με μαρμάρινα παγκάκια. Συμπληρωματικά της εκδήλωσης στον ξεχωριστό χώρο του Acropolis

Terrace, μια αίθουσα συναντήσεων, περιβαλλόμενη με τζάμι, καθώς και μια σουίτα, με θέα την Ακρόπολη.

Arcade I, II, III. Δίπλα στο lobby και στο περίφημο Cafezoe, υπάρχουν τρεις αίθουσες στραμμένες στην πολυτελή είσοδο του ξενοδοχείου, με άπλετο φυσικό φωτισμό, ενώ στο εσωτερικό τους, σε μινιμαλιστικό ύφος, λειτουργούν υποδειγματικά ως αίθουσες επαγγελματικών συναντήσεων. Σύγχρονες διακοσμητικές φόρμες, προσομοιάζουν σε αίθουσες συσκέψεων εταιριών, προσφέροντας το πλεονέκτημα της άρτιας υποδομής, σ' ένα περιβάλλον παροχών και πολυτέλειας, που εξυπηρετεί από 5 έως και 170 άτομα.

Aphrodite I, II, III. Στο επίπεδο του lobby, με φυσικό φως τη μέρα, ατμοσφαιρικούς και κρυφούς φωτισμούς τη νύχτα, η αίθουσα Αφροδίτη προορίζεται για ρινέ γέυμα ή δείπνο έως και 500 ατόμων. Οι τοίχοι με τις ξύλινες επενδύσεις, τα μαλακά χαλιά, οι γήινοι τόνοι, ξεκούραστοι και cozy, υποδέχονται τους καλεσμένους τους προσφέροντας την πλούσια επιλογή γεύσεων από την κουζίνα του ξενοδοχείου. Ο χώρος εκδηλώσεων Αφροδίτη, μπορεί να διαχωριστεί σε 5 μικρότερους χώρους ή μπορεί και να μείνει ανοιχτός, με μοναδικό διαχωρισμό της εμβληματικές, βιομηχανικού ύφους κολώνες που προσδίδουν μεγαλοπρέπεια στον ενιαίο χώρο. Είναι σημαντικό ότι μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί προκειμένου να φιλοξενήσει κοσμικά γεγονότα, όπως συνεδριάσεις, γάμους και κοκτέιλ.

Athenaeum Conference Centre I, II, III. Τοποθετημένο στο επίπεδο του λόμπι του ξενοδοχείου, βρίσκεται ένα ρινέ συνεδριακό κέντρο. Επιβλητικό και υποβλητικό, με χαρακτηριστικά έργα τέχνης και αυθεντικά κειμήλια, προϊδεάζει ήδη από το φουαγιέ του για την ξεχωριστή του ατμόσφαιρα, ιδανική για συναντήσεις ιδιαίτερης σπουδαιότητας και κύρους. Περιμετρικά του φουαγιέ, με ξύλο σε σκούρες αποχρώσεις, μάρμαρο και δέρμα και ατμοσφαιρικό φωτισμό, αποκαλύπτονται οι τρεις αίθουσες συναντήσεων, διαχωρισμένες σε τρεις ξεχωριστούς χώρους, χωρητικότητας 150 ατόμων στο σύνολό τους. Φυσικό φως, σε οπτική επαφή με τη ζωή στους δρόμους που τις περιβάλλουν, με απόλυτη ηχομόνωση, περσίδες και βαριές κουρτίνες για πλήρη συσκότιση στην περίπτωση που είναι επιθυμητό, πλούσια χαλιά και φωτισμός που παραπέμπει σε ιδιωτικούς επαγγελματικούς χώρους υψηλά ιστάμενων προσώπων. Ξεδιπλώνοντας τις προτάσεις αιθουσών του Athenaeum Conference Centre, η αίθουσα συναντήσεων 10 ατόμων, με το μεγάλο ξύλινο τραπέζι και τις κόκκινες δερμάτινες καρέκλες, το Aquarium, έργο του 1995, τοίχους με ξύλινες επενδύσεις και βελούδινες κουρτίνες, προσφέρει το ιδανικό περιβάλλον για συμφωνίες κύρους.

Alpha, Beta, Epsilon, Zeta, Kapa. Πρόκειται για αίθουσες συναντήσεων που βρίσκονται στο επίπεδο -1 του ξενοδοχείου. Προορίζονται για πολύωρες συναντήσεις και διαθέτουν πλήρη ηχομόνωση. Λειτουργούν ανεξάρτητα ή συνδυαστικά έχοντας το κοινό πλεονέκτημα του φωτός και της οπτικής επαφής με το lobby του ξενοδοχείου. Επίσης, συνδέονται με όλες τις συνεδριακές αίθουσες που βρίσκονται στο κάτω επίπεδο και εξυπηρετούν έναν εντυπωσιακό αριθμό συμμετεχόντων (Ballroom I, II, III και οι παρακείμενες Vip, Lamda, Omega, Theta, Sigma και Delta), πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να λειτουργήσουν συνδυαστικά επιτρέποντας να εξελιχθεί στους χώρους τους ένα πραγματικά μεγάλο γεγονός, τόσο όσον αφορά στον όγκο των επισκεπτών, όσο και στη σπουδαιότητά του.

Omikron I,II & Ypsilon I,II, III, IV, V. Ξύλο, δέρμα, έργα τέχνης σ' ένα περιβάλλον που τονίζει το ενδιαφέρον του ξενοδοχείου στη διαμόρφωση χώρων που προσφέρονται για επαγγελματικές συναντήσεις απαιτήσεων και κύρους. Χώρος υποδοχής και διαλείμματος με φυσικό φωτισμό από τη γυάλινη σκεπή – αίθριο, που σκεπάζει με τη διαφάνειά της το συνεδριακό τμήμα του ξενοδοχείου, ο οποίος προσφέρεται και για γραμματειακή υποστήριξη ή και εκθεσιακό χώρο. Σε φυσική επαφή με το σύνολο του lobby, οι αίθουσες Ypsilon και Omikron, με βαριά διαχωριστικά και απαλές επενδύσεις, φιλοξενούν ανάλογα με το είδος της συνάντησης έως και 390 συμμετέχοντες.

Ballroom I, II, III. Η εξαιρετική συλλογή έργων τέχνης του ξενοδοχείου που έχουν επιλεγεί για τους χώρους του, προσδίδει έναν εικαστικό χαρακτήρα που μπορεί και συνδυάζεται με τις

ξύλινες επενδύσεις στους τοίχους, τους εκθαμβωτικούς πολυελαίους και τον σύγχρονο εξοπλισμό. Το Ballroom αποτελεί το μεγαλύτερο χώρο εκδηλώσεων της Αθήνας⁵⁷, χωρίς κολώνες και δύσκολα σημεία ελεύθερης κίνησης, με δυνατότητα διαχωρισμού σε 3 μικρότερες, ωστόσο εξαιρετικά μεγάλες αίθουσες,



με αυτονομία στον εξοπλισμό και απόλυτη ηχομόνωση, διαθέτοντας σκηνή για παρουσιάσεις, επιδειξίς μόδας ακόμη και παραστάσεις. Διαθέτει έναν άνετο χώρο υποδοχής, ικανό να εξυπηρετήσει τους εκατοντάδες συνέδρους της ενιαίας αίθουσας, ενώ ο μεγάλος εξωτερικός χώρος με την Ηλεκτρομαγνητική Σφαίρα, ο οποίος οδηγεί και στις τρεις αίθουσες, μπορεί να λειτουργήσει ως εκθεσιακός, χώρος υποδοχής ή και εγγραφών, ιδανικός επίσης για διάλειμμα καφέ, ελαφρύ γεύμα ή κοκτέιλ καλωσορίσματος.

VIP, Lamda & Omega. Από 26 άτομα ως και 200, σε θεατρική διάταξη, σε διαμόρφωση επαγγελματικής συνάντησης ή γεύματος, οι τρεις αίθουσες VIP, Lamda και Omega, η κάθε μία

ξεχωριστά ή συνενωμένες, σε νοητή συνέχεια με τους χώρους του Ballroom, αποκαλύπτουν σε μικρότερες διαστάσεις το μεγαλείο των χώρων εκδηλώσεων του ξενοδοχείου. Οι τρεις αίθουσες, με κυρίαρχο στοιχείο τα εντυπωσιακά έργα τέχνης στους τοίχους που προσδίδουν κύρος και εικαστική διάσταση στο χώρο, τον



⁵⁷ Μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 1.430 άτομα για συμπόσιο και 2.200 άτομα για διάσκεψη.

εξαιρετικό φωτισμό, τα πλούσια χαλιά, τις άρτιες οπτικοακουστικές δυνατότητες, καθώς και τις διακοσμητικές παρεμβάσεις, αποτελούν ιδανική επιλογή για λίγους αριθμητικά, ωστόσο VIP επισκέπτες.

Theta, Sigma & Delta. Σε συνέχεια με το Ballroom III, οι αίθουσες Theta, Sigma και Delta, προσεγμένες σε φωτισμό και ηχομόνωση, αποτελούν εξαιρετική επιλογή για εποικοδομητικές συναντήσεις συγκέντρωσης και απομόνωσης 14 έως και 150 ατόμων, ανάλογα με τη διάταξη των καθισμάτων.

5.4 Λειτουργίες και Αρμοδιότητες Τμημάτων

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στα βασικότερα τμήματα του Athenaeum InterContinental. Πρόκειται για τα τμήματα που στην ουσία αποτελούν τον λεγόμενο «σκληρό πυρήνα» της λειτουργίας του ξενοδοχείου και καλύπτουν τόσο το επιχειρησιακό κομμάτι, όσο και την εσωτερική λειτουργία του ξενοδοχείου και την αύξηση των πωλήσεων (μέσω της προσέλκυσης πελατών). Τα τμήματα αυτά είναι το Τμήμα Δωματίων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το Οικονομικό Τμήμα, καθώς και το Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ⁵⁸.

5.4.1 Τμήμα Δωματίων

Το τμήμα δωματίων είναι το σημαντικότερο από τα λειτουργικά τμήματα για κάθε ξενοδοχείο, αφού τα δωμάτια αποτελούν το βασικό προϊόν και τη βασική πηγή εσόδων. Το τμήμα δωματίων του InterContinental περιλαμβάνει: το Τμήμα Υποδοχής, το Τμήμα Καθαρισμού των Δωματίων και των Κοινόχρηστων Χώρων, το Τμήμα των Διευθυντών σε Βάρδια, το Τμήμα Κρατήσεων, το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και Παροχής Γραμματειακής Υποστήριξης, το Τμήμα Πλυντηρίου και Στολών, τη Διαχείριση του Χώρου Στάθμευσης, το Τμήμα Ασφαλείας, το Τμήμα Διαχείρισης του Club Floor του ξενοδοχείου.

5.4.2 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των ικανοτήτων και των προσόντων των υπαλλήλων της εταιρείας. Η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Επίσης, προβλέπει τις ανάγκες που τυχόν μπορεί να παρουσιάσει η εταιρεία στο μέλλον στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε, η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν, είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., 1996). Αξίζει να σημειωθεί ότι το Athenaeum InterContinental φροντίζει να παρέχει στους εργαζομένους του ένα προσεκτικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στόχος του είναι η κατάρτιση των υπαλλήλων προκειμένου να προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες, αλλά και να βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική διαχείρισης κινδύνου του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι τα εκπαιδευτικά

⁵⁸Στοιχεία της Εταιρείας

προγράμματα που παρέχονται περιλαμβάνουν σεμινάρια Υγιεινής και Ασφάλειας, σεμινάρια Αντιμετώπισης Περιστατικών Εκτάκτου Ανάγκης κ.α.

5.4.3 Οικονομικό Τμήμα

Το οικονομικό τμήμα εφαρμόζει τον εσωτερικό έλεγχο για το σύνολο του ξενοδοχείου. Κατά συνέπεια, συνεργάζεται στενά με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και είναι υπεύθυνο για όλες τις λογιστικές φύσεις ενέργειες (χρεώσεις, πιστώσεις) και τη μισθοδοσία.

5.4.4 Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ

Το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ του ξενοδοχείου αποτελεί το βασικό πρωταγωνιστή της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά είναι αρμόδιο για να «γεμίσει» την πλειονότητα των δωματίων. Γενικά, όταν μιλάμε για το συγκεκριμένο τμήμα, αναφερόμαστε σε μία πολυμελή ομάδα που στόχο έχει την προώθηση του ξενοδοχείου συνολικά. Συνοπτικά, το τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ του InterContinental χωρίζεται στις εταιρικές πωλήσεις (Corporate Sales), στις πωλήσεις των γκρουπ (Group Sales), στο τμήμα Δεξιώσεων και αυτό των Δημοσίων Σχέσεων⁵⁹.

Το τμήμα εταιρικών πωλήσεων (Corporate Sales) έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση και συνεργασία του ξενοδοχείου με εταιρείες. Πέρα από εταιρείες, το τμήμα των Εταιρικών Πωλήσεων του ξενοδοχείου προσεγγίζει συλλόγους, οργανισμούς, κρατικούς φορείς, υπουργεία, πρεσβείες κ.ά. Το βασικό στοιχείο που καθορίζει την τιμή (corporate rate) που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι ο αριθμός των διανυκτερεύσεων που ο πελάτης μπορεί να επιτύχει.

Το κομμάτι των Group Sales είναι περισσότερο ευρύ. Γενικά, οποιαδήποτε κράτηση 10 και άνω δωματίων θεωρείται γκρουπ. Το Athenaeum InterContinental χωρίζει την αγορά των γκρουπ σε διάφορα κομμάτια με στόχο την εξειδίκευση του προσωπικού και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Οι βασικές αγορές- στόχοι του ξενοδοχείου είναι συνέδρια⁶⁰, πακέτα διακοπών⁶¹, πληρώματα εταιρειών που παρέχουν μετακίνηση⁶², καθώς και εξειδικευμένα γραφεία που καλούνται Business Travel Agencies ή Business Travel Management Companies⁶³.

⁵⁹ Πηγή: Υπεύθυνος Εταιρικών Πωλήσεων κος Ζούρος Ιωάννης.

⁶⁰ Συχνά, αυτό το τμήμα της αγοράς αναφέρεται ως "MICE" (Meetings, Incentive, Conference and Exhibitions). Οι τύποι των εκδηλώσεων που πραγματοποιούνται περιλαμβάνουν συναντήσεις, σεμινάρια και συνέδρια, παρουσιάσεις προϊόντων, εκθέσεις, incentives, διαμονή για 10 ή περισσότερα δωμάτια.

⁶¹ Τα πακέτα διακοπών αφορούν σε κρατήσεις που γίνονται από ενδιάμεσους. Αυτοί μπορεί να είναι ταξιδιωτικά γραφεία ή tour operators ή γραφεία με ειδικότητα τις κρουαζιέρες που φέρνουν σε επαφή το ξενοδοχείο με τους τελικούς καταναλωτές αποκομίζοντας οικονομικό όφελος μέσω προμήθειας.

⁶² Το ξενοδοχείο έχει υπογράψει συμβόλαια με τις εταιρείες αυτές, που αναφέρονται στο (μεγάλο) αριθμό διανυκτερεύσεων που δεσμεύεται η εταιρεία να επιτύχει και στην τιμή. Η τιμή αυτή είναι αντιστρόφως ανάλογη του αριθμού των διανυκτερεύσεων και κατά συνέπεια ιδιαίτερα χαμηλή. Αυτό το τμήμα της αγοράς είναι για το ξενοδοχείο η απαραίτητη βάση για την επίτευξη υψηλής πληρότητας. Με τέτοιες συμφωνίες το ξενοδοχείο στοχεύει στο λεγόμενο 'volume'. Το InterContinental συνεργάζεται αποκλειστικά με αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες αποτελούν οικονομικά μεγέθη ικανά να πραγματοποιήσουν μεγάλη παραγωγή.

⁶³ Τα Εταιρικά Ταξιδιωτικά Γραφεία ή Εταιρείες Διαχείρισης Ταξιδιών, βοηθούν τις εταιρείες να διαχειριστούν τα επαγγελματικά τους ταξίδια. Οι περισσότεροι επαγγελματικοί ταξιδιωτικοί πράκτορες παρέχουν ένα εργαλείο

5.5 Εφαρμογή του ISO 31000 στην στρατηγική του Athenaeum InterContinental

Η εφαρμογή του ISO 31000 στη διαχείριση κινδύνου για το Athenaeum InterContinental, προωθεί μια στρατηγική προσέγγιση για τη βελτίωση της ασφάλειας μειώνοντας τους πιθανούς κινδύνους, βελτιώνει και προστατεύει τη φήμη του ξενοδοχείου καθιστώντας το ως «ασφαλές» για τους πελάτες και τους εργαζόμενους, μειώνει τους κινδύνους νομικής ευθύνης, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ένα επιπλέον εργαλείο μάρκετινγκ και προώθησης των πωλήσεων.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, το πλαίσιο ISO 31000: 2018 αποτελείται από τις ακόλουθες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου:

- Επικοινωνία και Διαβούλευση (Communication and Consultation): Υπογραμμίζει τη σημασία της προώθησης της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης του κινδύνου μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων.
- Πεδίο εφαρμογής, πλαίσιο και κριτήρια (Scope, Context, and Criteria): Επισημαίνει τη σημασία της προσαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου στον οργανισμό.
- Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Assessment): Περιγράφει ότι η εκτίμηση επικινδυνότητας συνίσταται στην αναγνώριση κινδύνων, στην ανάλυση κινδύνου και στην αξιολόγηση κινδύνου.
- Αντιμετώπιση κινδύνων (Risk Treatment): Υπενθυμίζει στους ηγέτες των επιχειρήσεων τη σημασία της επιλογής και της εφαρμογής απαντήσεων για τη διαχείριση κινδύνων.
- Παρακολούθηση και αναθεώρηση (Monitoring and Review): Τονίζει τη σημασία της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.
- Καταγραφή και αναφορά (Recording and Reporting): Υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής κοινοποίησης πληροφοριών κινδύνου για τη λήψη αποφάσεων (Enterprise Risk Management Initiative, 2020).

5.5.1 Στόχοι και Στρατηγικές

Το ξενοδοχείο δίνει βάση σε κάποια σημεία που το διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές του. Το βασικότερο πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού είναι οι χώροι. Οι εκτεταμένες εγκαταστάσεις για τη φιλοξενία Conference / Banqueting εκδηλώσεων, σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό δωματίων του ξενοδοχείου, ενισχύουν ούτως ή άλλως τον χαρακτήρα του Conference Hotel. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ως προτεραιότητα η ενίσχυση των μεμονωμένων πελατών.

Το Στρατηγικό Πλάνο του Athenaeum InterContinental ορίζει, περιγράφει και αναλύει την Αποστολή, το Όραμα και τις Στρατηγικές Προτεραιότητες/Κατευθύνσεις του ξενοδοχείου. Καθορίζει και εξειδικεύει, στο πλαίσιο των ορισθεισών στρατηγικών κατευθύνσεων, τους

ατόματης κράτησης, το οποίο επιτρέπει στους bookers και στους ταξιδιώτες να κάνουν την κράτησή τους ατομικά, καθώς επίσης και μέσω μέσω τηλεφώνου ή email.

πλέον βασικούς στρατηγικούς στόχους που τις υλοποιούν, και ορίζει δείκτες επίδοσης (Key Performance Indicators), η μέτρηση και παρακολούθηση των οποίων είναι δυνατόν να οδηγήσει στην επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων και κατ' επέκταση στην εκπλήρωση της αποστολής του μέσω της αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησής του.

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δεσμεύσεις της ηγεσίας. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι τότε. Οι στόχοι είναι μεγάλης σημασίας στο μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μάνατζμεντ: πρώτον, είναι συγκεκριμένα μεγέθη, και δεύτερον περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους (Eu επιχειρείν, 2018). Εξάλλου, η διαχείριση κινδύνου βάσει του ISO 31000 προϋποθέτει τον καθορισμό στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου της επιχείρησης. Ο καθορισμός πλαισίου είναι μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού, και είναι πολύ σημαντικό βήμα της διαδικασίας αποτίμησης των κινδύνων. Στην ουσία παρέχει μια επισκόπηση των στόχων και των επιμέρους στρατηγικών της επιχείρησης.

Η ηγεσία του Athenaeum InterContinental μελετώντας την επίδοση του ξενοδοχείου σε συνδυασμό με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέτει και τους αντίστοιχους στόχους του οργανισμού.

Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι που συνδέονται με την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και κατ' επέκταση με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι οι εξής :

- Μείωση των extra υπαλλήλων, αφού το κόστος τους για το ξενοδοχείο είναι εξαιρετικά υψηλό.
- Καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, και στα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει.
- Τόνωση του staff motivation.
- Βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού απέναντι στην εταιρεία.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού.
- Βελτίωση της βαθμολόγησης επί του ESPS (employee satisfaction tracking system).
- Συνεχής εκπαίδευση προκειμένου το προσωπικό να παρουσιάζει συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα και επιμονή στη λεπτομέρεια.
- Ασφάλεια των επισκεπτών, των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών
- Αξία στην εταιρική επωνυμία που υποστηρίζεται από λειτουργική υπεροχή στη διαχείριση κινδύνων
- Διατήρηση και προώθηση της φήμης της Εταιρείας⁶⁴

⁶⁴Πηγή: Corporate document “Managing Risk in Hotels”

Αξίζει να σημειωθεί ότι το Athenaeum InterContinental ακολουθώντας το πρότυπο ISO 31000, δίνει προτεραιότητα στα άτομα που μπορεί να επηρεαστούν από κάποιες αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, ή να επηρεάσουν αυτές τις αποφάσεις (εργαζόμενοι, διοίκηση).

Οι στόχοι που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία και επίδοσή του είναι οι παρακάτω :

- Να μετατραπεί το ξενοδοχείο στο πλέον γνωστό Conference Hotel της πόλης των Αθηνών.
- Η αύξηση της ετήσιας πληρότητας. Η επίτευξη των από τον προϋπολογισμό τιθέντων στόχων εσόδων και δαπανών. Η μείωση των up grades με ταυτόχρονη αύξηση του up-selling, ώστε να επιτευχθεί αύξηση των εσόδων. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων επί του GSTS (guest satisfaction tracking system). Η περαιτέρω μείωση των δαπανών κάθε τμήματος.
- Η αύξηση της ροής εσόδων από το κομμάτι των Conferences. Η αύξηση των μεμονωμένων πελατών (FIT) και ιδιαίτερα των Leisure πελατών.
- Η διείσδυση σε νέες αγορές (Ρωσία, Πολωνία, Ισραήλ, Μ. Ανατολή).

Οι ανωτέρω στόχοι καθορίζουν και τις στρατηγικές που ακολουθούνται και υιοθετούνται από το ξενοδοχείο. Οι εν λόγω στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- Εφαρμογή ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις δωματίων.
- Η διατήρηση του loyal πελατολογίου μέσω της παροχής συνεχώς ανώτερων ποιοτικά υπηρεσιών.
- Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο Priority Club Program (InterContinental's loyalty program), μέσω της συνεχούς εγγραφής νέων μελών, όπως επίσης και νέων μελών του προγράμματος InterContinental Ambassador.
- Ενίσχυση της συνεργασίας με Tour Operators, με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές της Αμερικής και της Ισπανίας. Περαιτέρω ενδυνάμωση του δυναμικού του τμήματος Πωλήσεων, ώστε να καταστεί δυνατή η πληρέστερη κάλυψη της Corporate αγοράς των Η.Π.Α. και της Μ. Βρετανίας.
- Να αυξηθούν οι συναντήσεις τόσο με Έλληνες εταιρικούς πελάτες, όσο και με διεθνή γραφεία οργάνωσης συνεδρίων.
- Ειδικές τιμές και προσφορές που θα απευθύνονται στους μεμονωμένους Έλληνες και Κύπριους πελάτες (Club Hellas).
- Εντονότερη παρουσία στα διεθνή Directories για Conventions.
- Συνεχής αναβάθμιση των υποδομών φιλοξενίας εκδηλώσεων (5 νέα meeting rooms).
- Εφαρμογή συστήματος CRM (Customer Relationship Management)⁶⁵ με στόχο την μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών, καθώς και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

⁶⁵Το CRM ορίζεται ως η δημιουργία και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, μέσα από την κατανόηση, την εκτίμηση και τη διαχείριση των αναγκών των πελατών με βάση τη γνώση που έχει αποκτηθεί για αυτούς, ώστε να αυξηθούν η αποδοτικότητα και η ικανότητα του οργανισμού και κατά συνέπεια τα κέρδη του.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνων προβλέπει βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού, προσδιορισμό ευκαιριών και απειλών, αποτελεσματική κατανομή και χρήση των πόρων, αποτελεσματική διαχείριση των διαφόρων περιστατικών, μειωμένες απώλειες, συμμόρφωση με τη νομοθεσία, καθώς και αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση.

Στο σημείο αυτό και προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το ξενοδοχείο είναι απαραίτητη η ανάλυση S.W.O.T. προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Athenaeum InterContinental, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, αντιπαραβάλλονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από αυτό το συσχετισμό προκύπτουν συνθήκες, οι οποίες αντιμετωπίζονται με συγκροτημένες στρατηγικές επιλογές και στοχεύουν στη μετατροπή των αδυναμιών σε δυνατά σημεία καθώς και στην εξουδετέρωση των κινδύνων ή μετατροπή τους σε ευκαιρίες (Τερζίδης Κ., 2004).

Δυνατά Σημεία:

- Ισχυρό brand name
- Η τοποθεσία του ξενοδοχείου, η οποία συνδυάζει εγγύτητα τόσο στο κέντρο της Αθήνας όσο και στον Πειραιά.
- Το μεγαλύτερο μέγεθος δωματίων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Ο μεγαλύτερος αριθμός δωματίων στην Αθήνα.
- Το Club InterContinental θεωρείται εκ των κορυφαίων executive floors, του ανταγωνισμού. Το μεγαλύτερο μέρος των δωματίων, καθώς και το σύνολο των χώρων, εστίασεως είναι ανακαινισμένο.
- Το παρεχόμενο service θεωρείται εκ των κορυφαίων για την πόλη των Αθηνών.
- Η γενικότερη εικόνα για το ξενοδοχείο μεταξύ των πελατών, το κατατάσσει σε ένα εκ των καλύτερων της πόλης. Αξίζει να αναφερθεί ότι στο ξενοδοχείο χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Ένα από αυτά είναι το 'Rate your Stay'. Πρόκειται για μία καρτέλα που από τη ρεσεψιόν δίνεται στον πελάτη κατά το check out, και κυκλώνει από το 1 μέχρι το 10 τι πιστεύει για τη διαμονή του. Στο πίσω μέρος αναγράφεται ημερομηνία και αριθμός δωματίου, τα οποία
- συλλέγονται σε καθημερινή βάση από το γραφείο της Reception Manager και αποστέλλονται στα κεντρικά της IHG. Σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας επικοινωνούν απευθείας με τον πελάτη. Ένα άλλο πρόγραμμα είναι το Heart Beat που στέλνεται στον πελάτη σε μορφή Quiz στο email του, πόσο ικανοποιημένος έμεινε, αν του έγινε recognition κλπ.
- Η εύκολη πρόσβαση προς το ξενοδοχείο τόσο μέσω του μετρό, όσο και του τραμ.
- Διαθέτει το μεγαλύτερο Ballroom μεταξύ του ανταγωνισμού.
- Το πρωινό θεωρείται μεγάλο πλεονέκτημα των παροχών, καθώς διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, σε πολύ καλή τιμή (English, Greek breakfast), μπουφέ, αλλά και επιλογή πρωινού από το a la carte menu.
- Ύπαρξη εσωτερικής πισίνας-τζακούζι στις εγκαταστάσεις του Spa

- Μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου, υπάρχει συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων.
- Ικανοποίηση υπαλλήλων.
- Παροχή από πλευράς της εταιρίας της δυνατότητας για συνεχή επανεκπαίδευση και κατάρτιση. Ενδεικτικά, χρειάζεται να αναφερθεί ότι κάθε τμήμα έχει ορίσει έναν training coordinator και ο Διευθυντής Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης αποστέλλει τα '10 minute trainer' (2 σελίδες, με ένα μικρό κείμενο και ένα σύντομο κουίζ που σχετίζεται με το κείμενο). Αυτό συμπληρώνεται από όλο το προσωπικό αποστέλλεται στον coordinator του κάθε τμήματος, ο οποίος τα στέλνει στον Διευθυντή Εκπαίδευσης και στη συνέχεια καταλήγουν στα κεντρικά γραφεία. Τα '10 minute trainer' γίνονται αρκετά συχνά, κάθε μήνα, και περιλαμβάνουν διάφορα αντικείμενα (φωτιά, τρομοκρατική επίθεση, ασφάλεια στην πισίνα κλπ.).

Αδύνατα Σημεία:

- Η μεγάλη απόσταση από το Αεροδρόμιο 'Ελευθέριος Βενιζέλος' σε συνδυασμό από τη μη παρεχόμενη μεταφορά των πελατών από και προς αυτό.
- Η εγγύτητα του ξενοδοχείου με το Grand Hyatt, το οποίο και αποτελεί έναν από τους βασικούς ανταγωνιστές του.
- Ο αριθμός δωματίων με θέα την Ακρόπολη ή τον Λυκαβηττό είναι εξαιρετικά περιορισμένος.
- Το σύστημα κλιματισμού, τα ηχοσυστήματα των κοινόχρηστων χώρων, καθώς και οι ανελκυστήρες προσωπικού, δεν θεωρούνται αρκούντως λειτουργικά.
- Οι χαμηλές πληρότητες, οδηγούν στην ανάγκη μεγάλου αριθμού extra εργαζομένων, οι οποίοι αφενός επιβαρύνουν δυσανάλογα το κόστος και αφετέρου δεν επιτυγχάνουν τα ποιοτικά standards της InterContinental.

Ευκαιρίες:

- Η συνεχής τάση αναβάθμισης της Λεωφόρου Συγγρού με τη δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών και εμπορικών χώρων (Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, Cineplex, Μέγαρο Εθνικής Ασφαλιστικής κ.ά.)
- Η αγορά της Μ. Ανατολής, η οποία προσφέρει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και αποτελεί στόχο για όλα τα ξενοδοχεία της Αθήνας.
- Το χαρτοφυλάκιο πελατών και προμηθευτών.
- Το μεγάλο εύρος των συνεργασιών.
- Ανάπτυξη εναλλακτικού τουρισμού.
- Ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού.

Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός από τις γειτονικές χώρες. Ανταγωνιστές όπως Τουρκία, Αίγυπτος κλπ. που προσφέρουν υποκατάστατες υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές.
- Το φαινόμενο της παγκόσμιας ύφεσης παρουσιάζει εμπόδια στη ζήτηση και ανάπτυξη του τουρισμού.

- Απειλές από ενδεχόμενες τρομοκρατικές ενέργειες⁶⁶. Η Ευρώπη αντιμετωπίζει πτώση του τουρισμού εξαιτίας του πολλαπλασιασμού των τρομοκρατικών επιθέσεων στο έδαφός της. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι το αμερικανικό υπουργείο Εξωτερικών έχει εκδώσει ταξιδιωτική οδηγία με την οποία προειδοποιεί τους Αμερικανούς ταξιδιώτες να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν επισκέπτονται τη Γηραιά Ήπειρο. Ως γνωστόν, οι ταξιδιωτικές οδηγίες δεν ευνοούν τον τουρισμό. Συνεπώς, πολλοί τουρίστες αποφασίζουν ότι δεν θέλουν να εμπλακούν σε περιπέτειες και απλώς αποφεύγουν ολόκληρη την περιοχή (Η Καθημερινή, 2016).
- Η γεωπολιτική αστάθεια στη Μέση Ανατολή και την Ανατολική Μεσόγειο.
- Επιδημίες και πανδημίες. Είναι ενδεικτικό ότι κατά 70% στον κόσμο τους οκτώ πρώτους μήνες του 2020 σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, μειώθηκαν οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις, συνεπεία της πανδημίας του νέου κορωνοϊού⁶⁷, όπως αναφέρεται σε έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (Nafteboriki.gr, 2020).
- Έμμεσος ανταγωνισμός. Στην αγορά της Αθήνας παρατηρείται συνεχής αύξηση του αριθμού των μικρών boutique hotels, καθώς και των bar- restaurant πολυτελείας, στερώντας έτσι έσοδα τόσο από το κομμάτι των δωματίων, όσο και του F&B.
- Απεργίες και διαδηλώσεις. Οι νομοθετικές αλλαγές και τα οξύτητα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων της χώρας οδηγούν σε τακτά χρονικά διαστήματα σε απεργιακές κινητοποιήσεις. Ειδικά στον τουρισμό, που είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών και άμεσης επαφής με τον πελάτη, τα παραπάνω προβλήματα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα του συνολικού προϊόντος.

⁶⁶ Οι άμεσες συνέπειες της τρομοκρατίας στον τουρισμό είναι σαφείς. Κατά τη διάρκεια των επιθέσεων, τουρίστες, άμαχοι και πολλοί άλλοι άνθρωποι απειλούνται. Το ίδιο ισχύει και για την τουριστική υποδομή, η οποία μπορεί να καταστραφεί ολοσχερώς. Επιπλέον, μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις, οι τουρίστες χάνουν την εμπιστοσύνη τους στον τόπο προορισμού και δεν ταξιδεύουν στην πληγείσα χώρα. Ως αποτέλεσμα, οι πωλήσεις της τουριστικής βιομηχανίας πέφτουν, ενώ η πτώση μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Τα προβλήματα με τη σειρά τους οδηγούν σε απώλεια θέσεων εργασίας, λιγότερες επενδύσεις στις περιοχές διακοπών, ειδικά για τις χώρες που εξαρτώνται από τον τουρισμό. Οι έμμεσες συνέπειες της τρομοκρατίας στον τουρισμό είναι εξίσου σημαντικές. Οι αυξημένοι έλεγχοι και τα μέτρα ασφαλείας είναι επίζημα για την οικονομική δραστηριότητα, προκαλώντας επιπρόσθετο κόστος. Ταυτόχρονα, όλο και περισσότερα κυβερνητικά κεφάλαια κατανέμονται στα μέτρα ασφαλείας, με αποτέλεσμα να τα στερούνται άλλοι επίσης σημαντικοί τομείς μιας κοινωνίας, όπως για παράδειγμα, ο τομέας της εκπαίδευσης και της υγείας (Tourism today.gr, 2017).

⁶⁷ Με την έναρξη του 2020 η τουριστική κίνηση στην χώρα μας ξεκίνησε ελπιδοφόρα. Η πανδημία όμως του κορωνοϊού φρέναρε τις αφίξεις τουριστών με συνέπεια από το μήνα Μάρτιο να είναι μηδενικές. Στις 13 Απριλίου 2020 ο πρόεδρος του ΞΕΕ δήλωσε σε συνέντευξη του ότι η απώλεια του ξενοδοχειακού τζίρου εκτιμάται για το 2020 στα 4,46 δις ευρώ και ότι η ανάγκη χρηματοδότησης 1,8 δις. ευρώ (Σαρδέλης Γ., 2020).

5.5.2 Εταιρική διαχείριση κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων για την InterContinental Hotels Group PLC παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα⁶⁸:



Εικόνα 13: Corporate Risk Management (Πηγή: Document “Corporate Risk Management”)

Η IHG διαθέτει μια παγκόσμια διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και πλαίσιο, τα οποία είναι ενσωματωμένα σε όλες τις διαχειριστικές ομάδες και λειτουργίες. Απώτερος σκοπός είναι η ανάπτυξη μιας ισχυρής, ανθεκτικής και επιτυχημένης διαδικασίας που θα οδηγήσει σε μία υπεύθυνη επιχειρησιακή λειτουργία μακροπρόθεσμα. Για να επιτευχθεί ο ανωτέρω στόχος υποστηρίζονται οι κύριες λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου με τους εξής τρόπους:

- εντοπισμός και διαχείριση κινδύνου σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους και τους μακροπρόθεσμους παράγοντες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση
- υποστήριξη της διοίκησης όσον αφορά στην εφαρμογή μίας υπεύθυνης και προδραστικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνου.

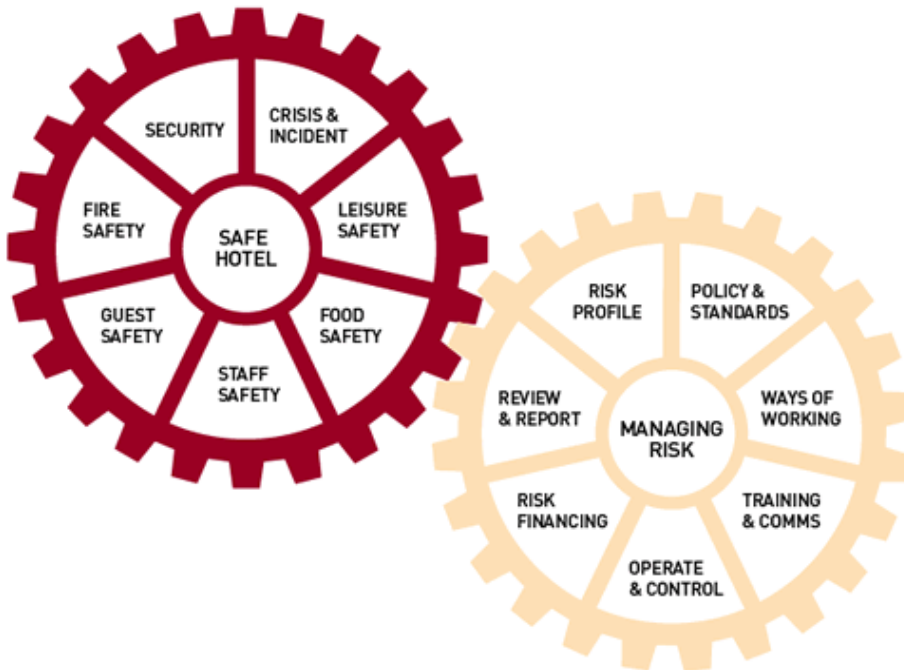
Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων αποτελεί συνεργατική προσπάθεια. Το όραμα της εταιρείας είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας που να είναι συνεπής, υπεύθυνη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διαπερνά ολόκληρο τον Όμιλο, αλλά το πλέον σημαντικό γεγονός είναι ότι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και λαμβάνονται υπόψη λόγω ύπαρξης της διαδικασίας της στρατηγικής επανεξέτασης (strategic review process), μεταξύ του Διευθύνοντος Συμβούλου και των Μελών της Εκτελεστικής Επιτροπής.

⁶⁸Πηγή: Corporate document “Corporate Risk Management”

5.5.3 Προσδιορισμός Κινδύνων

Ο προσδιορισμός των κινδύνων είναι μία διαδικασία που απαιτεί μεθοδικότητα, για να διασφαλιστεί ότι έχουν αναγνωρισθεί όλες οι δραστηριότητες εντός του οργανισμού/επιχείρησης και όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές. Αρχικά πρέπει να εντοπιστούν και να ταξινομηθούν όλοι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό/επιχείρηση/έργο/ δραστηριότητα όπου θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση κινδύνων. Ο στόχος είναι η αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας και η μείωση της πιθανότητας αποτυχίας και της αβεβαιότητας επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού/επιχείρησης/έργου/δραστηριότητας. Για να γίνει αυτό, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εντοπισμού κινδύνων, οι οποίες χρησιμοποιούνται ανάλογα με το πού θα γίνει η διαχείριση κινδύνων, την ικανότητα και τις γνώσεις των στελεχών του οργανισμού/επιχείρησης/έργου και το χρόνο που μπορεί να διατεθεί για τη διαδικασία αυτή.

Το Athenaeum InterContinental έχει εκπονήσει ένα στρατηγικό πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνων, το οποίο περιλαμβάνει τις αναγνωρισμένες ομάδες κινδύνων και αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων της διαχείρισης που πραγματοποιούνται για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων⁶⁹.



Εικόνα 14: Hotel safety framework (Πηγή: Corporate document “Managing Risk in Hotels”)

⁶⁹Πηγή: Corporate document “Managing Risk in Hotels”

Ο κόκκινος τροχός απεικονίζει τις ομάδες κινδύνων που εντοπίζονται και διαχειρίζονται ενεργά οι υπεύθυνοι κινδύνου του ξενοδοχείου. Ως αποτέλεσμα της ολιστικής προσέγγισης που ακολουθείται αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνου, η ηγεσία του ξενοδοχείου είναι σε θέση να διατηρήσει και να αναπτύξει στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για την αξιολόγηση και τον έλεγχο μεμονωμένων τύπων κινδύνου. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη πολιτικών, προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών, την αύξηση του επιπέδου ευαισθητοποίησης, την εκπαίδευση του προσωπικού σε ελέγχους και συστήματα που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση και τον μετριασμό του κινδύνου, καθώς και την επανεξέταση και αναφορά σχετικά με την πρόοδο και τον αναδυόμενο κίνδυνο. Αυτές οι δραστηριότητες διαχείρισης αντιπροσωπεύονται από τον δεξιό τροχό⁷⁰.

Ο προσδιορισμός των κινδύνων πραγματοποιείται με την Ανάλυση SWOT, στην οποία αναφερθήκαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο (5.5.1 Στόχοι και Στρατηγικές).

5.5.4 Ανάλυση Κινδύνων

Τα βασικά στάδια της ανάλυσης κινδύνου αναφέρονται στην αναγνώριση του κινδύνου (Risk Identification), την εκτίμηση κινδύνου (Risk Estimation) και στην αποτίμηση κινδύνου (Risk Evaluation) και απαντάται κυρίως το ερώτημα «τι μπορεί να πάει στραβά», δηλαδή τι μπορεί να επιφέρει απώλεια ή ζημιά στον οργανισμό/ επιχείρηση, αλλά και το «τι μπορεί να πάει καλά». Τα είδη ανάλυσης κινδύνων που υπάρχουν είναι τρία, η ποιοτική (qualitative) ανάλυση, η μερικώς ποσοτική (semi-quantitative) ανάλυση και η ποσοτική (quantitative) ανάλυση.

Βάσει του προτύπου ISO 31000, το Athenaeum InterContinental εφαρμόζει την ποιοτική ανάλυση κινδύνων⁷¹. Αρχικά πραγματοποιείται ταξινόμηση των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί έτσι ώστε να προχωρήσει η αντιμετώπισή τους. Η ταξινόμηση κινδύνων είναι μία διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα αφού η προτεραιότητα ενός κινδύνου μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια του έργου. Η ομάδα διαχείρισης κινδύνου με συναντήσεις, καθώς και με τη διαδικασία brain storming προβαίνει στη δημιουργία ενός αναλυτικού πίνακα Πιθανοτήτων και Συνεπειών (Impact and Probability matrix). Σε αυτόν τον πίνακα οι κίνδυνοι κατατάσσονται σε μία λίστα (συνήθως οι 10 πρώτοι – top 10 list) και περιέχει συνδυασμούς τιμών για πιθανότητες και συνέπειες που οδηγούν στην αξιολόγηση του επιπέδου σοβαρότητας ενός κινδύνου.

Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι κάποιο από τα παρακάτω:

- Λίστα με τους 10 μεγαλύτερους κινδύνους
- Ταξινόμηση κινδύνων σε κατηγορίες
- Λίστα κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα
- Λίστα κινδύνων που χρειάζεται να αναλυθούν περισσότερο

Παρακάτω (Εικ. 14) παρατίθεται ο Πίνακας Πιθανοτήτων και Συνεπειών:

⁷⁰Πηγή: Corporate document “Managing Risk in Hotels”

⁷¹Υποθετικό σενάριο.

Risk Management Matrix Showing Probability and Impact and High Low Risk

Risk Management Matrix		Impact				
		Neglibile	Marginal	Moderate	Critical	Catastrophic
Probability	Almost Certain	Low Risk	Moderate Risk	High Risk	Extreme Risk	Extreme Risk
	Likely	Minimum Risk	Low Risk	Moderate Risk	High Risk	Extreme Risk
	Possible	Minimum Risk	Low Risk	Moderate Risk	High Risk	High Risk
	Unlikely	Minimum Risk	Low Risk	Low Risk	Moderate Risk	High Risk
	Rare	Minimum Risk	Minimum Risk	Low Risk	Moderate Risk	High Risk

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

Εικόνα 15: Impact and Probability matrix (Πηγή: <https://www.google.com>)

5.5.5 Αξιολόγηση Κινδύνων

Αφού τελειώσει η ανάλυση των κινδύνων, γίνεται η αξιολόγησή τους με βάση τα κριτήρια κινδύνου που έχει θέσει το ξενοδοχείο. Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνουν σχετικά κόστη, οφέλη, εκτιμώμενες πιθανότητες και συνέπειες, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικο-οικονομικούς παράγοντες, διοικητικές προτεραιότητες, κλπ. Η αξιολόγηση λοιπόν χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σοβαρότητα των κινδύνων στην επιχείρηση και για το κατά πόσο ο κάθε κίνδυνος θα πρέπει να γίνει αποδεχτός ή να αντιμετωπιστεί. Τέλος, ενημερώνεται ο πίνακας κινδύνων (Εικόνα 15).

Χρειάζεται να αναφερθεί ότι η προσέγγιση του ξενοδοχείου στη διαχείριση κινδύνων εξελίσσεται διαρκώς ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής εστίασης στην ανάπτυξη και στη λήψη αποφάσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ομάδα Κινδύνου και Διασφάλισης (Risk and Assurance Team) συντονίζει και αξιολογεί τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που θα μπορούσαν να απειλήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο, τις μελλοντικές επιδόσεις, τη ρευστότητα, τη φερεγγυότητα και τη φήμη της. Οι εν λόγω κίνδυνοι εξετάζονται από τη Διοίκηση σε εξαμηνιαία βάση.

Λεπτομερέστατη αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω της διαδικασίας τακτών συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών. Ωστόσο, η ανάλυση και αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λήψης αποφάσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους⁷².

Πίνακας σύνοψης κινδύνων

Very High				1 3	
High	2				4
Medium		8		6	
Low		10		7	
Very Low	9		2		5
Prob. / Impact	Very Low	Low	Medium	High	Very High

- ▶ Εκτίμηση και
- ▶ Αξιολόγηση

Εικόνα 16: Πίνακας Σύνοψης Κινδύνων (Πηγή: <https://www.google.com>)

5.5.6 Σχέδια Αντιμετώπισης Κινδύνων

Όταν ξεκινάει το στάδιο αντιμετώπισης των κινδύνων, η ομάδα διαχείρισης αυτών έχει έναν κατάλογο με τους κινδύνους που έχουν εντοπιστεί. Οι μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων είναι διαφορετικές για τις απειλές και τις ευκαιρίες. Για τις απειλές (threats) είναι η αποφυγή (avoidance), η μεταφορά (transfer), η μείωση/μετριασμός (mitigation) και η αποδοχή (acceptance), ενώ για τις ευκαιρίες (opportunities) είναι η εκμετάλλευση (exploitation), ο διαμοιρασμός (share), η ενδυνάμωση (enhancement) και η αποδοχή (acceptance).

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, είναι σημαντικό να προβλέπονται αναδυόμενοι και μεταβαλλόμενοι κίνδυνοι. Οι ακόλουθες παράγραφοι στοχεύουν να δώσουν μια εικόνα της δραστηριότητας μετριασμού των κινδύνων που ακολουθείται από το ξενοδοχείο⁷³. Ενδεικτικά, όσον αφορά τον κίνδυνο της ασφάλειας πληροφοριών, έχει επενδυθεί σημαντικός χρόνος και προσπάθεια για τον εντοπισμό τρωτών σημείων σε παραβιάσεις της ασφάλειας και την ικανότητα δημιουργίας και ανθεκτικότητας των συστημάτων του ξενοδοχείου,

⁷²Πηγή: Corporate document “IHG / Strategic Report 2019 / Risk Management”

⁷³Πηγή: Corporate document “Risk mitigation activity”

συμπεριλαμβανομένης της υιοθέτησης του προτύπου PCI (Payment Card Industry) σχετικά με την ασφάλεια δεδομένων. Έχει καθοριστεί μια υπεύθυνη προσέγγιση για τη συμμόρφωση στο PCI, ενώ η διαφάνεια και η εποπτεία του προγράμματος ασφαλείας πραγματοποιείται από ένα παγκόσμιο συμβούλιο που εκπροσωπεί όλες τις σημαντικές λειτουργίες του Ομίλου.

Επιπλέον, τα πρότυπα ασφαλείας του ξενοδοχείου έχουν αναθεωρηθεί και έχουν μετατραπεί σε ένα σαφές σύνολο παγκόσμιων προτύπων, βελτιώνοντας περαιτέρω την ασφάλεια και επιτρέποντας μεγαλύτερη συνέπεια. Για παράδειγμα, η απειλή μιας παγκόσμιας πανδημίας είχε προβλεφθεί και σχεδιαστεί μέσω τεκμηριωμένων σχεδίων έκτακτης ανάγκης και διαδικασιών αντιμετώπισης. Αυτό ελαχιστοποίησε τις επιπτώσεις του ιού. Για παράδειγμα το ξενοδοχείο έθεσε σε εφαρμογή ειδικό πρωτόκολλο για την αντιμετώπιση του Covid-19⁷⁴. Το πρόγραμμα «IHG Way Of Clean» περιλαμβάνει τον σχολαστικό καθαρισμό με απολυμαντικά νοσοκομειακών προδιαγραφών και ως εκ τούτου οι επισκέπτες γίνονται αποδέκτες βελτιωμένων διαδικασιών, οι οποίες περιλαμβάνουν: προστατευτικά κάλυψης προσώπου, διάφορους τρόπους μείωσης επαφών σε όλο το ξενοδοχείο, μέτρα κοινωνικής απόστασης στους δημόσιους χώρους και διαδικασίες βασισμένες στις οδηγίες και τις συμβουλές των αρμόδιων αρχών.

Τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων και επικοινωνίας έχουν ανανεωθεί και υπήρξε σημαντική προσπάθεια για την εκπαίδευση ομάδων διευθυντικών στελεχών χρησιμοποιώντας worse case σενάρια. Με την πάροδο των ετών αντιμετωπίστηκαν ορισμένα σοβαρά περιστατικά σύμφωνα με αυτά τα σχέδια.

5.5.7 Έλεγχος και Παρακολούθηση Κινδύνων

Σκοπός του σταδίου αυτού είναι η παρακολούθηση των προσδιορισμένων, δευτερευόντων και εναπομεινάντων κινδύνων, ο εντοπισμός νέων κινδύνων, η αναθεώρηση των σχεδίων αντιμετώπισης, ο έλεγχος της σωστής εκτέλεσης των ενεργειών αντιμετώπισης και η εξέταση της αποτελεσματικότητας αυτών. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το περιβάλλον εξωτερικού κινδύνου παραμένει δυναμικό, η Ομάδα Εργασίας Κινδύνου, υπό την προεδρία του Γενικού Συμβουλίου, που αποτελείται από τους επικεφαλής των τμημάτων της Διαχείρισης Παγκόσμιων Κινδύνων (Global Risk Management), της Παγκόσμιας Στρατηγικής (Global Strategy) και του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit), παρέχει πληροφορίες και εποπτεία για την κύρια διαδικασία αναθεώρησης κινδύνου. Η διαδικασία αναθεώρησης κινδύνου (risk review process) εντοπίζει και αξιολογεί τους κινδύνους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μια συνεχής παρακολούθηση και επανεξέταση από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη⁷⁵.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές λειτουργίες που γίνονται σε αυτό το στάδιο είναι οι εξής:

- Έλεγχος των σχεδίων αντιμετώπισης κινδύνων.
- Παρακολούθηση υλοποίησης ενεργειών αντιμετώπισης των κινδύνων.
- Παρακολούθηση για την εμφάνιση προπομπών κινδύνων. Εντοπισμός νέων κινδύνων.
- Διαχείριση νέων κινδύνων που εμφανίζονται.

⁷⁴Πηγή: http://athenaeum.intercontinental.com/archive/covid19/AIA_Covid-19%20Protocols%20GR.html

⁷⁵Πηγή: Corporate document “IHG Annual Report and Form 20-F 2016”

- Παρακολούθηση των «αποδεκτών» κινδύνων.
- Κοινοποίηση στοιχείων για τη διαχείριση των κινδύνων.

Κατά τη φάση του εντοπισμού των κινδύνων δημιουργούνται τα φύλλα κινδύνων (risk sheet)⁷⁶. Εκτός από τα φύλλα κινδύνων, υπάρχει και μία συγκεντρωτική αναφορά των κινδύνων με την οποία η Διοίκηση ενημερώνεται περιληπτικά για την κατάσταση του κάθε κινδύνου.

Παρακάτω παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας αναφοράς κινδύνων που χρησιμοποιείται από το ξενοδοχείο⁷⁷:

Risk Assessment Template

Risk Assessment

Potential Hazard	Who is at risk?	Existing Control Measures	Risk Rating	Preventative Measures	Responsibilities

Εικόνα 17: Πίνακας Αναφοράς Κινδύνων (Πηγή: <https://www.google.com>)

⁷⁶Το φύλλο κινδύνου είναι ουσιαστικά η ταυτότητα του κάθε κινδύνου, δημιουργείται κατά τον εντοπισμό του και αρχικοθετείται όταν ο κίνδυνος έχει παρέλθει ή εκλείψει. Το φύλλο κινδύνου περιέχει στοιχεία από όλες τις φάσεις διαχείρισης κινδύνων.
⁷⁷Υποθετικό σενάριο.

5.5.8 Επικοινωνία και Διαβουλεύσεις

Είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί αρχικά ένα σχέδιο επικοινωνίας για τη διαβούλευση με τα εσωτερικά και τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη. Το σχέδιο αυτό θα αφορά τη συνολική διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων αλλά και το κάθε στάδιο της διαδικασίας αυτής ξεχωριστά.

Κάθε επίπεδο εντός ενός οργανισμού χρειάζεται διαφορετικές πληροφορίες από τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Αρχικά, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να γνωρίζει τους πιο σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, καθώς και τις πιθανές επιπτώσεις στην αξία των μετόχων, να διασφαλίζει τα κατάλληλα επίπεδα ευαισθητοποίησης σε ολόκληρο τον οργανισμό, να γνωρίζει πώς θα διαχειριστεί ο οργανισμός μια κρίση, τη σημασία της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών στον οργανισμό, καθώς επίσης και να διασφαλίζει ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί αποτελεσματικά. Εν συνεχεία, οι Επιχειρηματικές Μονάδες πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους που εμπίπτουν στον τομέα ευθύνης τους, τις πιθανές επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν σε άλλους τομείς και τις συνέπειες που ενδέχεται να έχουν άλλοι τομείς σε αυτούς, να έχουν δείκτες απόδοσης που τους επιτρέπουν να παρακολουθούν τις βασικές επιχειρηματικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, καθώς επίσης και να εντοπίζουν εξελίξεις που απαιτούν παρέμβαση (π.χ. προβλέψεις και προϋπολογισμοί). Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συστηματική και άμεση αναφορά στην ανώτερη διοίκηση νέων κινδύνων ή αποτυχίας των υπαρχόντων μέτρων ελέγχου. Τέλος, τα μεμονωμένα άτομα – εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν την ευθύνη τους για μεμονωμένους κινδύνους και ότι μπορούν να επιτρέψουν τη συνεχή βελτίωση της απόκρισης στη διαχείριση κινδύνου. Επίσης είναι σημαντικό να κατανοούν ότι η διαχείριση κινδύνων και η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους αποτελούν βασικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού (IRM, 2002).

Τα βασικότερα αποτελέσματα ενός σωστού σχεδίου επικοινωνίας είναι τα εξής:

- Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη συμμετέχουν στη διαδικασία και τους ζητείται η γνώμη τους.
- Αντιμετωπίζονται όλες οι αντιρρήσεις των εμπλεκόμενων μερών.
- Καταγράφεται η «ιδιοκτησία» των κινδύνων και των ελέγχων όλων των μελών του οργανισμού/επιχείρησης.

Εξίσου κεντρικό ρόλο στο σχέδιο επικοινωνίας του οργανισμού κατέχουν και οι εξωτερικές αναφορές. Μια εταιρεία πρέπει να υποβάλλει τακτικά αναφορές στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθορίζοντας τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της. Όλο και περισσότεροι ενδιαφερόμενοι προβλέπουν σε οργανισμούς που παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση των μη χρηματοοικονομικών επιδόσεων του οργανισμού σε τομείς όπως κοινοτικές υποθέσεις, ανθρώπινα δικαιώματα, πρακτικές απασχόλησης, υγεία και ασφάλεια και το περιβάλλον. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί την υιοθέτηση μιας μεθοδικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνων, η οποία προστατεύει τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών, διασφαλίζει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο ασκεί τα καθήκοντά του, καθώς και την ύπαρξη ελεγκτικού μηχανισμού που να λειτουργεί αποτελεσματικά (IRM, 2002).

6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν καλύτερες αποδόσεις είναι πιθανότερο να έχουν αναπτύξει μια πιο επίσημη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων. Οι υποστηρικτές της διαχείρισης κινδύνων τονίζουν ότι στόχος της δεν είναι η μείωση του κινδύνου. Αντίθετα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων σε ενδοεπιχειρησιακή κλίμακα, έτσι ώστε η αξία της επένδυσης των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνο να διατηρείται αλλά και να ενισχύεται. Αυτό επιτρέπει στο Διοικητικό Συμβούλιο και την ομάδα διοίκησης να λαμβάνει πιο ολοκληρωμένες στρατηγικές αποφάσεις, που ενσωματώνουν πληροφορίες για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν.

Καθώς το Διοικητικό Συμβούλιο και τα στελέχη επικεντρώνονται στις διαδικασίες της διοίκησης κινδύνων, σκέφτονται περισσότερο για τους κινδύνους που επηρεάζουν την εταιρεία ως σύνολο. Αυτό είναι διαφορετικό από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις όσον αφορά τη διαχείριση του κινδύνου, όπου η διοίκηση αναθέτει συνήθως αρμοδιότητες εποπτείας του κινδύνου σε επιμέρους λειτουργίες ή επιχειρηματικές μονάδες και τότε οι κίνδυνοι συχνά αντιμετωπίζονται με ασυνέπεια ή σύμφωνα με το προσωπικό όριο ανοχής στον κίνδυνο του κάθε διαχειριστή.

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

Η διοίκηση κινδύνου δημιουργεί αξία τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, δημιουργεί αξία δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίζουν τον σωστό συνδυασμό απόδοσης – κινδύνου και να χρησιμοποιούν πόρους για να εφαρμόζουν στρατηγικές και να παίρνουν ρίσκο που δημιουργούν αξία. Σε μικροοικονομικό επίπεδο, η Διοίκηση Κινδύνου γίνεται τρόπος ζωής για την επιχείρηση (Nocco B., Stulz R., 2006).

Σε ό,τι αφορά το Athenaeum InterContinental, μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα από τα πιο ισχυρά brand του χώρου σε διεθνές επίπεδο, δίνοντας έτσι στο ξενοδοχείο ένα ισχυρότατο μέσο προσέλκυσης πελατών από τη διεθνή αγορά. Ταυτόχρονα, η γενικότερη εικόνα του ξενοδοχείου το κατατάσσει σε ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία της εγχώριας αγοράς. Συνεπώς, η διοίκηση του Athenaeum InterContinental οφείλει να αξιοποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου, δουλεύοντας ταυτόχρονα συστηματικά για την εξάλειψη των αδυναμιών του. Η υποχρέωση αυτή γίνεται πιο επιτακτική εξαιτίας του ανταγωνιστικού και αβέβαιου χαρακτήρα του περιβάλλοντος που επιβάλλει στα διοικητικά επιτελεία να είναι σε συνεχή εγρήγορση. Άλλωστε, η προσέγγιση του ξενοδοχείου όσον αφορά την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα (responsible business), αντανακλά ολόκληρη τη στρατηγική και κουλτούρα της εταιρείας. Η φιλοδοξία για ανάπτυξη σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται

διαρκώς, συνεπάγεται ότι ο κίνδυνος κατέχει ένα κεντρικό μέρος της στρατηγικής του ξενοδοχείου. Η σωστή διαχείριση κινδύνου συνεπάγεται διασφάλιση και βελτίωση της φήμης του ξενοδοχείου ως υπεύθυνη επιχείρηση, καθώς και επίτευξη του βασικού σκοπού του που είναι η παροχή Αληθινής Φιλοξενίας (True Hospitality) για όλους⁷⁸.

⁷⁸Πηγή: Corporate document “IHG / Responsible Business Report 2019”

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- * Hunziker W. & Krapf K. (1942). «*Outline of the General Theory of Tourism*». Zurich. The Tourism Research Institute of University of St. Gallen
- * Lam J. (2003). «*Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*». Wiley Editions. Online στο [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=9E50AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Lam+J.++\(2003\).+%C2%ABEnterprise+Risk+Management.+From+Incentives+to+Controls&ots=ntVKqDvTj&sig=Cw371p3UX_LJDA5VXE35o-rrpA6A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=9E50AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Lam+J.++(2003).+%C2%ABEnterprise+Risk+Management.+From+Incentives+to+Controls&ots=ntVKqDvTj&sig=Cw371p3UX_LJDA5VXE35o-rrpA6A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (τελευταία πρόσβαση 05 Δεκεμβρίου 2020)
- * Nieves J., & Quintana A. (2016). «*Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital*». *Tourism and Hospitality Research*, 18(1).
- * Read, S. (1980). «*Tourism marketing and management issues*». Washington D.C.: George Washington University.
- * Rowe G., Wright G., Bolger F. (1991). «*Delphi: A re-evaluation of research and theory*». *Technol Forecast Soc Change*, 39:235–251
- * Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., López-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2017). «*Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry*». *Service Business*, 11(1).
- * Young Peter C., Tappin Steven C. (2001). «*Managing Business Risk: An Organization Wide Approach to Risk Management*». New York. Amacon – American Management Association.
- * Verzuh, E. (2008) «*The fast forward MBA in project management*». Third Edition. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Μεταφρασμένη βιβλιογραφία

- * Kyriazoglou J., Kyriazoglou Ch., Sygkouna I. (2007). «*Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνου*». Επιμέλεια Πασσά Μαρία. Institute of Risk Management (IRM).

Ελληνική βιβλιογραφία

- * Δημητριάδης Σ., Τζωρτζάκη Α.Μ. (2010). «*Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*». Αθήνα. Rosili.
- Δημητρόπουλος Ε. (2003). «*Αποφάσεις – Λήψη Αποφάσεων*». Αθήνα. Γρηγόρη.
- * Ζαχαράτος Γ. (2006). «*Τουριστική Πολιτική*». Αθήνα: ΕΣΔΔ.

- * Καπίκη –Πιβεροπούλου, Τ. (1992).«Υπηρεσία Υποδοχής». Αθήνα. Ζήτη Πελαγία
- * Κηρυττόπουλος, Κ. (2006) «Εγχειρίδιο Διαχείρισης Κινδύνων Έργων». Αθήνα. Κλειδάριθμος.
- * Κοκκόσης, Α. Ι. (2005) «Διαχείριση Έργων». Αθήνα. Σύγχρονη Εκδοτική.
- * Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996). «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων». Αθήνα. Interbook
- * Λαλούμης Δ. (2015). «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων». Αθήνα. ΣΕΑΒ. Online στο https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5283/2/00_master_document-KOY.pdf (τελευταία πρόσβαση 28 Οκτωβρίου 2020)
- * Μάρας Α. (2004).«Βασικές Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων». Αθήνα. Interbooks.
- * Μούντανος Ε. (1971). «Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις». Αθήνα Πάμισος.
- * Μπουραντάς Δ. (2005). «Ηγεσία – Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας». Αθήνα. Κριτική.
- * Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Αθήνα. Μπένου.
- * Σφακιανάκης Μ. (1998). «Διοικητική Κρίσεων – Crisis Management». Αθήνα. Έλλην.
- * Τερζίδης Κ. (2004). «Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση». Αθήνα. Σύγχρονη Εκδοτική.
- * Φουντουλάκης, Γ. (2002). «Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων». Αθήνα. Έλλην.
- * Φραγκιαδάκης Ευ. (1988). «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων». Ηράκλειο. Χ.Ε.
- * Χρήστου Ε., Καραμανίδης Ι. (2000).«Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ». Αθήνα. Σταμούλης
- * Χυτήρης Λ. (2006). «Μάνατζμεντ : Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων». Interbooks
- * Χυτήρης Λ., Άννινος Λ. (2015). «Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών». Αθήνα. ΣΕΑΒ. Online στο https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf (τελευταία πρόσβαση 30 Οκτωβρίου 2020)

Διαδίκτυο

- * Ανδριώτης Κ. (2003). «Ο εναλλακτικός τουρισμός και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του». Online στο https://www.academia.edu/2829029/O_%CE%B5%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CE%B1_%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CF%87%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CF%84%CE%BF%CF%85 (τελευταία πρόσβαση 28 Οκτωβρίου 2020)

- * Αποστολάκης Σ. (2018). «*Διαχείριση Κρίσεων στην Ξενοδοχειακή και Τουριστική Βιομηχανία*». ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Αθήνα – Πάτρα. Online στο <https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/607162/%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%20%CE%9A%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9E%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%92%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1.pdf> (τελευταία πρόσβαση 25 Οκτωβρίου 2020)
- * Αρβανίτης Μ. (2019). «*Συμβόλαια Allotment στα ξενοδοχεία το 2019*». Online στο <https://reffect.com/el/2019/08/26/%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1-allotment-%CE%B5%CE%BD-%CE%B5%CF%84%CE%B7-2019/> (τελευταία πρόσβαση 30 Οκτωβρίου 2020)
- * Ασφαλιστική Αγορά (2020). «*Κάλυψη της πανδημίας με ΣΔΙΤ προτείνει η FERMA*». Online στο <https://www.aagora.gr/kalypsi-tis-pandimias-me-sdit-protini-i-ferma/> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020).
- * Βασιλειάδης Β. (2009-2010, 2013). «*Διαχείριση Κινδύνου*». Σημειώσεις παραδόσεων. ΤΕΙ Δυτ. Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Online στο <https://www.p-consulting.gr/wp-content/uploads/2016/06/%CE%A3%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%A9%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97-%CE%9A%CE%99%CE%9D%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A5.pdf> (τελευταία πρόσβαση 09 Οκτωβρίου 2020)
- * Το Βήμα (2019). «*Παγκόσμιο σοκ για τα 3 νεκρά παιδιά που πνίγηκαν σε πισίνες σε Ρόδο-Κρήτη -Τι λένε τα διεθνή μέσα*». Online στο <https://www.tovima.gr/2019/08/02/society/pagkosmio-sok-gia-ta-3-nekra-paidia-pou-pnigikan-se-pisines-se-rodo-kriti-ti-lene-ta-diethni-mesa/> (τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)
- * Δρακοντίδης Φ. (2018). «*Επιχειρηματίας εκτός εαυτού καταγγέλλει ότι του έκλεψαν Rolex 10.800 ευρώ από το δωμάτιο ξενοδοχείου*». Online στο <https://www.protothema.gr/greece/article/758199/video-epiheirimatias-ektos-eautou-kataggelei-oti-tou-eklepsan-rolex-10800-euro-apo-to-domatio-xenodocheiou/> (τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)
- * Δρίβας Σ., Κωνσταντοπούλου Σ., Κωστοπούλου Α., Μουρελάτου Ε., Πινότση Δ., Ραντίν Λ. (2007). «*Εκτίμηση και Πρόληψη Επαγγελματικών Κινδύνων στον Κλάδο των Ξενοδοχείων*». Αθήνα. Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.

Online στο <https://www.elinyae.gr/sites/default/files/2019-07/HOTELS.1201863528263.pdf> (τελευταία πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2020)

* Ευεπιχειρείν (2018). «Στόχοι: Κρίσιμοι για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Online στο <https://euepixeirein.gr/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84/> (τελευταία πρόσβαση 02 Δεκεμβρίου 2020)

* Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2008). «Προστασία των εργαζομένων στον κλάδο των ξενοδοχείων, των εστιατορίων και της τροφοδοσίας». Online στο <https://osha.europa.eu/el/publications/factsheet-79-protecting-workers-hotels-restaurants-and-catering/view> (τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)

* Η Καθημερινή (2016). «Η τρομοκρατία αλλάζει τον χάρτη του τουρισμού». Online στο <https://www.kathimerini.gr/world/869276/i-tromokratia-allazei-ton-charti-toy-tourismoy/> (τελευταία πρόσβαση 06 Δεκεμβρίου 2020)

* Κανελλόπουλος Γ. (2003). «Αλλάζουν χέρια αλυσίδες ξενοδοχείων». Τα Νέα. Online στο <https://www.tanea.gr/2003/02/25/economy/allazoy-n-xeria-alyssides-ksenodoxeiwn/> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)

* Μοράντης Ν. (2019). «Η Ασφάλεια στα Ξενοδοχεία: Τα Σημεία Κλειδιά που Διασφαλίζουν την Ανάπτυξη του Safety Culture Ενός Ξενοδοχείου». Online στο <https://www.hotelieracademy.gr/asfaleia-sta-xenodoxeia/> (τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)

* Τα Νέα (2001). «Το φίλτρο της πισίνας ρούφηξε 7χρονο αγοράκι». Online στο <https://www.tanea.gr/2001/08/20/greece/to-filtro-tis-pisinas-royfikse-7xrono-agoraki/> (τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)

* Παναγιούλια Ε. (2016). «Διάγραμμα Αιτίας – Αποτελέσματος ή Διάγραμμα Ishikawa». Online στο <https://bizexperts.eu/4014-2/> (τελευταία πρόσβαση 25 Οκτωβρίου 2020)

* Πατούκας Κ., Μπεγιάζου Α. «Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου». Online στο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon/> (τελευταία πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2020)

* Σαπουντζάκη Κ., Δανδουλάκη Μ. (2016). «Κίνδυνοι και Καταστροφές». Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Online στο: https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/6297/13/00-master_document_9_16-KOY.pdf (τελευταία πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020)

Σαρδέλης Γ. (2020). «Τουρισμός μετά την πανδημία». Online στο: <https://www.taxheaven.gr/news/48958/toyrismos-meta-thn-pandhmia> (τελευταία πρόσβαση 05 Δεκεμβρίου 2020)

* Σωτηρόπουλος Α. (2016). «Ξενοδοχεία & Διαχείριση Κρίσεων: Μελέτη Περιπτώσεων». Online στο <https://hotelmag.gr/hotel-management/%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%>

[B5%CE%AF%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/](#)(τελευταία πρόσβαση 01 Νοεμβρίου 2020)

* «Τουρισμός».
Online στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82> (τελευταία πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2020)

* Τσάρτας Π., Σταυρινούδης Θ., Παπαθεοδώρου Α., Σκούλτσος Σ., Πρωίου Ε. «Οι βασικές αρχές και οι νέες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων». Online στο <https://core.ac.uk/download/pdf/49282726.pdf> (τελευταία πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2020)

* «Athenaeum Intercontinental Athens».
Online στο <http://athenaeum.intercontinental.com/athenaeum-intercontinental> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)

* Boiral O., Lalonde C. (2012). «Managing risks through ISO 31000: A critical analysis». Risk Management 14, 4. Macmillan Publishers Ltd.
Online στο https://www.researchgate.net/publication/270852873_Managing_risks_through_ISO_31000_A_critical_analysis/link/54bd11880cf27c8f281408fb/download (τελευταία πρόσβαση 17 Νοεμβρίου 2020)

* DeLoach J. (2014). «Improving Organizational Performance and Governance, How the COSO Frameworks can help». Online στο <https://pdf4pro.com/download/improving-organizational-performance-and-governance-4442d2.html> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020)

* Enterprise Risk Management Initiative (2020). «ISO's Risk Management Framework». Online στο <https://erm.ncsu.edu/library/article/isos-risk-management-framework> (τελευταία πρόσβαση 02 Δεκεμβρίου 2020)

* European Committee (2020). «Τουρισμός και μεταφορές: Κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής για την ασφαλή επανέναρξη των ταξιδιών και την επανεκκίνηση του τουριστικού τομέα της Ευρώπης από το 2020 και μετέπειτα». Online στο https://ec.europa.eu/greece/news/20200513_2_el (τελευταία πρόσβαση 30 Οκτωβρίου 2020)

* Eurostat (2020). «Ο εγχώριος τουρισμός ανακάμπτει γρηγορότερα από τον ξένο τουρισμό». Online στο <http://www.oke.gr/el/o-eghorios-toyrismos-anakamptei-grigorotera-apo-ton-xeno-toyrismo> (τελευταία πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2020)

* FERMA (2003). «A Risk Management Standard». Online στο <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020)

* FERMA. «FERMA Strategic Vision». Online στο <https://www.ferma.eu/about-ferma/our-vision-and-mission/> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020)

- * Godson K. Mensah, Werner D. Gottwald (2016). «*Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation*». Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions / Volume 6, Issue 4. Online στο https://www.researchgate.net/publication/310839554_Enterprise_risk_management_Factors_associated_with_effective_implementation (τελευταία πρόσβαση 15 Οκτωβρίου 2020)
- * Grand Thornton (2015). «*Το νέο πλαίσιο COSO και ο έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων*». Online στο <https://www.accountancygreece.gr/%cf%84%ce%bf-%ce%bd%ce%ad%ce%bf-%cf%80%ce%bb%ce%b1%ce%af%cf%83%ce%b9%ce%bf-coso-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%bf-%ce%ad%ce%bb%ce%b5%ce%b3%cf%87%ce%bf%cf%82-%cf%80%ce%bb%ce%b7%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%bf%cf%81/> (τελευταία πρόσβαση 27 Νοεμβρίου 2020)
- * IRM (2002). «*A Risk Management Standard*». Online στο https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf (τελευταία πρόσβαση 22 Δεκεμβρ 2020)
- * ISO (2018). «*ISO 31000 Risk Management – Guidelines*». Online στο <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (τελευταία πρόσβαση 15 Νοεμβρίου 2020)
- * Iso4u.gr «*Risk Management – ISO 31000*». Online στο <https://iso4u.gr/31000> (τελευταία πρόσβαση 24 Νοεμβρίου 2020)
- * Kayali I. (2019). «*Οι μεταφορές και ο τουρισμός μαζί, ενάντια στις αυξανόμενες εκπομπές άνθρακα*». Online στο <https://ypodomes.com/oi-metafores-kai-o-toyrismos-mazi-enantia-stis-ayxanomenes-ekpompes-anthraka/> (τελευταία πρόσβαση 29 Οκτωβρίου 2020)
- * Nafteboriki.gr (2020). «*ΟΗΕ: Καταστροφικές οι συνέπειες της πανδημίας στον τουρισμό*». Online στο <https://www.nafteboriki.gr/finance/story/1651382/oie-katastrofikes-oi-sunepeties-tis-pandimias-ston-tourismo> (τελευταία πρόσβαση 04 Δεκεμβρίου 2020)
- * Nocco B., and Stulz R. (2006). «*Enterprise Risk Management: Theory and Practice*». Online στο https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=921402 (τελευταία πρόσβαση 05 Δεκεμβρίου 2020)
- * Pace E. (1981). «*PAN AM Unit is Profitable and for Sale*». The New York Times. Online στο <https://www.nytimes.com/1981/08/20/business/pan-am-unit-is-profitable-and-for-sale.html> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)
- * Rigby M. (2003). «*Six Continents Hotels to become InterContinental Hotels Group - Six Continents PLC - Posting of Shareholder Circular and Listing Particulars - For InterContinental Hotels Group PLC and Mitchells & Butlers PLC*». Online στο <https://www.hospitalitynet.org/news/4014809.html> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)

- * Rouge M. (2020). «*COSO Cube*». Online στο <https://whatis.techtarget.com/definition/COSO-cube> (τελευταία πρόσβαση 29 Νοεμβρίου 2020)
- * Snook A. (2019). «*COSO Framework: What it is and How to Use it*». Online στο <https://i-sight.com/resources/coso-framework-what-it-is-and-how-to-use-it/> (τελευταία πρόσβαση 29 Νοεμβρίου 2020)
- * Sonigo P. (2012). «*Εισαγωγή στη FERMA*». Online στο <https://insuranceworld.gr/12764/archive/%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE-%CF%83%CF%84%CE%B7-ferma/> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020)
- * Sonmez S. (1998). «*Tourism, Terrorism and Political Instability*». *Annals of Tourism Research*, 25(2):416. Online στο https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/s_sonmez_tourism_1998.pdf (τελευταία πρόσβαση 26 Οκτωβρίου 2020)
- * Tourismtoday.gr (2017). «*Τουρισμός και τρομοκρατία*». Online στο <https://www.tourismtoday.gr/%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1/> (τελευταία πρόσβαση 06 Δεκεμβρίου 2020)
- * TourismPhilosopher (2018). «*Ορισμός του τουρισμού και του τουρίστα*». Online στο <https://tourismphilosopher.com/2018/03/07/%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%AF%CF%83%CF%84%CE%B1/> (τελευταία πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2020)
- * UPI Archives (1981). «*Pan Am sells hotel subsidiary to London firm*». Online στο <https://www.upi.com/Archives/1981/08/21/Pan-Am-sells-hotel-subsidiary-to-London-firm/1964367214400/> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)
- * Veltsos Ch. (2017). «*Understanding the COSO 2017 Enterprise Risk Management Framework, Part 1: An Introduction*». Online στο <https://securityintelligence.com/understanding-the-coso-2017-enterprise-risk-management-framework-part-1-an-introduction/> (τελευταία πρόσβαση 30 Νοεμβρίου 2020)
- * Vix B. (2019). «*Why Intercontinental Hotels Group is a Solid Dividend Stock*». Online στο <https://moneyinc.com/intercontinental-hotels-group/> (τελευταία πρόσβαση 01 Δεκεμβρίου 2020)