ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΒΛΑΒΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΖΗΣΗΣ Ι. ΜΑΔΥΤΙΝΟΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασιλειάδης Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής
Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Βούζας Φώτιος, Επίκουρος Καθηγητής
Γκοτζαμάνη Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη

Ιούλιος 2012

Copyright © Μαδυτινός Ζήσης, 2012
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Αφιερώνεται στους γιούς
μου Γιάννο και Κωστή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και συνδρομή ορισμένων ανθρώπων, οι οποίοι συνεισέφεραν, ο καθένας με τον τρόπο του στην επίτευξη της αποστολής μου.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου:

- Αρχικά στον επιβλέποντα της διατριβής κο Χρήστο Βασιλειάδη, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου μας, για την πολύτιμη επιστημονική του καθοδήγηση και επίβλεψη που μου πρόσφερε αφειδώς από την αρχή μέχρι το τέλος της δύσκολης αυτής προσπάθειας. Η συνεργασία μου μαζί του αποτελεί προσωπική τιμή για μένα, και η συνεισφορά του στην επιστημονική μου εξέλιξη ήταν καταλυτική.
- Στα δύο άλλα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής κο Φώτη Βούζα και κα Κατερίνα Γκοτζαμάνη, Επίκουρους Καθηγητές του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου μας, οι οποίοι με τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγησή τους, πλαισιώνοντας τον επιβλέποντα, συνέβαλλαν εξίσου σημαντικά στην ολοκλήρωση της διατριβής.
- Στο φίλο κο Κώστα Ζαφειρόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος ΔΕΟΣ του Πανεπιστημίου μας, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις συμβουλές του σε σχέση με τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας.
- Στο φίλο Δρα Αλμπέρτο Αζαρία, για τη χρήσιμη τεχνογνωσία που μου πρόσφερε.

- Στην κα Μαρία Ζώτου, στέλεχος του Εργαστηρίου Πληροφορικής του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την πολύτιμή βοήθειά της στη χρήση του λογισμικού που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας της διατριβής.
- Σε όλα τα διοικητικά στελέχη των ελληνικών ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διατριβής, ανταποκρινόμενοι στο κάλεσμα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Χωρίς τη συνεισφορά τους αυτή είναι προφανές ότι δε θα μπορούσε να προχωρήσει και να ολοκληρωθεί η ερευνητική προσπάθεια.
- Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στο δάσκαλο κο Γιώργο Σιώμκο, Καθηγητή στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ο οποίος αποτέλεσε τον εμπνευστή της ενασχόλησής μου με το ιδιαίτερα ενδιαφέρον και γεμάτο προκλήσεις επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης οργανωσιακών κρίσεων.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την απέραντη αγάπη μου και την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένειά μου, τη σύζυγό μου Σταυρούλα, τους δύο γιους μου Γιάννο και Κωστή, αλλά και προς τους γονείς μου Γιάννη και Κωνσταντινιά, για την ανοχή τους, τη στήριξη που μου πρόσφεραν - ο καθένας με τον τρόπο του - και την αμέριστη αγάπη τους, την οποία προσπαθώ καθημερινά να τους την ανταποδίδω.

Ζήσης Ι. Μαδυτινός

ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η παρούσα διατριβή ασχολείται με το θέμα της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων, και ειδικότερα με τους παράγοντες εκείνους του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν το Οργανωσιακό Προφίλ Επιρρέπειας (ΟΠΕ) προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες του οργανισμού, και πιο συγκεκριμένα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε την έλλειψη μελετών αναφορικά με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την ενδεχόμενη παροχή επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες ενός οργανισμού και την απουσία ενός σχετικού θεωρητικού μοντέλου.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η εν λόγω έλλειψη, καθορίστηκαν ο βασικός ερευνητικός σκοπός της διατριβής και μια σειρά επιμέρους στόχοι. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της διατριβής είναι η αναγνώριση και ο καθορισμός των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (ΟΠΕ) προς μια ενδεχόμενη κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, υλοποιήθηκαν τα ακόλουθα μεθοδολογικά βήματα:

1. Η συγκέντρωση, η επεξεργασία και η αξιοποίηση όλης της υφιστάμενης σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας.
2. Η δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος, που είναι πιθανό να επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας ενός οργανισμού.
3. Η παραμετροποίηση του μοντέλου και η διερεύνηση της ύπαρξης σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του.
4. Η διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας με σκοπό τη συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων προκειμένου για το στατιστικό έλεγχο του μοντέλου μέσω της χρήσης των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων.
5. Η διατύπωση μιας σειράς συμπερασμάτων και διοικητικών προτάσεων που απορρέουν από την ερευνητική προσπάθεια.

Έγινε προσπάθεια έτσι ώστε η παρούσα διατριβή να ακολουθήσει όσο το δυνατόν πιο πιστά τις αρχές της επιστημονικής έρευνας, η οποία αναφέρεται σε μια σταδιακή, λογική, οργανωμένη και ακριβή διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων, συλλογής στοιχείων, ανάλυσής τους και εξαγωγής συμπερασμάτων χρήσιμων για την περαιτέρω έρευνα αλλά και για την επιχειρηματική πρακτική. Ειδικότερα ακολουθήθηκε η γενική Υποθετικοσυμπερασματική (Hypothetico-deductive) μεθοδολογία έρευνας, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Οι προσαρμογές που πραγματοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη μεθοδολογία ήταν απαραίτητες, έτσι ώστε να μπορεί να είναι εφαρμόσιμη και συμβατή με τις ιδιαίτερες συνθήκες διεξαγωγής της συγκεκριμένης μελέτης. Μετά τις απαραίτητες προσαρμογές, διαμορφώθηκε μια γενική ερευνητική μεθοδολογία έντεκα σταδίων - βημάτων.

Στη συνέχεια, η εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση οδήγησε στην αναγνώριση έξι (6) πιθανών παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το ΟΠΕ. Βάσει των παραγόντων αυτών δομήθηκε το ερωτηματολόγιο της πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας. Αφού ελέγχθηκε πιλοτικά και έγιναν οι απαραίτητες προσαρμογές, η τελική μορφή του ερωτηματολογίου στάλθηκε στα διευθυντικά στελέχη 1.018 ελληνικών ξενοδοχείων. Το τελικό δείγμα βάση του οποίου συγκεντρώθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία, αποτέλεσαν 284 διευθυντικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από διάφορα μέρη της Ελλάδας. Η ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων αυτών διαμόρφωσε τα τελικά αποτελέσματα και επιβεβαίωσε ότι, και οι έξι παράγοντες που εντοπίστηκαν, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών, τεκμηριώνοντας έτσι το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο εκτίμησης του βαθμού οργανωσιακής επιρρέπειας.

Τέλος, η διατριβή ολοκληρώνεται, αφενός με μία εξέταση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, και αφετέρου με την παρουσίαση μιας σειράς από χρήσιμες, ουσιαστικές, και εφαρμόσιμες διοικητικές προτάσεις απευθυνόμενες κυρίως προς τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

EFQM = European Foundation Quality Model

ΑΔ = Ανθρώπινο Δυναμικό

ΑΕΚ = Αξία Επιπτώσεων Κρίσης

ΒΕΥ = Βασική Ερευνητική Υπόθεση

ΒΟΕ = Βαθμός Οργανωσιακής Επιρρέπειας

ΔΚ = Διαχείριση Κρίσεων

ΔΟΚ = Διαχείριση Οργανωσιακών Κρίσεων

ΕΠΑ = Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis)

ΜΔΕ = Μοντέλο / Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Models)

ΟΠΕ = Οργανωσιακό Προφίλ Επιρρέπειας

ΟΠΕΚ = Οργανωσιακό Προφίλ Επιρρέπειας προς Κρίση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....1
1.2. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ ΓΕΝΙΚΑ.....5
1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....9
1.4. ΣΚΟΠΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....15
1.5. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....18

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

2.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ.....23
2.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....28
2.3. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....32
2.4. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....40
2.5. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ..... 45
2.6. ΚΡΙΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....47
2.6.1. Προβλήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων & υπηρεσιών..... 48
2.6.2. Προβλήματα εξαιτίας εσφαλμένης χρήσης μη ελαττωματικών προϊόντων & υπηρεσιών..... 53
2.6.3. Ενδεικτικές περιπτώσεις κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων & υπηρεσιών..... 54
2.7. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....57
2.7.1. Γενικά..... 57
2.7.2. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις..... 61
2.7.3. Σύγχρονες Τάσεις στη Διαχείριση Οργανωσιακών Κρίσεων.....63
2.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.....69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ

3.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ..... 71
3.2. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΡΡΕΠΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....73
3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ..... 78
3.3.1. Η Ηγεσία του Οργανισμού..... 80
3.3.1.1. Το προφίλ της ηγετικής ομάδας.....83

3.3.1.2. Το στυλ ηγεσίας..... 85
3.3.1.3. Υπευθυνότητα της ηγεσίας.....89
3.3.2. Στρατηγική..... 92
3.3..2.1. Η Διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης..... 92
3.3.2.2. Τα τρωτά σημεία της στρατηγικής διοίκησης..... 94
3.3.2.3. Η Ενσωμάτωση της Διαχείρισης Κρίσεων στη Στρατηγική Διοίκηση..... 95
3.3.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό..... 102
3.3.3.1. Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού..... 104
3.3.3.2. Συμμετοχή και ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού..... 102
3.3.3.3. Επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό.....109
3.3.3.4. Ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό.....110
3.3.4. Οι Πόροι και οι Συνεργασίες του Οργανισμού.....111
3.3.4.1. Οικονομικοί πόροι..... 112
3.3.4.2. Εγκαταστάσεις & Εξοπλισμός.....113
3.3.4.3. Τεχνολογία..... 114
3.3.4.4. Πληροφόρηση..... 119
3.3.4.5. Συνεργασίες και Προμηθευτές.....121
3.3.5. Οι Διεργασίες του Οργανισμού.....125
3.3.6. Η Παρεχόμενη Υπηρεσία..... 127
3.3.6.1. Η φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας.....128
3.3.6.2. Οι Σχέσεις με τους πελάτες..... 130
3.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.....132

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

4.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FINK.....136
4.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MITROFF & PEARSON.....139
4.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ DE MARCHI.....142
4.4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ RICHARDSON.....143
4.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM..... 144
4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.....149

ΜΕΡΟΣ Γ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ) ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

5.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ' ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ)..... 152

5.2. ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΠΕΚ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ..... 160
5.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ..... 173

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....175
6.2. ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....177
6.3. ΠΗΓΕΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....178
6.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....179
6.5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....183
6.5.1. Βασικές αρχές διατύπωσης του ερωτηματολογίου..... 186
6.5.2. Γενική εμφάνιση ερωτηματολογίου.....187
6.6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ..... 190
6.7. ΠΡΟΕΛΕΓΧΟΣ & ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ..... 204
6.8. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....205
6.9. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ & ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....206
6.10. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....212
6.11. ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ.....220
6.12. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....221
6.12.1. Λήψη απόφασης για την επιλογή μεθόδου ανάλυσης δεδομένων..... 221
6.12.2. Βασικές αρχές της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων.....222
6.12.3. Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (ΕΠΑ)..... 226

ΜΕΡΟΣ Δ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....229
7.1.1. Παρουσίαση Κωδικοποίησης των Μεταβλητών..... 231
7.1.2. Περιγραφικά Στατιστικά Αποτελέσματα Μεταβλητών.....231
7.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ..... 264
7.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ..... 265
7.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ.....282
7.4.1. Εγκυρότητα Περιεχομένου.....283
7.4.2. Συγκλίνουσα Εγκυρότητα.....284
7.4.3. Διακρίνουσα Εγκυρότητα.....285
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... 289

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ..... 305
8.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....309
8.3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....320
8.4. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΠΕΚ..... 329
8.5. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....334
8.6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....334
8.7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....336

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....337

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Πίνακας 1.1.- Έξι παράγοντες - κλειδιά στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων..... 13

Πίνακας 1.2.- Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων..... 14

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Πίνακας 2.1.- Κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Shrivastava..... 33

Πίνακας 2.2.- Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Marra..... 35

Πίνακας 2.3.- Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά τους Pearson & Clair..... 36

Πίνακας 2.4.- Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά την Koovor-Misra..... 36

Πίνακας 2.5.- Ταξινόμηση των κρίσεων σύμφωνα με τον Coombs..... 38

Πίνακας 2.6.- Διαχωρισμός των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού σύμφωνα με τους Peters & Pikkemaat..... 46

Πίνακας 2.7.- Οι σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση κρίσεων..... 65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Πίνακας 4.1.- Η Στρατηγική Λίστα Ελέγχου της Διαχείρισης Κρίσεων..... 140

Πίνακας 4.2.- Στρατηγικές ενέργειες σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων..... 141

Πίνακας 4.3.- Λίστα ελέγχου διάγνωσης αβεβαιότητας..... 142

Πίνακας 4.4. - Πίνακας βαθμολόγησης των επιδόσεων του οργανισμού..... 143

Πίνακας 4.5.- Οι παράγοντες του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EFQM, 2010)..... 146

Πίνακας 4.6.- Συνοπτική κριτική παράθεση των υφιστάμενων σχετικών μοντέλων..... 150

ΜΕΡΟΣ Γ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ) ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Πίνακας 5.1.- Η δόμηση των σχέσεων των μεταβλητών του μοντέλου ΟΠΕΚ..161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακας 6.1.- Ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης..... 194
Πίνακας 6.2.- Υφιστάμενες έρευνες με διευθυντικά στελέχη ελληνικών ξενοδοχείων..... 210
Πίνακας 6.3.- Υφιστάμενες έρευνες με διευθυντικά στελέχη ξενοδοχείων διεθνώς..... 211
Πίνακας 6.4.- Τεχνικές βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης..... 215
Πίνακας 6.5.- Ενέργειες που αφορούν την πρόσκληση e-mail..... 219

ΜΕΡΟΣ Δ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακας 7.1.- Κατανομή συχνοτήτων των Γεωγραφικών Περιφερειών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες.....232
Πίνακας 7.2.- Κατανομή συχνοτήτων των κατηγοριών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες.....234
Πίνακας 7.3.- Θέση των συμμετεχόντων στις επιχειρήσεις τους..... 234
Πίνακας 7.4.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ1 - Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4).... 236
Πίνακας 7.4.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ1 - Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4)..... 237
Πίνακας 7.5.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ2 - Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία» (Ερώτηση 4.5 έως 4.7)..... 237
Πίνακας 7.5.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ2 - Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία» (Ερώτηση 4.5 έως 4.7) 237
Πίνακας 7.6.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ3 – Ικανότητες ηγεσίας» (Ερώτηση 4.8 έως 4.10)..... 238
Πίνακας 7.6.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ3 – Ικανότητες ηγεσίας» (Ερώτηση 4.8 έως 4.10)..... 238
Πίνακας 7.7.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ4 – Συμπεριφορά ηγεσίας» (Ερώτηση 4.11 έως 4.15)..... 239
Πίνακας 7.7.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ4 – Συμπεριφορά ηγεσίας» (Ερώτηση 4.11 έως 4.15)..... 239
Πίνακας 7.8.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Ηγεσίας (Ζ1) (Ερώτηση 5)..... 240
Πίνακας 7.9.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ5 - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος» (Ερώτηση 6.1 έως 4.3)..... 241

Πίνακας 7.9.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ5 - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος» (Ερώτηση 6.1 έως 6.3)..... 241

Πίνακας 7.10.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ6 - Ανάπτυξη στρατηγικής» (Ερώτηση 6.4 έως 6.5)..... 242

Πίνακας 7.10.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ6 - Ανάπτυξη στρατηγικής» (Ερώτηση 6.4 έως 6.5)..... 242

Πίνακας 7.11.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ7 – Υλοποίησης της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.6 έως 6.7)..... 243

Πίνακας 7.11.Β. - Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ7 – Υλοποίησης της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.6 έως 6.7)..... 244

Πίνακας 7.12.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ8 - Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.8 έως 6.9)..... 245

Πίνακας 7.12.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ8 - Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.8 έως 6.9)..... 245

Πίνακας 7.13.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Στρατηγικής (Ζ2) (Ερώτηση 7)..... 245

Πίνακας 7.14.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ9 - Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 8.1 έως 8.4)..... 246

Πίνακας 7.14.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ9 - Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4)..... 247

Πίνακας 7.15.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ10 - Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 8.5 έως 8.7)..... 247

Πίνακας 7.15.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ10 - Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 8.5 έως 8.7)..... 248

Πίνακας 7.16.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ11 - Επικοινωνία» (Ερώτηση 8.8 έως 8.9)..... 249

Πίνακας 7.16.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ11 - Επικοινωνία» (Ερώτηση 8.8 έως 8.9)..... 249

Πίνακας 7.17.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ12 – Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό» (Ερώτηση 8.10 έως 8.11)..... 250

Πίνακας 7.17.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ12 – Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό» (Ερώτηση 8.10 έως 8.11)..... 250

Πίνακας 7.18. - Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν Ανθρώπινου Δυναμικού (Ζ3) (Ερώτηση 9)..... 251

Πίνακας 7.19.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ13 – Οικονομικοί πόροι» (Ερώτηση 10.1 έως 10.2)..... 252

Πίνακας 7.19.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ13 – Οικονομικοί πόροι» (Ερώτηση 10.1 έως 10.2)..... 252

Πίνακας 7.20.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ14 - Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)» (Ερώτηση 10.3 έως 10.5)..... 253

Πίνακας 7.20.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ14 - Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)» (Ερώτηση 10.3 έως 10.5).. 253

Πίνακας 7.21.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ15 - Τεχνολογία» (Ερώτηση 10.6 έως 10.8)..... 254

Πίνακας 7.21.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ15 - Τεχνολογία» (Ερώτηση 10.6 έως 10.8)..... 254

Πίνακας 7.22.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ16 - Πληροφόρηση» (Ερώτηση 10.9 έως 10.10)..... 255

Πίνακας 7.22.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ16 - Πληροφόρηση» (Ερώτηση 10.9 έως 10.10)..... 255

Πίνακας 7.23.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ17 - Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών» (Ερώτηση 10.11 έως 10.14)..... 256

Πίνακας 7.23.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ17 - Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών (Ερώτηση 10.11 έως 10.14)..... 256

Πίνακας 7.24.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν των Πόρων & Συνεργασιών (Ζ4) (Ερώτηση 11)..... 257

Πίνακας 7.25.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ18 - Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.1 έως 12.3)..... 258

Πίνακας 7.25.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ18 - Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.1 έως 12.3)..... 258

Πίνακας 7.26.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ19 - Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.4 έως 12.6)..... 259

Πίνακας 7.26.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ19 - Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.4 έως 12.6)..... 259

Πίνακας 7.27.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν των Διεργασιών (Ζ5) (Ερώτηση 13)..... 260

Πίνακας 7.28.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ20 - Φύση προϊόντος / υπηρεσίας» (Ερώτηση 14.1)..... 260

Πίνακας 7.28.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ20 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.1)..... 261

Πίνακας 7.29.Α.- Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ21 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.2 έως 14.4)..... 261

Πίνακας 7.29.Β.- Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ21 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.2 έως 14.4)..... 262
Πίνακας 7.30.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Παρεχόμενης Υπηρεσίας (Ζ6) (Ερώτηση 15)..... 262
Πίνακας 7.31.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Ζν (Ερώτηση 16)..... 263
Πίνακας 7.32.- Εκτίμηση του δείκτη Cronbach's Alpha..... 264
Πίνακας 7.33.- Έλεγχος κανονικότητας κατανομής των μεταβλητών Υν..... 269
Πίνακας 7.34.- Αξιολόγηση των δεικτών προσαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου (βάσει Byrne, 2010)..... 277
Πίνακας 7.35 - Υπολογισμός της Μέσης Εξαγόμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted)..... 284
Πίνακας 7.36. -Έλεγχος της διακρίνουσας εγκυρότητας..... 285

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Πίνακας 7Α-1 - Περιληπτικές πληροφορίες μεταβλητών & παραμέτρων..... 289
Πίνακας 7Α-2 - Υπολογισμός βαθμών ελευθερίας και στατιστικού χ^2..... 290
Πίνακας 7Α-3 - Υπολογισμός μη τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης..... 291
Πίνακας 7Α-4 - Υπολογισμός τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης. 292
Πίνακας 7Α-5 - Υπολογισμός διακύμανσης των καταλοίπων και των σφαλμάτων μέτρησης..... 293
Πίνακας 7Α-6 - Υπολογισμός συνδιακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές..... 294
Πίνακας 7Α-7 - Υπολογισμός συσχετίσεων για όλες τις μεταβλητές..... 296
Πίνακας 7Α-8 - Δείκτες προσαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου..... 298
Πίνακας 7Α-9 - Κωδικοποίηση μεταβλητών στο SPSS (Codebook)..... 300

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πίνακας 8.1.- Λίστα ελέγχου παραγόντων οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση λόγω παροχής επιβλαβών υπηρεσιών..... 331

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Διάγραμμα 1.1. - Τα βήματα της υποθετικοερευνητικής μεθόδου..... 17

Διάγραμμα 1.2. - Δομή της διατριβής..... 21

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Διάγραμμα 2.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το δεύτερο κεφάλαιο..... 23

Διάγραμμα 2.2.- Τα στάδια εξέλιξης των οργανωσιακών κρίσεων κατά τους Turner, Smith, Shrivastava και Siomkos..... 28

Διάγραμμα 2.3.- Τα στάδια εξέλιξης των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Mitroff..... 30

Διάγραμμα 2.4.- Συνηθισμένες αιτίες των οργανωσιακών κρίσεων..... 33

Διάγραμμα 2.5.- Ταξινόμηση των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Gundel. 39

Διάγραμμα 2.6.- Το πλαίσιο των γενεσιουργών παραγόντων των κρίσεων στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων..... 45

Διάγραμμα 2.7.- Κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων ή υπηρεσιών..... 48

Διάγραμμα 2.8.- Ο Κύβος Παραγόντων Κρίσεων Επιβλαβών Υπηρεσιών..... 50

Διάγραμμα 2.9.- Η ακολουθία της παροχής των επιβλαβών υπηρεσιών στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων..... 52

Διάγραμμα 2.10.- Σχέση της διαχείρισης κρίσεων με τη διαχείριση ζητημάτων..... 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ

Διάγραμμα 3.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το τρίτο κεφάλαιο..... 72

Διάγραμμα 3.2.- Διαδικασίες προετοιμασίας έναντι ενδεχόμενων κρίσεων.... 74

Διάγραμμα 3.3.- Το φαινόμενο του ελβετικού τυριού (The Swiss Cheese Effect)..... 80

Διάγραμμα 3.4.- Η διοικητική μήτρα των Blake & Muton..... 87

Διάγραμμα 3.5.- Τα επίπεδα υπευθυνότητας..... 89

Διάγραμμα 3.6.- Η Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης..... 93

Διάγραμμα 3.7.- Το Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης του Preble..... 98

Διάγραμμα 3.8.- Η διαδικασία υποκίνησης..... 110

Διάγραμμα 3.9.- Σχέση τεχνολογικού κινδύνου και αξιοπιστίας του οργανισμού..... 117

Διάγραμμα 3.10.- Το πλαίσιο της οργανωσιακής κρίσης..... 118
Διάγραμμα 3.11.- Η Οθόνη του Χαρτοφυλακίου της Τεχνολογίας (Technology Portfolio Screen)..... 119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Διάγραμμα 4.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το τέταρτο κεφάλαιο..... 135
Διάγραμμα 4.2.- Η Κλίμακα Αξιολόγησης Επιπτώσεων Κρίσης (Crisis Impact Scale)..... 138
Διάγραμμα 4.3.- Το Βαρόμετρο Κρίσης..... 138
Διάγραμμα 4.4.- Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (2010). 146

ΜΕΡΟΣ Γ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ) ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Διάγραμμα 5.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το πέμπτο κεφάλαιο..... 152
Διάγραμμα 5.2.- Η εξέλιξη της ανάγκης ανάπτυξης του Μοντέλου Εκτίμησης ΟΠΕΚ..... 155
Διάγραμμα 5.3.- Το Μοντέλο Εκτίμησης του Οργανωσιακού Προφίλ Επιρρέπειας προς Κρίση εξαιτίας Επιβλαβούς Υπηρεσίας (ΟΠΕΚ)..... 156
Διάγραμμα 5.4.- Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος και ο ρόλος τους στην κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών..... 159
Διάγραμμα 5.5.- Οι παράγοντες (μεταβλητές) του προτεινόμενου Μοντέλου Εκτίμησης ΟΠΕΚ..... 166
Διάγραμμα 5.6.- Οι μεταβλητές της ηγεσίας..... 167
Διάγραμμα 5.7.- Οι μεταβλητές της στρατηγικής..... 168
Διάγραμμα 5.8.- Οι μεταβλητές του ανθρώπινου δυναμικού..... 169
Διάγραμμα 5.9.- Οι μεταβλητές των πόρων και των συνεργασιών..... 170
Διάγραμμα 5.10.- Οι μεταβλητές των διεργασιών..... 171
Διάγραμμα 5.11.- Οι μεταβλητές της υπηρεσίας..... 171
Διάγραμμα 5.12.- Απεικόνιση των σχέσεων των μεταβλητών του μοντέλου ΟΠΕΚ..... 172

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διάγραμμα 6.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το έκτο κεφάλαιο..... 176
Διάγραμμα 6.2.- Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίου..... 184

Διάγραμμα 6.3.- Διαδικασία δειγματοληψίας..... 206
Διάγραμμα 6.4.- Περιεχόμενο και σημασία πληροφοριών στις έρευνες διαδικτύου..... 217
Διάγραμμα 6.5.- Διάγραμμα ροής της διαδικασίας ανταπόκρισης στην αποστολή μηνύματος για τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου on-line..... 218

ΜΕΡΟΣ Δ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διάγραμμα 7.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το έβδομο κεφάλαιο..... 230
Διάγραμμα 7.2.– Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων των Γεωγραφικών Περιφερειών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες..... 233
Διάγραμμα 7.3.- Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων των κατηγοριών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες..... 234
Διάγραμμα 7.4.- Θέση των συμμετεχόντων στις επιχειρήσεις τους..... 235
Διάγραμμα 7.5.- Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Zv (Ερώτηση 16)..... 263
Διάγραμμα 7.6.- Απεικόνιση του προτεινόμενου μοντέλου βάσει της ΜΔΕ.... 273
Διάγραμμα 7.7.- Το προτεινόμενο μοντέλο με τις μη τυποποιημένες εκτιμήσεις των παραμέτρων (Unstandrardised estimates) 287
Διάγραμμα 7.8.- Το προτεινόμενο μοντέλο με τις τυποποιημένες εκτιμήσεις των παραμέτρων (Standardized estimates)..... 288

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Διάγραμμα 8.1.- Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το όγδοο κεφάλαιο..... 306
Διάγραμμα 8.2. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv της Ηγεσίας (Z1)..... 311
Διάγραμμα 8.3. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv της Στρατηγικής (Z2)..... 313
Διάγραμμα 8.4. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv του Ανθρώπινου Δυναμικού (Z3)..... 314
Διάγραμμα 8.5. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv των Πόρων & Συνεργασιών (Z4)..... 317
Διάγραμμα 8.6. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv των Διεργασιών (Z5)..... 318
Διάγραμμα 8.7. - Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv της Παρεχόμενη Υπηρεσίας (Z6)..... 319
Διάγραμμα 8.2. - Η προτεινόμενη διαδικασία πρακτικής αξιοποίησης του μοντέλου ΟΠΕΚ..... 330

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ
ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ & ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Με το παρόν κεφάλαιο, το οποίο έχει εισαγωγικό χαρακτήρα, ξεκινά η παρούσα διατριβή. Επιχειρείται η οριοθέτηση του θέματος που αποτελεί το αντικείμενο της επιστημονικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται οι διάφορες εννοιολογικές αποδόσεις του όρου κρίση στα διάφορα επιστημονικά πεδία που απαντάται, εστιάζοντας τελικά στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης. Παρουσιάζονται **επιχειρήματα**, τα οποία αναδεικνύουν την **αναγκαιότητα μελέτης των οργανωσιακών κρίσεων**. Προσδιορίζονται σαφώς ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της διατριβής, και παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου για την εκπλήρωση των στόχων αυτών, και ως αποτέλεσμα αυτής, η δομή της διατριβής.

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Ένα από τα επιστημονικά πεδία στο χώρο της διοίκησης (management), το οποίο παρουσιάζει ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον κατά τα τελευταία χρόνια, είναι αυτό της **Διαχείρισης ή Διοίκησης Οργανωσιακών Κρίσεων** (στην αγγλική αποδίδεται ως crisis management).

Η ανάγκη για μια περισσότερο επισταμένη επιστημονική προσέγγιση αυτής της θεματικής περιοχής ανέκυψε ως επακόλουθο περιπτώσεων

κρίσεων επιχειρήσεων και οργανισμών[1], οι οποίες τις περισσότερες φορές είχαν ιδιαίτερα οδυνηρά αποτελέσματα τόσο για το κοινωνικό σύνολο (απώλειες ανθρώπινων ζωών, αναταραχές, αντιδράσεις σε κοινωνικές ομάδες και άλλες συναφείς καταστάσεις) όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς που ήταν φορείς της κρίσης (δυσμενέστατες συνέπειες στην οικονομική κατάσταση και στην εταιρική εικόνα τους, ορισμένες φορές ακόμη και ολική καταστροφή). Είναι ιδιαίτερα γνωστό το βιομηχανικό ατύχημα της Union Carbide στην πόλη Bhopal της Ινδίας, το οποίο στοίχισε τη ζωή σε 20.000 και πλέον κατοίκους της ευρύτερης περιοχής, αφήνοντας πίσω του ως κληρονομιά πολλά προβλήματα υγείας στους ανθρώπους που επέζησαν, τα οποία είναι ιδιαίτερα εμφανή ακόμη και σήμερα. Το συγκεκριμένο περιστατικό ενέπνευσε επιστήμονες από το χώρο της διοίκησης, ώστε να εμβαθύνουν περισσότερο στη μελέτη τέτοιων καταστάσεων. Υπάρχουν και έχουν καταγραφεί πολλές παρόμοιες περιπτώσεις επιχειρήσεων και οργανισμών, ενέργειες ή παραλείψεις των οποίων, είχαν σαν αποτέλεσμα το ξέσπασμα οργανωσιακών κρίσεων με ευρείας έκτασης συνέπειες.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων καταστάσεων είναι οι περιπτώσεις του παυσίπονου Tylenol της Johnson & Johnson, και του Perrier, περιπτώσεις που αφορούν τη διάθεση επιβλαβών προϊόντων στην αγορά. Επίσης γνωστές είναι και οι περιπτώσεις του τραγικού πολύνεκρου ναυαγίου του πλοίου Εξπρές Σάμινα και της επίσης πολύνεκρης αεροπορικής τραγωδίας του αεροπλάνου της εταιρείας Helios στο Γραμματικό της Αττικής, περιπτώσεις που συνέβησαν στη χώρα μας, και αφορούν στην παροχή «επιβλαβών» υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του Tylenol, επρόκειτο για το ξέσπασμα μιας οργανωσιακής κρίσης, η οποία οφειλόταν σε σαμποτάζ του προϊόντος. Ανεξάρτητα όμως από την αιτία πρόκλησής της, το αποτέλεσμα ήταν να βρεθεί η εταιρεία σε μια πολύ δυσμενή θέση. Ειδικότερα, το Φεβρουάριο του 1986, στο Σικάγο των ΗΠΑ σημειώθηκαν μια σειρά από περιστατικά θανάτων ατόμων, τα οποία είχαν κάνει χρήση του εν λόγω παυσίπονου.

[1] Με τον όρο «οργανισμός» που θα χρησιμοποιείται εφεξής σε όλη τη διατριβή, αντιπροσωπεύει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και του οργανισμούς με την ευρεία έννοια (από τον αγγλικό όρο organization).

Συνολικά αναφέρθηκαν 7 θάνατοι, οι οποίοι συσχετίστηκαν με τη χρήση του προϊόντος αυτού, και προκάλεσαν ευρύτατες αντιδράσεις από το καταναλωτικό κοινό. Η διαχείριση της κρίσης όμως από την εταιρεία έγινε με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο, γεγονός που συνετέλεσε στην γρήγορη έξοδο και την ανάκαμψη της από την δυσμενή θέση, στην οποία αρχικά περιήλθε (Murray & Shohen, 1992).

Η περίπτωση του Perrier αφορά τον εντοπισμό βενζολίου (καρκινογόνο στοιχείο) σε φιάλες του προϊόντος το Φεβρουάριο του 1990, γεγονός που οδήγησε την επιχείρηση σε ανάκληση ενός μεγάλου αριθμού φιαλών του προϊόντος, με αποτέλεσμα να υποστεί μια σημαντική οικονομική ζημιά (40 εκατ. δολάρια). Στην περίπτωση του Perrier αν και δεν υπήρξαν ανθρώπινα θύματα, το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία μιας οργανωσιακής κρίσης, την οποία η επιχείρηση απέτυχε να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο, υποπίπτοντας σε σοβαρά σφάλματα (αντιφατικές δηλώσεις στελεχών της, όχι ενιαία αντίδραση από τις θυγατρικές Ευρώπης και ΗΠΑ κλπ). Τα σφάλματα αυτά την εξέθεσαν συνολικά στο καταναλωτικό κοινό αποδεικνύοντας ότι, ήταν απροετοίμαστη για να αντιμετωπίσει μια τέτοια δυσμενή κατάσταση (Tsang, 2000; Kurzbard & Siomkos 1992).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα, για το οποίο έχει γίνει εκτενής αναφορά και έχει αναλυθεί διεξοδικά από την υφιστάμενη επιστημονική βιβλιογραφία είναι η περίπτωση του Exxon Valdez, μιας από τις μεγαλύτερες διαρροές πετρελαίου στη θάλασσα που έχει καταγραφεί στη σύγχρονη ιστορία. Το περιστατικό συνέβη τον Μάρτιο του 1989 στην θαλάσσια περιοχή της Αλάσκα (Prince William Sound) όταν το τάνκερ της εταιρείας πετρελαιοειδών Exxon προσέκρουσε σε ύφαλο, με αποτέλεσμα να διαρρεύσουν στην θάλασσα μεγάλες ποσότητες πετρελαίου. Το προφανές αποτέλεσμα ήταν η πρόκληση μιας σημαντικής οικολογικής καταστροφής της εν λόγω περιοχής, ενώ η περίπτωση έχει μείνει στην βιβλιογραφία ως μια από τις πλέον αποτυχημένες περιπτώσεις διαχείρισης οργανωσιακών κρίσεων (Goldberg & Harzog, 1996; Williams & Olaniran, 1994).

Αλλά και στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχουν ιδιαίτερα τρανταχτά παραδείγματα αντίστοιχων περιπτώσεων οργανωσιακών κρίσεων. Το ναυάγιο του πλοίου Εξπρές Σάμινα, το Σεπτέμβριο του 2000, στην ευρύτερη περιοχή της Πάρου, εξαιτίας αμελειών και παραλείψεων, στοίχισε τη ζωή σε περισσότερους από 80 ανθρώπους, οδήγησε την πλοιοκτήτρια εταιρεία σε μεγάλη κρίση και τον ίδιο τον διευθύνοντα σύμβουλό της στην αυτοκτονία (Siomkos & Maditinos, 2001). Πρόσφατη είναι και η αεροπορική τραγωδία που συντελέστηκε τον Αύγουστο του 2005 με τη συντριβή του αεροσκάφους της Κυπριακής εταιρείας HELIOS, στο Γραμματικό Αττικής, με αποτέλεσμα το θάνατο όλων των επιβαινόντων, ήτοι συνολικά 121 ατόμων. Το συμβάν αποδίδεται σε μια σειρά προβλημάτων, όπως ανθρώπινες παραλείψεις, προβλήματα αναφορικά με τη λειτουργία του αεροσκάφους, αλλά και σε γενικότερες παραλείψεις στα ζητήματα ασφάλειας, αποτέλεσμα πλημμελών ελέγχων και των αρμόδιων κρατικών υπηρεσιών (ΑΠΕ, 2005).

Έτσι λοιπόν, ***δημιουργήθηκε ένα «κενό» στον τομέα της οργανωσιακής λειτουργίας***, το οποίο αφορούσε από τη μια πλευρά το θέμα της αντιμετώπισης τέτοιων δυσμενών καταστάσεων, από την άλλη, το θέμα της προετοιμασίας και των προληπτικών ενεργειών, στις οποίες πρέπει να προβεί ένας οργανισμός προκειμένου, είτε να αποσοβήσει το ενδεχόμενο μιας κρίσης, είτε να τη διαχειριστεί με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο εάν αυτή λάβει χώρα τελικά.

Η προσέγγιση της θεματικής περιοχής της διαχείρισης οργανωσιακών κρίσεων ξεκίνησε προ εικοσιπενταετίας περίπου. Μέχρι σήμερα έχει αναπτυχθεί μια σχετικά εκτεταμένη επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, η οποία έχει κατά κάποιο τρόπο οδηγήσει στην οριοθέτηση του πλαισίου και στον προσδιορισμό των ζητημάτων που άπτονται της διαχείρισης κρίσεων, προκειμένου αφενός μεν να εξεταστούν περισσότερο τα θέματα που ανακύπτουν, και αφετέρου δε να δημιουργηθούν επιστημονικοί προβληματισμοί, οι οποίοι θα οδηγήσουν σε περαιτέρω έρευνα.

Το μεγαλύτερο μέρος της εν λόγω βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας έχει αφιερωθεί στην εξέταση θεμάτων, όπως είναι:

- Οι διάφοροι τύποι κρίσεων που μπορούν να πλήξουν έναν οργανισμό.
- Οι διάφοροι τρόποι και μέθοδοι, οι οποίες ενδείκνυνται για τον χειρισμό των κρίσεων.
- Οι αντιδράσεις των οργανισμών σε ζητήματα κρίσεων και ο ρόλος των οργανωσιακών δομών και λειτουργιών στην αντιμετώπιση αυτών.
- Ο σχεδιασμός και η ετοιμότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίσει μια δυνητική κρίση.
- Ο ρόλος των διάφορων σχετιζόμενων ομάδων (stakeholders) στις περιπτώσεις των οργανωσιακών κρίσεων.
- Ο ρόλος της ηγεσίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση.

Προκύπτει δηλαδή ότι, έχουν θιγεί τα θέματα της προετοιμασίας, της αντιμετώπισης και του χειρισμού των κρίσεων.

1.2. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

Ο όρος **κρίση** χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές επιστήμες και σε καθημερινή βάση. Έρχεται να αποδώσει ένα σοβαρό πρόβλημα ή μια επιζήμια κατάσταση. Η ευρεία χρησιμοποίηση του όρου έχει σαν αποτέλεσμα πολλές φορές να δημιουργείται σύγχυση και ανακρίβεια σε σχέση με το πραγματικό του νόημα.

Ο όρος ***κρίση***, ο οποίος στην αγγλική αποδίδεται ως ***crisis*** προερχόμενος προφανώς από την ελληνική ρίζα ***"κρίσις"***, έχει διάφορες ερμηνείες. Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Μπαμπινιώτης, 2008), στον όρο κρίση αποδίδονται, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες έννοιες:

- Η ικανότητα του ανθρώπου να εμβαθύνει λογικά και να καταλήγει σε ορθά συμπεράσματα.
- Η άποψη, η εκτίμηση που εκφέρει κανείς για πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις.
- Η απόφαση του δικαστηρίου.

- Η διατάραξη της ομαλής πορείας μιας διαδικασίας, η κακή λειτουργία ή η έμπρακτη αμφισβήτηση καθιερωμένων δομών, αξιών, θεσμών κλπ.

Στις μεγάλες ελληνικές αρχαίες τραγωδίες, οι κρίσεις ήταν περιστάσεις, οι οποίες απαιτούσαν τη λήψη αποφάσεων. Αντιπροσώπευαν ιστορικά σημεία καμπής όπου οι ανθρώπινες επιλογές μπορούσαν να έχουν ως αποτέλεσμα τη θεμελιώδη αλλαγή του μέλλοντος (Καπλάνης – Καλαϊτζής, 1998).

Ο Θουκυδίδης στην ιστορία του και ο Ιπποκράτης στην ιατρική, χρησιμοποιούσαν αυτήν την έννοια προκειμένου να αποδώσουν τη διαδικασία ανάπτυξης μιας διαφωνίας ή μιας αρρώστιας αντίστοιχα (Pauchant & Douville 1992).

Παραμένοντας στην αφάνεια για μερικούς αιώνες, η έννοια της κρίσης επανήλθε δριμύτερη στις φιλοσοφικές θεωρίες του Hengel και του Nietzsche και στη θεωρία της πολιτικής οικονομίας του Marx. Έκτοτε ο όρος χρησιμοποιείται σε διάφορα επιστημονικά πεδία, όπως είναι η οικονομία, η πολιτική επιστήμη, η δημογραφία, η φιλοσοφία της επιστήμης, η ψυχολογία, η ιστορία κ.α.

Στα κοινωνικά συστήματα, η κρίση αναφέρεται σε μια κατάσταση, η οποία απειλεί την υπάρχουσα μορφή και δομή τους. Στις περιπτώσεις όπου τα κοινωνικά συστήματα διέρχονται περιόδους κρίσεων, οι κοινωνικές δομές δεν έχουν τις δυνατότητες να επιλύσουν οικονομικά, κοινωνικά, ιδεολογικά, πολιτικά και γενικότερα οποιαδήποτε άλλου είδους προβλήματα σχετίζονται με το κοινωνικό σύνολο.

Λαμβάνοντας υπόψη τη χρήση του όρου σε όλα αυτά τα διαφορετικά επιστημονικά πεδία, οι ορισμοί που αποδίδονται κάθε φορά στον όρο κρίση σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στα αίτια που την προκαλούν, διαφοροποιούνται συνήθως έντονα και επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το ειδικότερο πεδίο, διαμέσου του οποίου προσεγγίζονται (Pauchant & Douville, 1992). Έτσι λοιπόν, στην **οικονομική επιστήμη**, ο όρος κρίση αποδίδεται στις έννοιες της ύφεσης, της ανεργίας ή του κρατικού ελλείμματος και τα αίτια της κρίσης ποικίλουν

από τις λανθασμένες κυβερνητικές αποφάσεις έως την υιοθέτηση ανεπαρκών μοντέλων οικονομικής ανάπτυξης.

Στον χώρο της **ιατρικής επιστήμης**, ο όρος κρίση αναφέρεται σε μια κατάσταση, στην οποία έχει περιέλθει ο ανθρώπινος οργανισμός, και κατά την οποία νοσεί και δε μπορεί να ανακτήσει τις λειτουργίες του, πολλές φορές ακόμη και με εξωτερική βοήθεια. Η ιατρική χρήση του όρου αναδεικνύει ότι, ένα πολύ κρίσιμο σημείο για κάθε οργανισμό είναι **η ανάκτηση των λειτουργιών του σε περίοδο κρίσης**, προκειμένου να επανέλθει στη φυσιολογική - κανονική του κατάσταση. Η διαδικασία επαναφοράς στην κανονική λειτουργία μπορεί ορισμένες φορές να είναι ιδιαίτερα επίπονη. Έτσι, πολλές φορές για να λυθεί κάποιο πρόβλημα κρίσης μπορεί να απαιτείται κάποια εγχείρηση ή κάποια θεραπεία, η οποία άλλοτε είναι λιγότερο και άλλοτε περισσότερο επώδυνη.

Στην **ιστορία** μερικοί συγγραφείς συχνά θεωρούν την κρίση ως ένα αποτέλεσμα αθροιστικής απώλειας της αρμονίας μεταξύ των συστατικών στοιχείων μιας κοινωνίας, όπως για παράδειγμα η υπερ-ανάπτυξη στρατιωτικής δύναμης, οι συμπεριφορές στηριζόμενες σε φυλετικές διακρίσεις ή προλήψεις κ.α. Οι **ψυχολόγοι** από τη μεριά τους θεωρούν τις κρίσεις ως βλάβες της θεώρησης της ατομικής ταυτότητας και/ή του αναπτυξιακού μετασχηματισμού, και αποδίδουν τις αιτίες σε εσώψυχες, διαπροσωπικές και κοινωνικές διαδικασίες.

Άλλοι, στη **φιλοσοφία της επιστήμης**, έχουν περιγράψει επιστημονικές επαναστάσεις ως καταστάσεις διαδοχής παραδειγματικών αλλαγών και κρίσεων. Ακόμη, συγγραφείς, οι οποίοι επηρεάστηκαν και ασχολήθηκαν με την Μαρξιστική οικονομική θεωρία αποδίδουν τις κρίσεις σε ένα σύνολο διαλεκτικών διαδικασιών (Habermas 1975).

Στον χώρο της **διοίκησης**, η έννοια της κρίσης θεωρείται ότι επανεισήχθηκε και τυποποιήθηκε το 1963 από τον *Hermann* σε άρθρο του στο περιοδικό *Administrative Science Quarterly*, όπως επίσης και από τον *Smith*, μέλος του συμβουλίου εκδοτών του περιοδικού *Fortune*, σε ένα βιβλίο, το οποίο κυκλοφόρησε επίσης το 1963, αναφερόμενο σε θέματα οργανωσιακών κρίσεων. Και οι δύο αυτοί συγγραφείς εμπνεύστηκαν από τη στρατιωτική και πολιτική πραγματικότητα, καθώς επίσης και από

παραδοσιακές επιχειρησιακές καταστάσεις, όπως είναι τα θέματα ενάντια στα μονοπώλια, οι διαμάχες στο ανταγωνιστικό πεδίο ή οι δυσκολίες στην ηγεσία. Ο Shrivastava (1993) απόδωσε τον όρο κρίση σε **καταστάσεις διάλυσης**, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ανάγκη λήψης αποφάσεων, ευρείες επιπτώσεις και αναδιάρθρωση του συστήματος, το οποίο διέρχεται την κρίση. Όμως, αν και το ενδιαφέρον για τις κρίσεις προέκυψε στη δεκαετία του 1960, λίγες επιστημονικές εργασίες κυκλοφόρησαν ακόμη και κατά τη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας (1970).

Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, γεγονός το οποίο τονίστηκε ιδιαίτερα από το Shrivastava, **το πεδίο της διοίκησης κρίσεων (crisis management) διευρύνεται συνεχώς**. Ερευνητές και επαγγελματίες προσπαθούν να κατανοήσουν τα αίτια πρόκλησης των κρίσεων και να αντιταχθούν απέναντι σε αυτά προκειμένου να μειώσουν τις πιθανότητες μιας ενδεχόμενης κρίσης, αναπτύσσοντας προληπτικές παρεμβάσεις, και να διοικήσουν επαρκώς αυτές που τελικά ξεσπούν παρά τα ληφθέντα μέτρα.

Οι ερευνητές του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου έχουν προτείνει διάφορους εννοιολογικούς προσδιορισμούς. Ωστόσο, η έννοια που αποδίδεται ως η πιο κατάλληλη στο χώρο της διοίκησης, είναι ότι **οι κρίσεις είναι καταστάσεις διάσπασης, οι οποίες επηρεάζουν έναν οργανισμό ή ένα δεδομένο σύστημα στο σύνολό του, και έρχονται σε σύγκρουση με υφιστάμενες νοοτροπίες θέτοντας υπό αμφισβήτηση προηγούμενες αποδεκτές βασικές υποθέσεις** (Pearson & Clair, 1998). Συχνά απαιτούν τη λήψη επειγουσών αποφάσεων και μέτρων, οδηγώντας ενδεχομένως σε ανασυγκρότηση τόσο του εμπλεκόμενου οργανισμού, όσο και της νοοτροπίας και των αντιλήψεων των μελών του.

Η κρίση **δεν έχει όρια** και μπορεί να αφορά επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς φορείς και οργανισμούς, κρατικές υπηρεσίες, την εκκλησία, συνεταιρισμούς, οικογένειες και άλλες κοινωνικές δομές. Οι επιπτώσεις των κρίσεων μπορούν να μετριαστούν, εάν τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή, μπορέσουν να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ της

κρίσης αυτής καθεαυτής και του οργανισμού, τον οποίο έχει προσβάλλει και στον οποίο αυτοί υπηρετούν.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, **οι τύποι των κρίσεων** που συναντώνται στο χώρο της διοίκησης **είναι πολλοί και ποικίλουν**: από τον «παραδοσιακό τύπο» κρίσης, όπως αυτή είναι το πρόβλημα χρηματοροών, οι διακυμάνσεις της αγοράς, η πτώχευση, η κρίση σε επίπεδο ηγεσίας κλπ, έως τους λιγότερο παραδοσιακούς τύπους, όπως είναι τα τρομοκρατικά χτυπήματα, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, οι ψυχοπαθητικές συμπεριφορές, η διάδοση κακής φήμης, η οικολογική κρίση του πλανήτη κλπ. Τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους και νέες μορφές κρίσεων, σε τομείς όπως είναι το Διαδίκτυο, η γενετική μηχανική, η υγεία, τα όπλα μαζικής καταστροφής, οι υποδομές μεταφορών και επικοινωνιών, η κλιματική αλλαγή κλπ (Dayton, 2004).

Σήμερα οι κρίσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται περισσότερο έντονα από ποτέ εξαιτίας του μεγάλου βαθμού διασύνδεσης και του αλληλοεπηρεασμού των οργανισμών λόγω της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών (Morrison, 2002). Η περίπτωση των επιθέσεων στους δίδυμους πύργους την 11^{η} Σεπτεμβρίου 2001 αποτελεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα αυτής της άποψης (Erwan, 2003).

Οι κρίσεις που προκαλούνται από τον άνθρωπο διαφέρουν από τις φυσικές καταστροφές (Faulkner, 2001). Η κοινή γνώμη αντιμετωπίζει περισσότερο αρνητικά τις πρώτες και λιγότερο τις δεύτερες. Τα τελευταία χρόνια, όπως αναφέρουν οι Mitroff & Pearson (1993), οι επιπτώσεις των κρίσεων που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα (επιχειρήσεις κλπ) έχουν ξεπεράσει σε ένταση και εύρος τις επιπτώσεις από τις κρίσεις που προκαλούν οι φυσικές καταστροφές.

1.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η σημαντικότητα του υπό έρευνα θέματος ενισχύεται από το γεγονός ότι, οι κρίσεις αποτελούν προβληματικές καταστάσεις για τους οργανισμούς που εμπλέκονται σε αυτές αλλά ευρύτερα και για την κοινωνία συνολικά. Τα τελευταία χρόνια η συχνότητα εμφάνισής τους παρουσιάζεται αυξημένη, γεγονός που οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως ενδεικτικά

είναι η διαρκώς αυξανόμενη δραστηριότητα των σύγχρονων οργανισμών και η χρήση πολύπλοκων τεχνολογιών. Επίσης, όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές του χώρου, αφενός **οι κρίσεις αποτελούν μια δυνητική απειλή για κάθε οργανισμό**, και αφετέρου οι οργανισμοί σε όσες προληπτικές ενέργειες και να προβούν δε μπορούν να διασφαλίσουν ότι θα αποσοβήσουν το ενδεχόμενο μιας οργανωσιακής κρίσης.

Οι συνέπειές των κρίσεων είναι τις περισσότερες φορές αρνητικές:

- Οι **οργανισμοί** που εμπλέκονται σε υποθέσεις κρίσεων πέρα από το οικονομικό κόστος που αναγκάζονται να υποστούν, χάνουν το κύρος και την αξιοπιστία τους απέναντι στο καταναλωτικό κοινό και στην κοινή γνώμη, η οποία τις περισσότερες φορές τους θεωρεί ως οργανισμούς που στο βωμό του κέρδους δεν υπολογίζουν τίποτα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, η ένταση των συνεπειών είναι τόσο μεγάλη που απειλείται ακόμη και η ίδια η ύπαρξη του οργανισμού.
- Οι **κυβερνήσεις** και οι **κρατικές υπηρεσίες** εμπλέκονται πολλές φορές εξαιτίας των θεσμικών τους ρόλων, στην προσπάθεια τους να διευθετήσουν την προβληματική κατάσταση της κρίσης. Δεν είναι όμως λίγες οι περιπτώσεις όπου οι φορείς αυτοί θεωρούνται συνυπεύθυνοι στη δημιουργία των κρίσεων εξαιτίας της αμέλειας και της απραξίας που επιδεικνύουν σε προβληματικές καταστάσεις (πχ ανοχή σε παραβίαση κανονισμών από τις επιχειρήσεις) (Τσούκας, 2000). Η κοινή γνώμη τους θεωρεί συνυπεύθυνους και υφίστανται και αυτοί σοβαρό πλήγμα στην αξιοπιστία και στην εικόνα τους.
- Το **φυσικό περιβάλλον** σε πολλές περιπτώσεις υφίσταται τεράστιες καταστροφές με περαιτέρω αλυσιδωτές συνέπειες για τον άνθρωπο. Είναι πολλά τα παραδείγματα ατυχημάτων, τα οποία προκάλεσαν μεγάλες οικολογικές καταστροφές: η διαρροή του Exxon Valdez, το ατύχημα του πυρηνικού εργοστασίου στο Chernobyl, η περίπτωση του αντιδραστήρα του Three Mile Island, και πρόσφατα το ατύχημα στο πυρηνικό εργοστάσιο στη Φουκουσίμα της Ιαπωνίας κ.α.

- Οι πιο σοβαρές συνέπειες των κρίσεων είναι αυτές που αφορούν τα **άτομα-θύματα** που υφίστανται τις παρενέργειες των κρίσεων και υποφέρουν εξαιτίας αυτών. Οι παρενέργειες αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε υλικές και ψυχολογικές βλάβες των θυμάτων (καταστροφή περιουσιών, τραυματικές εμπειρίες και ψυχολογικά τραύματα) αλλά ορισμένες φορές και στο θάνατο. Η αντίδραση των θυμάτων που υφίστανται τις επιπτώσεις αυτές είναι συνήθως η χρήση κάθε ένδικου μέσου. Με τον τρόπο αυτό τα θύματα αξιώνουν τις μέγιστες δυνατές χρηματικές αποζημιώσεις που δικαιούνται με βάση το νόμο, οι οποίες μπορεί να φθάσουν και σε υπέρογκα ποσά, ορισμένες φορές ιδιαίτερα δυσβάστακτα για τον υπαίτιο οργανισμό.

Όσον αφορά στις περιπτώσεις των κρίσεων εξαιτίας της παροχής επιβλαβών προϊόντων ή υπηρεσιών, οι κρίσεις επηρεάζουν διάφορες ομάδες. Εκτός από τον «παθόντα» οργανισμό που διέρχεται την κρίση, ο οποίος ενδεχόμενα να αντιμετωπίζει ακόμη και προβλήματα επιβίωσης, υπάρχουν μια σειρά από άτομα και ομάδες, οι οποίοι υφίστανται τις αρνητικές συνέπειες. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι **καταναλωτές** του προϊόντος ή της υπηρεσίας υφίστανται τις παρενέργειες από τη χρήση του. Οι παρενέργειες αυτές μπορεί να λαμβάνουν διάφορες μορφές, από κάποιο μικροατύχημα μέχρι και το θάνατο, ο οποίος αποτελεί τη χειρότερη παρενέργεια ενός επιβλαβούς προϊόντος ή μιας επιβλαβούς υπηρεσίας και θέτει την κρίση σε μια άλλη, πιο σοβαρή και πιο μεγάλη διάσταση.
- Οι **διοικούντες** τον οργανισμό ενδέχεται να χάσουν τη δουλειά τους. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να είναι είτε άμεση (απόλυση εκ μέρους των αφεντικών του οργανισμού) είτε έμμεση (παραίτηση και ανάληψη της ευθύνης). Η παραίτηση πολλές φορές αποτελεί μια πράξη επαγγελματικού ήθους. Μπορεί η διοίκηση της επιχείρησης να μην είναι αυτή που παράγει την τελική εκροή (προϊόν ή υπηρεσία), είναι όμως αυτή που διοικεί τους ανθρώπους που κάνουν αυτή τη δουλειά. Όταν αποδεικνύεται ότι, η δουλειά αυτή δε γίνεται όπως θα έπρεπε, έχοντας πολλές φορές και ιδιαίτερα

σοβαρές συνέπειες (πχ θάνατοι ανθρώπων), τότε αυτό σημαίνει ότι κάτι δε γίνεται καλά στον τρόπο όπου οργανώνονται οι εργαζόμενοι και οι πόροι του οργανισμού, και άρα ασκείται η διοίκηση. Συνεπώς υπάρχει άμεση ευθύνη της διοίκησης και η παραίτηση είναι η ελάχιστη κίνηση στην οποία θα πρέπει να προβεί. Εξάλλου μια διοίκηση δε μπορεί να καυχάται και να δέχεται τα εύσημα όλων μόνο όταν πραγματοποιεί μεγάλα κέρδη και οικονομικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες της και στους δύσκολους καιρούς (Τσούκας, 2000).

- Οι **μέτοχοι** και οι λοιποί **επενδυτές** που έχουν επενδύσει τα κεφάλαια τους στην επιχείρηση που αντιμετωπίζει το πρόβλημα οδηγούνται σε οικονομικές ζημιές και απώλεια κεφαλαίων, οι οποίες μπορεί να είναι ολοκληρωτικές.
- Η **κυβέρνηση**, οι **φορείς** και οι **υπηρεσίες** της, πολλές φορές εμπλέκονται άμεσα με την κρίση και βρίσκονται στο στόχαστρο της κοινής γνώμης. Κρατικές υπηρεσίες κατηγορούνται για πλημμελείς ελέγχους ή ακόμη και για έμμεση συναίνεση και εύνοια προς την επιχείρηση που εμπλέκεται στην κρίση.

Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο είναι παγκόσμιο, πολύπλοκο, συστηματικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο. Αυτή η ρευστότητα του περιβάλλοντος έχει οδηγήσει στην ανάδειξη σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους. Οι ερευνητές και οι επιστήμονες του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν καταγράψει κάποιους τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι θεωρούνται ως «κλειδιά» στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική, και αναδεικνύονται ως ζητήματα αιχμής για τη λειτουργία τους (πίνακας 1.1). Αυτοί είναι οι εξής: η διαχείριση κρίσεων, η διαχείριση ζητημάτων, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η περιβαλλοντολογία, η παγκοσμιοποίηση και η δεοντολογία (Mitroff, 1994).

Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται και αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους. Στον πίνακα 1.2. που ακολουθεί παρουσιάζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων αυτών. Από τα στοιχεία αυτά

είναι προφανής ο σοβαρός ρόλος που αποδίδεται στη διαχείριση κρίσεων και η αναγκαιότητά της στη σύγχρονη λειτουργία των οργανισμών.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα προαναφερόμενα καθίσταται σαφές το διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το θεματικό πεδίο με το οποία θα ασχοληθεί η παρούσα διατριβή, δηλαδή αυτό της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων προς όφελος του οργανισμού που διέρχεται την κρίση αλλά και των υπόλοιπων σχετιζόμενων ομάδων και του κοινωνικού συνόλου.

Πίνακας 1.1.
Έξι παράγοντες - κλειδιά στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ / ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (Crisis Management)	Αξιολόγηση των απειλών ενάντια στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την παραγωγική διαδικασία, την φήμη της επιχείρησης, το περιβάλλον και τις κοινότητες. Σχεδιασμός και εφαρμογή σχεδίων διαδικασιών για περιπτώσεις κρίσεων με στόχο τον εντοπισμό, την προφύλαξη, και την απόκτηση γνώσης από σοβαρές κρίσεις.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ (Issues Management)	Παρακολούθηση, καθορισμός και αξιολόγηση των επιδράσεων των ζητημάτων και των ομάδων (stakeholders) στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την παραγωγική διαδικασία, την φήμη της επιχείρησης.
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management)	Συνεχής βελτίωση σε όλες τις φάσεις της επιχειρησιακής λειτουργίας.
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΑ (Environmetalism)	Αξιολόγηση των κινδύνων και των απειλών για το περιβάλλον και τις κοινότητες και σχεδιασμός / επανασχεδιασμός των προϊόντων, υπηρεσιών, παραγωγικών διαδικασιών ώστε η επιχείρηση να προσφέρει προς αυτά.
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ (Globalism)	Αξιολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών σε επίπεδο ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές, σχεδιασμός / επανασχεδιασμός και ικανότητα προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές.
ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ (Ethics)	Αξιολόγηση της συμπεριφοράς, των πολιτικών, των αποφάσεων και των διαδικασιών της επιχείρησης από πλευράς ηθικής, και σχεδιασμός, επανασχεδιασμός και εφαρμογή διαδικασιών επικοινωνίας, ελέγχου, κωδίκων και πεποιθήσεων.

Πηγή: Mitroff (1994), σελ.101-113.

Πίνακας 1.2.
Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

	ΩΦΕΛΕΙΑ					
ΣΥΜΒΟΛΗ	**Διαχείριση Κρίσεων**	**Διαχείριση Ζητημάτων**	**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**	**Περιβαλλοντολογία**	**Παγκοσμιοποίηση**	**Ηθική**
Διαχείριση Κρίσεων		Εντοπίζει ευπάθειες που μπορούν να εξελιχθούν σε σοβαρά αρνητικά ζητήματα, εντοπίζει ετοιμότητα που μπορεί να εξελιχθεί σε πλεονέκτημα	Εντοπίζει και εξαλείφει προβληματικά προϊόντα	Εντοπίζει και εξαλείφει δυνητικές περιβαλλοντικές απειλές	Εντοπίζει δυνητικές ανταγωνιστικές αδυναμίες στην παγκόσμια αρένα	Συνεισφέρει στην αναγνωρισιμότητα ευπαθών σημείων σε ηθική παρακμή
Διαχείριση Ζητημάτων	Εντοπίζει ζητήματα που μπορεί να εξελιχθούν σε κρίσεις		Εντοπίζει δυνητικές απειλές για την ποιότητα και/ή απαιτεί την ποιότητα	Εντοπίζει δυνητικά περιβαλλοντικά ζητήματα και απειλές	Εντοπίζει νέες αγορές και απώλειες αγορών	Προειδοποιεί πρόωρα για επερχόμενα ηθικά προβλήματα
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Εντοπίζει και εξαλείφει δυνητικές κρίσεις εξαιτίας των προϊόντων	Εξαλείφει δυνητικά προβληματικά ζητήματα		Εξαλείφει δυνητικές περιβαλλοντικές απειλές	Βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων	Συνεισφέρει στην αναγνωρισιμότητα της αξιοπιστίας του προϊόντος και της ικανοποίησης των εργαζόμενων
Περιβαλλοντολογία	Εντοπίζει και εξαλείφει δυνητικές βιομηχανικές καταστροφές	Εντοπίζει και εξαλείφει δυνητικά περιβαλλοντικά ζητήματα	Εντοπίζει δυνητικές απειλές για την ποιότητα		Εντοπίζει νέες αγορές για νέα προϊόντα	Εντοπίζει τις εξωτερικές σχετιζόμενες ομάδες
Παγκοσμιοποίηση	Εντοπίζει δυνητικές κρίσεις σε διεθνές επίπεδο	Εντοπίζει και εξαλείφει δυνητικά ζητήματα σε διεθνές επίπεδο	Εντοπίζει τα διεθνή ποιοτικά πρότυπα και νέα προϊόντα	Εντοπίζει νέες αγορές για προνομιούχα προϊόντα από περιβαλλοντικής άποψης		Εντοπίζει διαφορές στις αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων
Ηθική	Εντοπίζει πηγές προκλήσεων και διαφθοράς	Εντοπίζει αξίες και θέματα που αφορούν την κοινότητα	Βοηθά τον καθορισμό της ποιότητας	Αποδίδει αξία στη φύση και τη γη	Επιδίδεται σε ζητήματα διεθνούς αξίας	

Πηγή: Mitroff (1994), σελ.106-107.

1.4. ΣΚΟΠΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα διατριβή θα εστιάσει την προσοχή της στις οργανωσιακές κρίσεις που προκαλούνται από την παροχή επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες ενός οργανισμού. **Σκοπός** της παρούσας διατριβής είναι να προτείνει ένα νέο μεθοδολογικό εργαλείο, ένα **μοντέλο για την εκτίμηση του βαθμού οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβούς υπηρεσίας, από μια επιχείρηση (οργανισμό) παροχής υπηρεσιών,** συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση των θεωρητικών εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα από άλλους ερευνητές του χώρου και αποσκοπούν στην καλύτερη προετοιμασία και διαχείριση των κρίσεων από μέρους των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικότερα, ο τομέας παροχής υπηρεσιών, στον οποίο θα εστιάσει η διατριβή την έρευνά της είναι ο **τουριστικός τομέας** και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των **ξενοδοχείων**, μια που και σαν χώρα διαθέτουμε έναν μεγάλο αριθμό ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οι **στόχοι,** οι οποίοι κατά μια έννοια αποτελούν και ερωτήματα, στα οποία καλείται να ανταποκριθεί η παρούσα διατριβή είναι:

- ⇨ Ο προσδιορισμός των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ της επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Η αναγνώριση και θεωρητική θεμελίωση των πιθανών παραγόντων θα προκύψει μέσα από την εκτενή, λεπτομερή, και διεξοδική ανασκόπηση της υφιστάμενης σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας.
- ⇨ Η δημιουργία ενός προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου, το οποίο θα περιλαμβάνει τους παράγοντες αυτούς, συνδέοντάς τους με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.
- ⇨ Η παραμετροποίηση του μοντέλου και η διερεύνηση ύπαρξης αιτιακών σχέσεων μεταξύ των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου.
- ⇨ Η εμπειρική τεκμηρίωση του παραμετροποιημένου θεωρητικού μοντέλου μέσα από τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας και τη χρήση των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων.

- ⇨ Η εξαγωγή και διαμόρφωση μιας σειράς συμπερασμάτων και διοικητικών προτάσεων σε πρακτικό, κυρίως, επίπεδο, έτσι ώστε να βοηθηθούν τα στελέχη των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, σε σχέση με τα ζητήματα της οργανωσιακής επιρρέπειας, της πρόληψης και της προετοιμασίας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Όσον αφορά στη **μεθοδολογία** που ακολουθεί η παρούσα διατριβή, σύμφωνα με τους Sekaran & Rougie (2010), η επιστημονική έρευνα επιδιώκει μια βήμα προς βήμα, λογική, οργανωμένη και αυστηρή μέθοδο (επιστημονική μέθοδο) προκειμένου να εξευρεθεί λύση σε ένα πρόβλημα. Η **υποθετικοεπαγωγική μέθοδος** (hypothetico-deductive), η οποία εισήχθηκε από τον Αυστριακό φιλόσοφο Karl Popper, αποτελεί μια τυπική εκδοχή επιστημονικής μεθόδου, και παρέχει μια χρήσιμη και συστηματική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο του management. Η επαγωγική λογική αποτελεί στοιχείο κλειδί της συγκεκριμένης μεθόδου, βάσει της οποίας, **ο ερευνητής ξεκινάει με μια γενική θεωρία και την εφαρμόζει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση**.

Η μέθοδος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

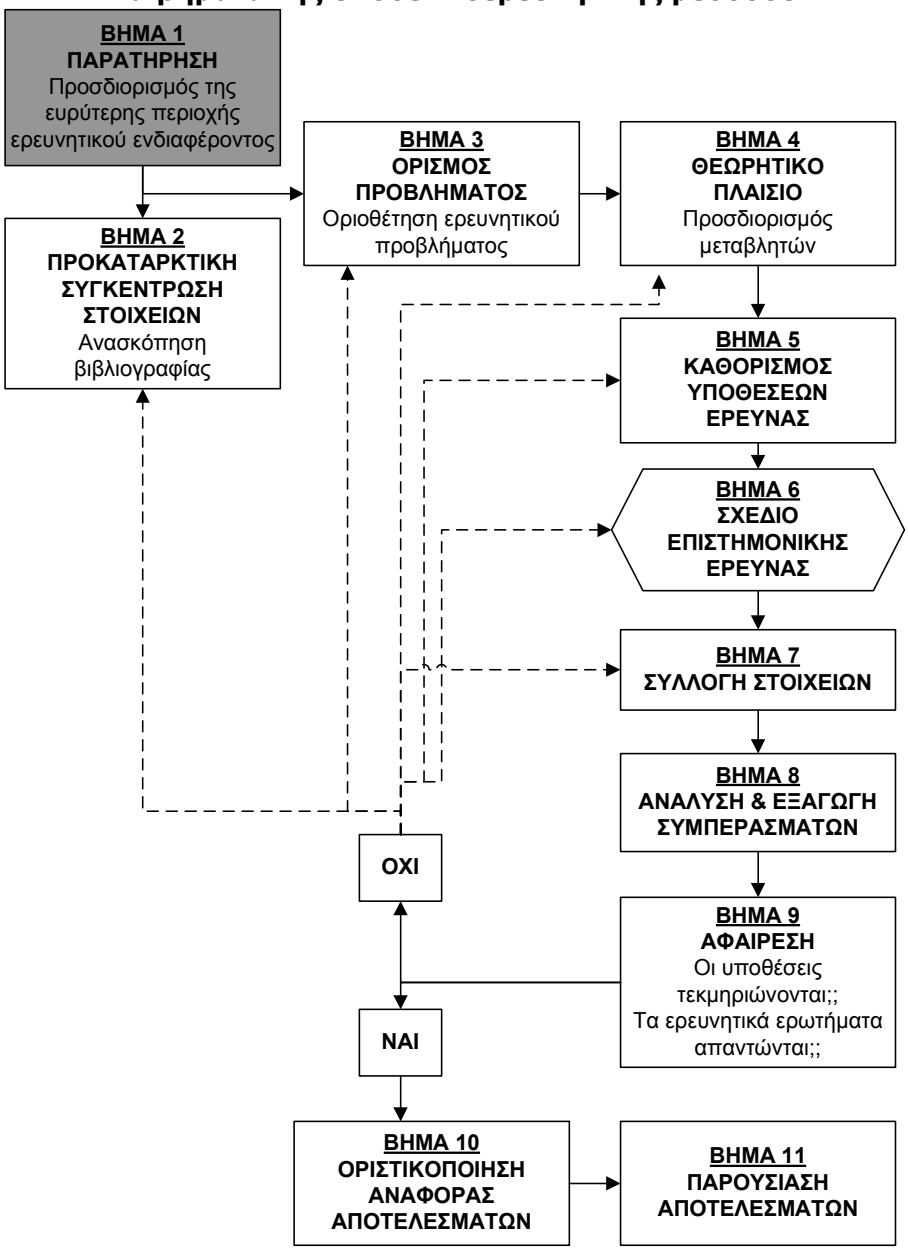
1. Αναγνώριση της ευρύτερης προβληματικής (Identify a broad problem area).
2. Ορισμός του συγκεκριμένου προβλήματος (Define the problem statement).
3. Ανάπτυξη υποθέσεων (Develop hypotheses).
4. Προσδιορισμός εργαλείων μέτρησης (Determine measures).
5. Συλλογή στοιχείων (Data collection).
6. Ανάλυση στοιχείων (Data Analysis).
7. Εξαγωγή συμπερασμάτων (Interpretation of data).

Με βάση τα παραπάνω, στο διάγραμμα 1.1. που ακολουθεί απεικονίζεται η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας που ακολουθεί η παρούσα διατριβή. Το συγκεκριμένο διάγραμμα χρησιμοποιείται στην αρχή όλων των κεφαλαίων της διατριβής, όπου επισημαίνεται το βήμα της ερευνητικής διαδικασίας που αντιστοιχεί το εκάστοτε κεφάλαιο.

Με αφετηρία τον προσδιορισμό της ευρύτερης περιοχής ερευνητικού ενδιαφέροντος, η οποία ξεκίνησε ουσιαστικά από το παρόν κεφάλαιο και εν συνεχεία την ανασκόπηση της υφιστάμενης έρευνας και βιβλιογραφίας

πάνω στο πεδίο της διοίκησης οργανωσιακών κρίσεων και της επιρρέπειας ειδικότερα, επιδιώχθηκε η δημιουργία ενός πλαισίου, μέσα στο οποίο θα πρέπει να θεωρηθεί και να εξεταστεί το ζήτημα της επιρρέπειας ενός οργανισμού προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.

Διάγραμμα 1.1.
Τα βήματα της υποθετικοερευνητικής μεθόδου



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010), σελ.68

Ακολούθως, έγινε προσπάθεια εντοπισμού όλων των πιθανών παραγόντων που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας

(ΟΠΕ). Οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν με βάση κριτήρια, τα οποία διαμορφώθηκαν στην πορεία της έρευνας.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ομαδοποίησης και κατηγοριοποίησης των παραγόντων επιρρέπειας, διατυπώθηκαν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις και καθορίστηκαν συγκεκριμένες μεταβλητές και τρόποι μέτρησης αυτών, ώστε να ελεγχθούν οι υποθέσεις αυτές. Η επαλήθευση και ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μέσω έρευνας που διεξήχθη για το σκοπό αυτό.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν συγκεκριμένα συμπεράσματα για τη σχέση των ομάδων παραγόντων και τις επιπτώσεις τους στο ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας. Έτσι λοιπόν εκτιμάται ότι, διαμορφώθηκε ένα θεωρητικό μοντέλο, η εφαρμογή του οποίου θα είναι ικανή να συμβάλλει στην εκτίμηση του Οργανωσιακού Προφίλ Επιρρέπειας ενός οργανισμού.

Τέλος, προκειμένου για την πρακτική εφαρμογή αυτού του μοντέλου διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα εργαλεία και διατυπώθηκαν προτάσεις, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από πλευράς των επιχειρήσεων με σκοπό τη βελτίωση της θέσης του γύρω από το θέμα των οργανωσιακών κρίσεων αλλά και στον ακαδημαϊκό τομέα για περαιτέρω έρευνα.

1.5. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η διατριβή αποτελείται συνολικά από **τέσσερα μέρη**, τα οποία απαρτίζονται με τη σειρά τους από την Εισαγωγή και επτά επιπλέον Κεφάλαια. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των επιμέρους ενοτήτων.

- **Μέρος Α – Εισαγωγή.** Το μέρος αυτό περιλαμβάνει μόνον το παρόν Εισαγωγικό Κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζεται πολύ περιληπτικά το αντικείμενο της μελέτης. Επίσης, περιγράφονται εν συντομία το θεωρητικό κενό που ώθησε προς την κατεύθυνση της διεξαγωγής της συγκεκριμένης μελέτης, ο βασικός σκοπός, οι επιμέρους στόχοι, η σύνοψη της γενικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, και η δομή της διατριβής. Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η σύντομη και ουσιαστική οριοθέτηση του γενικού πλαισίου υλοποίησης της μελέτης.
- **Μέρος Β – Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.** Το Μέρος Β αποτελείται από τα τρία επόμενα κεφάλαιο, δηλαδή από το δεύτερο έως και το

τέταρτο, και είναι εστιασμένο στη θεωρητική θεμελίωση βασικών εννοιών της διατριβής. Συγκεκριμένα, το δεύτερο κεφάλαιο προσπαθεί να οριοθετήσει τις έννοιες των οργανωσιακών κρίσεων και της διαχείρισής τους. Γίνεται παρουσίαση των υφιστάμενων προσεγγίσεων αναφορικά με τα στάδια και τους διάφορους τύπους των οργανωσιακών κρίσεων, όπως απαντώνται στη θεωρία, ενώ εξετάζονται οι οργανωσιακές κρίσεις σε σχέση με τον τομέα του τουρισμού και των υπηρεσιών ευρύτερα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των προσεγγίσεων σε σχέση με το θέμα της διαχείρισης αυτών των δύσκολων καταστάσεων. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει το ενδιαφέρον της διατριβής στο θέμα της οργανωσιακής επιρρέπειας και γίνεται μια εκτενής αναφορά στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που, βάσει των απόψεων των ερευνητών του χώρου, προκύπτει ότι σχετίζονται με την παραγωγή επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών, και συνεπώς επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται υφιστάμενα μοντέλα που απαντώνται στη βιβλιογραφία και σχετίζονται με το πρόβλημα της διατριβής.

- **Μέρος Γ – Ανάπτυξη ερευνητικού πλαισίου και μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας.** Το Μέρος αυτό περιλαμβάνει το πέμπτο και το έκτο κεφάλαιο. Στο πέμπτο κεφάλαιο τοποθετούνται τα θεμέλια για τη δημιουργία του ερευνητικού πλαισίου μέσα από την παρουσίαση των βασικών συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τον εντοπισμό των βασικών ελλείψεων, τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, και τον προσδιορισμό τόσο των εξαρτημένων όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν στο κομμάτι του στατιστικού ελέγχου. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή των συνθηκών υπό τις οποίες έλαβε χώρα η εμπειρική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο είδος της έρευνας, στις πηγές των πρωτογενών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν, στη μέθοδο συλλογής αυτών, στο σχεδιασμό του εργαλείου έρευνας, ενώ γίνεται και ο λειτουργικός ορισμός και καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης των μεταβλητών. Εν συνεχεία περιγράφονται η διαδικασία ελέγχου του ερωτηματολογίου, ο

χρονικός ορίζοντας υλοποίησης της έρευνας, η επιλογή του πληθυσμού και του δείγματος και οι τεχνικές μείωσης των σφαλμάτων απόκρισης. Το έκτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της μεθόδου επεξεργασίας των δεδομένων που επιλέχθηκε και την τεκμηρίωση της επιλογής αυτής.

- **Μέρος Δ – Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων, Συμπεράσματα.** Το τέταρτο και τελευταίο μέρος της διατριβής αποτελείται από τα δύο τελευταία κεφάλαια. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας χρησιμοποιώντας τις επιλεχθείσες μεθοδολογίες ανάλυσης που περιγράφηκαν στο έκτο κεφάλαιο. Το κύριο σώμα της διατριβής ολοκληρώνεται με το όγδοο κεφάλαιο όπου γίνεται μια ανακεφαλαίωση της ερευνητικής προσπάθειας, αξιολογούνται τα αποτελέσματα και διατυπώνονται ορισμένες διοικητικές προτάσεις και μια ειδικότερη πρόταση για πρακτική χρήση του προτεινόμενου μοντέλου εκτίμησης ΟΠΕΚ. Το τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά των περιορισμών της διατριβής και με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

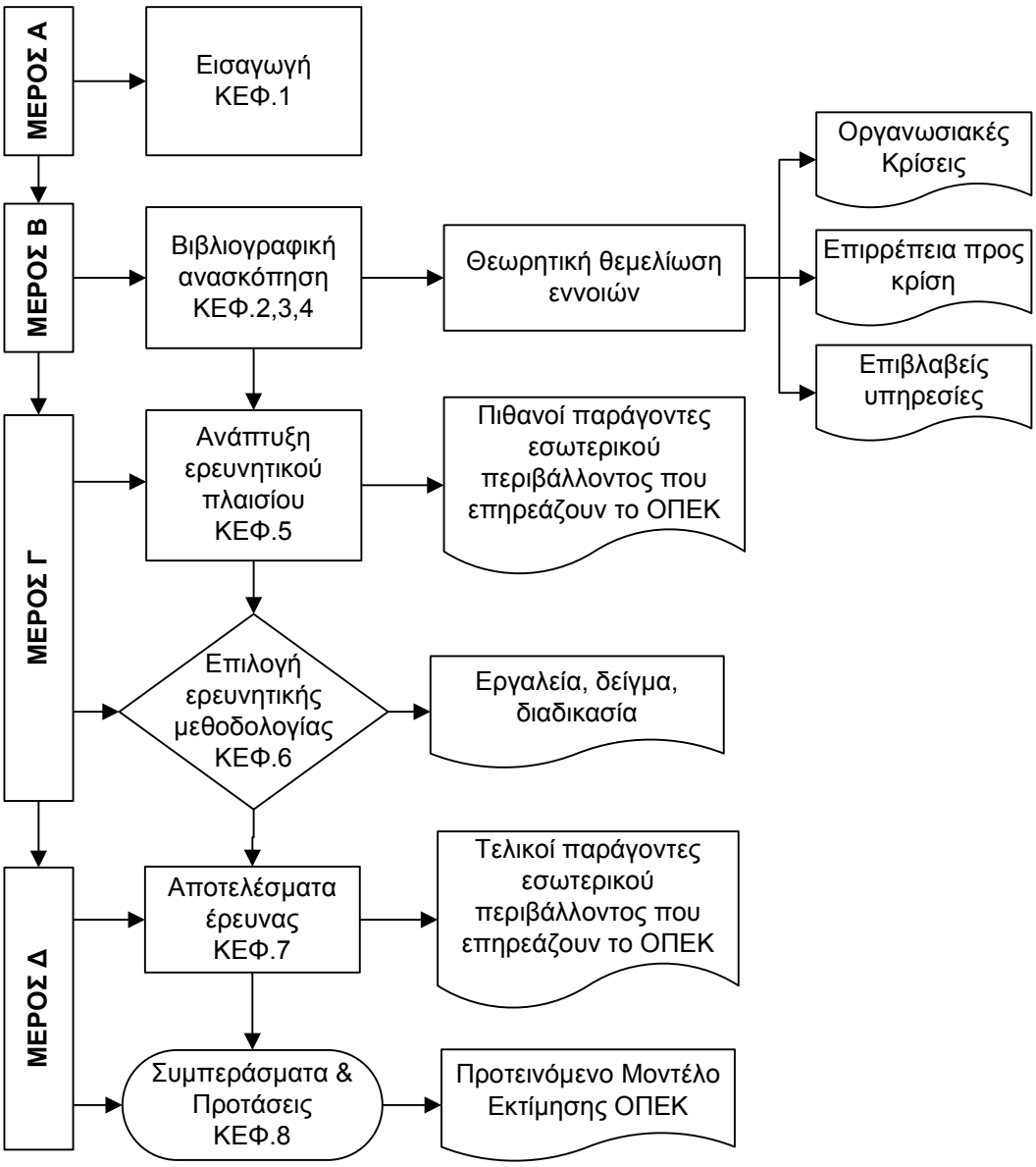
Μετά το πέρας του 8ου Κεφαλαίου, υπό τη μορφή παραρτήματος, έπονται:

α) η παράθεση της βιβλιογραφίας, διεθνούς και ελληνικής, που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της παρούσας διατριβής,

β) μια εκτύπωση του ερωτηματολογίου της έρευνας, όπως αυτό διακινήθηκε on line, μαζί με τη συνοδευτική επιστολή και το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που στάλθηκε στους υποψήφιους συμμετέχοντες.

Συνοψίζοντας στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η δομή και η λογική ακολουθία της διατριβής.

Διάγραμμα 1.2.
Δομή της διατριβής

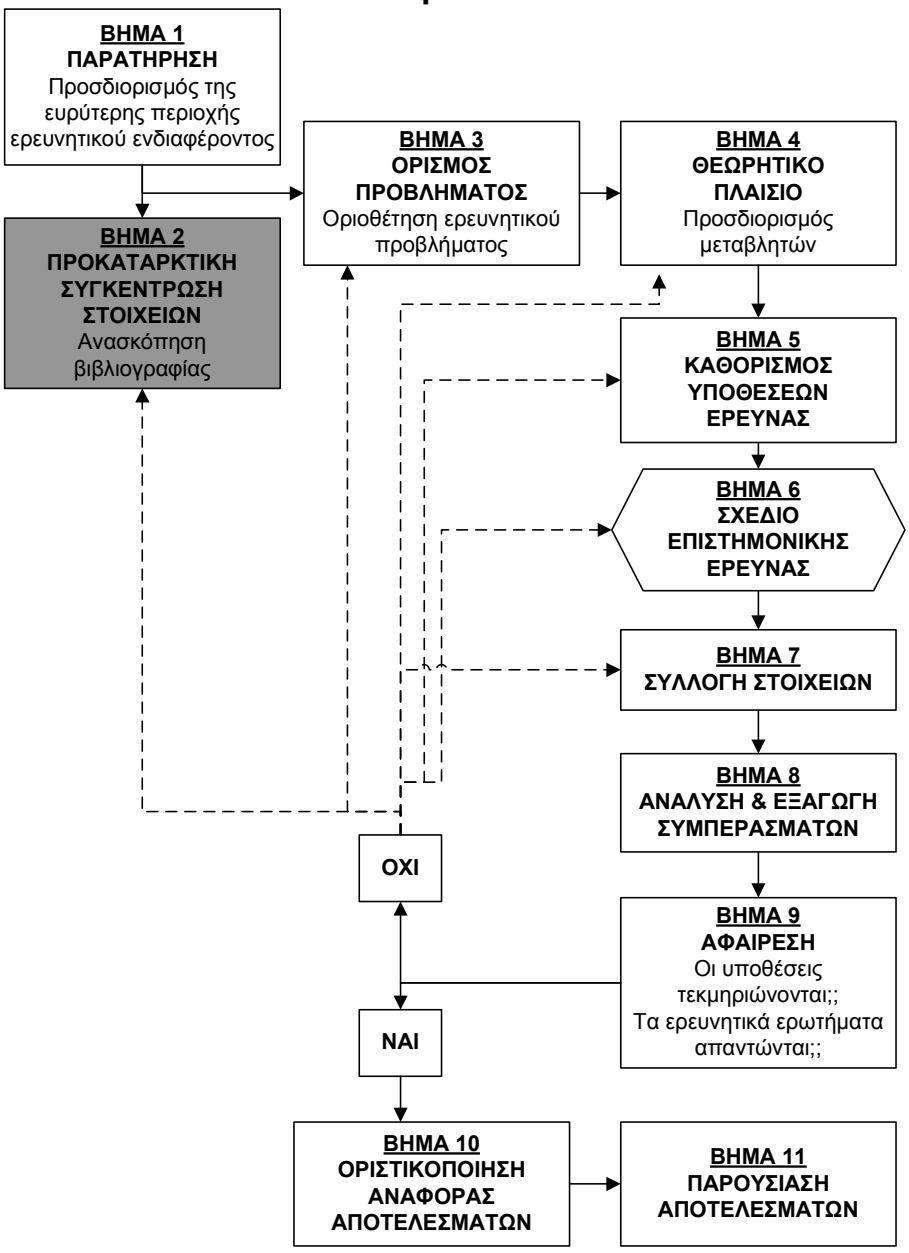


ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια γενική προσέγγιση της έννοιας της κρίσης. Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η οριοθέτηση του πλαισίου των οργανωσιακών κρίσεων. Ειδικότερα, προσδιορίζεται ο όρος οργανωσιακή κρίση, όπως προσεγγίζεται ποικιλοτρόπως από τη βιβλιογραφία. Παρουσιάζονται διάφορες απόψεις επί της τυπολογίας των οργανωσιακών κρίσεων καθώς επίσης και των διαφορετικών προσεγγίσεων αναφορικά με το θέμα των σταδίων – φάσεων της εξέλιξής τους. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις οργανωσιακές κρίσεις στον τομέα των υπηρεσιών και του τουρισμού ειδικότερα, καθώς επίσης και στις κρίσεις που προκαλούνται εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών, μιας και ενδιαφέρουν τη συγκεκριμένη διατριβή.

Ακόμη, το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί να εστιάσει περισσότερο στο θέμα της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων, με τη στενή έννοια του όρου, δηλαδή ως διαδικασία και όχι με την ευρύτερη έννοια του όρου ως θεματική περιοχή. Τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της ως διαδικασίας, όπως αυτή προκύπτει από την ανάγκη λειτουργία των οργανισμών στο σύγχρονο περιβάλλον και παρουσιάζονται διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις, όπως προκύπτουν από την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Διάγραμμα 2.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το δεύτερο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

2.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ

Ο όρος **οργανωσιακή κρίση** (organizational crisis) έρχεται να αποδώσει την έκτακτη (με την έννοια της ξαφνικής και απρόσμενης), δυσμενή κατάσταση, στην οποία έχει περιέλθει ένας οργανισμός και έχει σαν αποτέλεσμα να τον φέρει αντιμέτωπο με διάφορες ομάδες ατόμων, είτε του εσωτερικού είτε του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Οι κρίσεις είναι σήμερα ένα αναπόφευκτο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δε μπορούν να διαχωριστούν από την επιχειρηματική καθημερινότητα, όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές του χώρου (Quarantelli, 1988; Dumaine, 1993; Barton, 1993; Mitroff, 2000; Smits & Ezzat, 2003). Τείνουν να προκαλούνται από τους ανθρώπους, τις οργανωσιακές δομές, τα οικονομικά, την τεχνολογία ή από φυσικές καταστροφές, και μπορούν να προκαλέσουν εκτενείς απώλειες τόσο σε υλικούς πόρους όσο και σε ανθρώπινες ζωές.

Η Reilly (1993) ορίζει την οργανωσιακή κρίση ως μια κατάσταση, η οποία έχει βλαπτικό και διασπαστικό χαρακτήρα για τον οργανισμό, ευρεία έκταση, είναι ξαφνική, έντονη, απαιτεί έγκαιρη αντίδραση και είναι έξω από τα πλαίσια της τυπικής καθημερινής λειτουργίας του. Ο Barton (1993) θεωρεί την οργανωσιακή κρίση ως ένα σημαντικό απρόβλεπτο γεγονός, το οποίο έχει ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα. Το γεγονός και τα όσα έπονται αυτού μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά έναν οργανισμό και τους εργαζόμενους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την χρηματοοικονομική κατάσταση, τη φήμη και την εικόνα του.

Οι Mitroff & Pearson (1993) πραγματοποίησαν μια έρευνα απευθυνόμενοι σε διοικητικά στελέχη οργανισμών, ζητώντας τους να ορίσουν τις οργανωσιακές κρίσεις. Η άποψη που επικράτησε είναι ότι, αυτές συντίθενται από πέντε διαστάσεις: επηρεάζουν μεγάλο εύρος του οργανισμού, απαιτούν άμεση αντίδραση, έχουν το στοιχείο της έκπληξης, την ανάγκη για την ανάληψη δράσης και είναι εκτός των ορίων του απόλυτου ελέγχου του οργανισμού.

Ο Albrecht (1996) ορίζει την οργανωσιακή κρίση ως ένα περιστατικό - ειδικό επεισόδιο, το οποίο μπορεί να οδηγήσει έναν οργανισμό προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο, κάτι το οποίο εξαρτάται από το μέγεθός του, τον αριθμό των εργαζομένων, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει, και τους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό, περιουσιακά στοιχεία και ρευστά που διαθέτει προκειμένου για την επίλυση του προβλήματος. Διαπιστώνουμε ότι, στην προσέγγιση αυτή, οι κρίσεις αντιμετωπίζονται από μια θετική σκοπιά μιας και θεωρούνται ότι μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό προς το καλύτερο.

Οι Pearson & Clair (1998) ορίζουν την οργανωσιακή κρίση ως ένα γεγονός μικρής πιθανότητας και μεγάλης επίδρασης που απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από αμφιβολία των αιτίων που την προκάλεσαν, των επιπτώσεων που θα έχει και των μέσων που θα απαιτηθούν για την επίλυσή της, καθώς επίσης και από μια πεποίθηση ότι, οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται άμεσα.

Ο Faulkner (2001) προσδιορίζει την οργανωσιακή κρίση ως ένα «αυτοπροκαλούμενο» γεγονός, το οποίο οφείλεται σε κάποιο βαθμό σε προβλήματα όπως είναι η προβληματική διοίκηση ή η αδυναμία προσαρμογής του οργανισμού στην αλλαγή. Αυτός ο ορισμός της κρίσης υπονοεί ότι υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα σε μια ομάδα ανθρώπων με ένα γεγονός.

Οι Prideaux *et al*. (2003) υποστηρίζουν ότι, οι οργανωσιακές κρίσεις είναι τα πιθανά αλλά απρόσμενα αποτελέσματα της κακής διοίκησης, τα οποία σχετίζονται με τη μελλοντική ροή των γεγονότων, όπως αυτά υλοποιούνται ως αποτέλεσμα της ανθρώπινης ενέργειας ή αδράνειας, επισπεύδοντας το γεγονός.

Σύμφωνα με τον Dayton (2004) ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός του όρου οργανωσιακή κρίση είναι ότι, αφορά μια σοβαρή απειλή για τις βασικές δομές, αξίες και νόρμες ενός συστήματος, η οποία δεδομένης της μεγάλης πίεσης χρόνου και της αβεβαιότητας που τη χαρακτηρίζει, επιβάλλει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Σε όλους τους παραπάνω ορισμούς των οργανωσιακών κρίσεων, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν, το κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι **αποδίδουν στην οργανωσιακή κρίση το χαρακτήρα μιας προβληματικής κατάστασης, η οποία χρήζει ταχείας αντιμετώπισης**.

Οι Elliott *et al*. (2005) αναφέρουν ότι, οι ερευνητές που ασχολούνται με τις οργανωσιακές κρίσεις, υποστηρίζουν ότι οι κρίσεις παρουσιάζουν **κοινά χαρακτηριστικά**, και ειδικότερα:

1. Αναμειγνύουν έναν μεγάλο αριθμό σχετιζόμενων ομάδων.
2. Υπάρχει πίεση χρόνου, η οποία απαιτεί άμεση αντίδραση.

3. Η κρίση συνήθως επέρχεται λόγω του ότι ο οργανισμός καταλαμβάνεται εξ' απροόπτου.
4. Υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός σύγχυσης, καθώς τα αίτια και οι επιπτώσεις συγχέονται μεταξύ τους.
5. Η κρίση δημιουργεί μια σημαντική απειλή για τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Οι Billings *et al*. (1980) αναγνωρίζουν ότι, τα χαρακτηριστικά των οργανωσιακών κρίσεων συχνά έχουν να κάνουν και με την αντίληψη αυτών που σχετίζονται άμεσα με την κρίση. Κάτι το οποίο εκλαμβάνεται ως κρίση από κάποιο στέλεχος ενός οργανισμού, μπορεί να μην είναι για κάποιον άλλον. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η χρονική συγκυρία. Οι 't Hart & Boin (2001) υποστηρίζουν ότι, μια κατάσταση μπορεί να χαρακτηρίζεται ως κρίση όταν οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν, την αντιλαμβάνονται ως κρίση. Δηλαδή η κατάσταση εμπεριέχει και έναν υποκειμενικό χαρακτήρα, ο οποίος καθιστά δύσκολο τον ακριβή προσδιορισμό της αρχής και του τέλους της κρίσης. Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι, οι χειρότερες προκλήσεις και καταστάσεις συμβαίνουν αφού η αρχική κρίση έχει κάπως κοπάσει (Rosenthal *et al*, 1994). Το φαινόμενο αυτό της «κρίσης μετά από την κρίση» επιβεβαιώνει την αντίληψη ότι, οι κρίσεις αντιμετωπίζονται ως καταστάσεις που έχουν περίοδο εκκόλαψης, κρίσιμα γεγονότα και δύσκολα επακόλουθα (Boin *et al.*, 2004).

Οι οργανωσιακές κρίσεις μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό με τις φυσικές καταστροφές. Κοινωνιολογικές έρευνες σχετικά με τις φυσικές καταστροφές, τις περιγράφουν ως μη προγραμματισμένα γεγονότα, τα οποία διασπούν το κοινωνικό σύνολο με αιφνιδιαστικά και σοβαρά αποτελέσματα. Οι τρεις βασικές ιδιότητες των φυσικών καταστροφών είναι:

1. Μπορούν να προβλεφθούν σε ορισμένο βαθμό, όσον αφορά στον τόπο και στο χρόνο (μεγάλες καταιγίδες, τυφώνες κλπ).
2. Επηρεάζουν τις κοινωνικές ομάδες.
3. Οι κοινωνικές αυτές ομάδες προχωρούν σε ενέργειες αντίδρασης προκειμένου να μετριάσουν τις συνέπειες της καταστροφής.

Ακόμη και αν δεν μπορεί να προβλεφθεί ο ακριβής τόπος, χρόνος και η σοβαρότητα της οργανωσιακής κρίσης, οι επιπτώσεις της μπορούν να μετριαστούν τόσο πριν όσο και μετά την έλευσή της.

Οι κρίσεις είναι μια παντοτινή πιθανότητα για κάποιον οργανισμό (Anonymous,1993). Οι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν τεράστια προβλήματα εάν κατά την περίοδο μιας κρίσης δε γίνουν σωστοί χειρισμοί (Fink, 1986b; Barton 1991).

Η απειλή να συμβεί μια κρίση σε έναν οργανισμό είναι διαρκώς αυξανόμενη καθώς:

1. Οι **περισσότερες κρίσεις έχουν σαν αφετηρία και αιτία πρόκλησης τους ανθρώπους** (Mitroff *et al*., 1989). Καθώς λοιπόν, ο πληθυσμός της γης αυξάνεται διαρκώς είναι λογικό να υποτεθεί ότι, αυξάνονται οι πιθανότητες εμφάνισης περιπτώσεων κρίσεων (Barton, 1993). Τα τελευταία χρόνια, όπως αναφέρουν οι Mitroff & Pearson (1993), οι επιπτώσεις των κρίσεων που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα (επιχειρήσεις κλπ) έχουν ξεπεράσει σε ένταση και εύρος τις επιπτώσεις από τις κρίσεις που προκαλούν οι φυσικές καταστροφές.
2. **Οι κρίσεις** φαίνεται να **αναπτύσσονται ραγδαία**, εξαιτίας της μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης που έχουν γνωρίσει τα ΜΜΕ κατά τα τελευταία χρόνια, απόρροια της οποίας είναι η δυνατότητα να καλύπτουν και να μεταδίδουν τα γεγονότα με εξαιρετικά μεγάλη ταχύτητα σε παγκόσμια κλίμακα (Stevens, 1992).

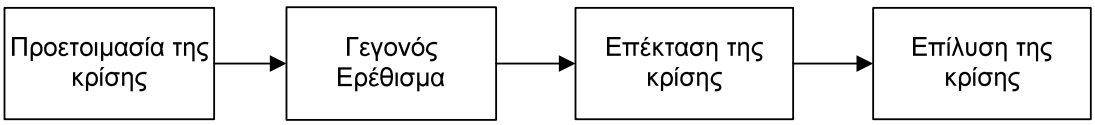
Οι οργανωσιακές κρίσεις είναι πιθανότερο να συμβούν σε περιοχές που εκβιομηχανίζονται με ταχείς ρυθμούς, αλλά τους λείπουν οι κατάλληλες υποδομές για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες που προκύπτουν εξαιτίας της εκβιομηχάνισης αυτής (πχ ανάγκες σε υποδομές επεξεργασίας και διάθεσης λυμάτων, υποδομές ασφάλειας κλπ). Οι αρνητικές αυτές συνθήκες που προκύπτουν από την έλλειψη των κατάλληλων υποδομών για την ομαλή και αποτελεσματική ανάπτυξη της βιομηχανικής δραστηριότητας, απαντώνται συνήθως στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου και καταγράφτηκαν τα σημαντικότερα και τα περισσότερα αναλογικά βιομηχανικά ατυχήματα του αιώνα. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι

μόνο στις υπό εκβιομηχάνιση χώρες συμβαίνουν οι κρίσεις, διότι υπάρχουν και τρανταχτά παραδείγματα ατυχημάτων που συνέβησαν στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, χωρίς να προκαλέσουν πολλούς θανάτους αλλά προκάλεσαν μεγάλες καταστροφές και είχαν μεγαλύτερο αντίκτυπο (πχ το ατύχημα του Τσέρνοπιλ στην Σοβιετική Ένωση, το ατύχημα του Exxon Valdez, το ατύχημα στη Φουκοσίμα της Ιαπωνίας κ.α.).

2.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η εξέλιξη των οργανωσιακών κρίσεων αποτέλεσε ένα θέμα που έχει απασχολήσει μεταξύ άλλων την έρευνα και τη βιβλιογραφία του θέματος. Οι βασικές απόψεις που διατυπώνονται συνοψίζονται σε δύο μοντέλα εξέλιξης. Το πρώτο μοντέλο (Turner, 1976; Shrivastava, 1987; Smith 1990, Siomkos 2000) υποστηρίζει ότι, η εξέλιξη των κρίσεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στάδια :

Διάγραμμα 2.2.
Τα στάδια εξέλιξης των οργανωσιακών κρίσεων κατά τους Turner, Smith, Shrivastava και Siomkos



- **Η προετοιμασία της κρίσης** (crisis preconditions). Οι κρίσεις αποτελούν την τελική έκβαση μιας περιόδου, κατά την οποία οι διάφορες αποτυχίες και τα προβλήματα είναι συχνά. Οι επιχειρήσεις διέρχονται καταστάσεις στενότητας πόρων και πιέσεων για περικοπές του κόστους. Υπάρχει μια έλλειψη σχεδιασμού και εποπτείας επί των ζητημάτων ασφάλειας. Στη διάρκεια της περιόδου αυτής μπορεί να γίνονται ανεκτές πρακτικές, οι οποίες δε χαρακτηρίζονται ασφαλείς, θέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για σοβαρά ατυχήματα με ότι παραπέρα αυτά συνεπάγονται.
- **Το γεγονός - ερέθισμα** (triggering event). Είναι η αφορμή για το ξέσπασμα μιας κρίσης. Μπορεί να αφορά ένα ατύχημα (βιομηχανικό ή εν γένει επιχειρηματικό), ένα περιστατικό περιβαλλοντικής

μόλυνσης, μια μηχανική αποτυχία ή παράλειψη, τραυματισμό εξαιτίας της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μεταξύ άλλων. Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί την έναρξη της κρίσης, καθώς είναι το καθοριστικό συμβάν, το οποίο συνήθως μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα σοβαρές συνέπειες για την ανθρώπινη ζωή ή το περιβάλλον.

- **Η επέκταση της κρίσης** (crisis expansion). Η φάση αυτή ακολουθεί το γεγονός - ερέθισμα και αφορά την εξάπλωση των συνεπειών της κρίσης προς τις διάφορες σχετιζόμενες ομάδες (stakeholders). Οι συνέπειες μπορεί να είναι πρωταρχικά από ιατρικές και περιβαλλοντικές έως και οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές, ακόμη και συμβολικές. Η κρίση μπορεί να επεκταθεί και σε άλλες επιχειρήσεις, φορείς ή και άτομα. Η αρχική ζημιά εντείνεται, ενώ συνήθως κάνουν την εμφάνισή τους και δευτερεύουσες επιπτώσεις στη φάση αυτή. Η κρίση εξαπλώνεται τόσο ως προς το χρόνο όσο και ως προς τη γεωγραφική περιοχή. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, εφαρμόζονται έκτακτες διαδικασίες και μέτρα από μέρους της διοίκησης του οργανισμού με σκοπό τον περιορισμό των επιπτώσεων.
- **Επίλυση της κρίσης** (crisis resolution). Η φάση αυτή αναφέρεται στην επαναφορά των φυσιολογικών συνθηκών στις σχέσεις του οργανισμού με όλες τις σχετιζόμενες ομάδες. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει την αναδόμηση του οργανισμού, οργανωσιακές βελτιώσεις σε κάποιους τομείς, αλλαγή στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποζημίωση, ανακούφιση και αποκατάσταση των θυμάτων της κρίσης. Οι διάφορες συγκρούσεις που εγείρονται εξαιτίας της κρίσης επιλύονται στη διάρκεια αυτής της φάσης. Η οργανωσιακή επαναφορά δίδει επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα στην αποκατάσταση την εμπιστοσύνης όλων των σχετιζόμενων ομάδων προς τον οργανισμό.

Στην ίδια κατεύθυνση και ο Roux-Dufort (2007; 2009), ο οποίος αναφέρεται στη διαδικαστική προσέγγιση των κρίσεων, σύμφωνα με την οποία η κρίση εκλαμβάνεται ως μια μακρά διαδικασία εκκόλαψης, η οποία

τελικώς αποκαλύπτεται υπό την επήρεια ενός απρόσμενου γεγονότος. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης υπερασπίζονται την ιδέα ότι, οι κρίσεις εξελίσσονται στις ακόλουθες φάσεις: προειδοποιητικά μηνύματα, οξεία φάση, επέκταση, αποκατάσταση. Η οξεία φάση αποτελεί το αποκορύφωμα της συσσώρευσης οργανωσιακών δυσλειτουργιών, οι οποίες προϋπήρχαν και παραβλέπονταν επί μακρόν. Η διαδικαστική αυτή προσέγγιση αντιμετωπίζει τις κρίσεις όχι μόνο σαν κάτι το αρνητικό και το απειλητικό, αλλά και ως μια ευκαιρία για να έρθουν στην επιφάνεια προβλήματα που υπόβοσκαν μέσα στον οργανισμό για μεγάλο διάστημα.

Σύμφωνα με το δεύτερο μοντέλο, την προσέγγιση του Mitroff (1994), τα στάδια εξέλιξης μιας οργανωσιακής κρίσης έχουν ως εξής:

Διάγραμμα 2.3.
Τα στάδια εξέλιξης των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Mitroff

Πηγή: Mitroff (1994)

- Το πρώτο στάδιο, είναι το πριν από την κρίση στάδιο, όπου παρουσιάζονται τα **πρόδρομα συμπτώματα** (prodromal symptoms) ή τα **προειδοποιητικά σήματα** (warning signals). Εάν αυτά γίνουν έγκαιρα αντιληπτά και αναληφθεί η απαραίτητη δράση με στόχο την αντιμετώπισή τους και την εξομάλυνση της κατάστασης, τότε πολλές κρίσεις μπορούν να αποφευχθούν. Αυτή είναι η καλύτερη έκφραση της διαχείρισης κρίσεων.
- Ακολουθεί το στάδιο **της διερεύνησης και της προφύλαξης** (probing and prevention), το οποίο μπορεί να τρέχει παράλληλα με το στάδιο των πρόδρομων συμπτωμάτων. Όλες οι ενέργειες θα πρέπει να προχωρούν με βάση συγκεκριμένο πρόγραμμα. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη προσεκτική διερεύνηση προβλημάτων σε τομείς όπως η παραγωγική διαδικασία, καθώς επίσης και τη διερεύνηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης, προκειμένου να ανακαλυφθούν παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν αιτίες για το ξέσπασμα μεγάλων

κρίσεων, όπως πχ διαρροή τοξικών ουσιών, διάθεση επιβλαβών προϊόντων κλπ.

- Το επόμενο στάδιο είναι **η αναχαίτιση της καταστροφής** (damage containment). Ακόμη και στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι καλά προετοιμασμένη, η περίπτωση μιας σοβαρής κρίσης μπορεί να είναι αναπόφευκτη εξαιτίας της πολυπλοκότητας των διάφορων συστημάτων και της αδυναμίας πλήρους ελέγχου. Σε αυτή τη φάση στόχος της επιχείρησης είναι ο περιορισμός των περαιτέρω επιπτώσεων σε όσο το δυνατόν μικρότερο βαθμό και εύρος σε σχέση με την επιχείρηση.
- Η επόμενη φάση είναι **η ανάκαμψη** (recovery), η οποία στοχεύει στην επαναφορά στο φυσιολογικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι ώστε να μην υπάρξει απώλεια σημαντικής μερίδας των καταναλωτών – πελατών της, στους οποίους στηρίζεται
- Το τελικό στάδιο είναι αυτό **της μάθησης** (learning), το οποίο αφορά στην ανασκόπηση και την κριτική αξιολόγηση της κατάστασης, χωρίς κατ' ανάγκη να αποδίδονται κατηγορίες ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους προκειμένου. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου να εντοπιστούν τα λάθη και οι παραλείψεις που έγιναν, ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον.

Οι Elliot *et al*. (2005) επίσης αναδεικνύουν το σημαντικό ρόλο της μάθησης στη σχέση ενός οργανισμού με το θέμα των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της μάθησης και η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων στοιχείων που υπάρχουν είτε από κρίσεις που έχει διέλθει ο ίδιος οργανισμός είτε από περιπτώσεις άλλων οργανισμών, μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην ενίσχυση του οργανισμού απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις. Σε πολλούς οργανισμούς λειτουργούν μηχανισμοί, οι οποίοι εμποδίζουν τη διαδικασία μάθησης (Elliot *et al*.,2000), με συνέπεια τα στελέχη πολλές φορές να εμφανίζονται ανήμπορα να αντιμετωπίσουν διάφορες πτυχές που αφορούν ενδεχόμενες κρίσεις, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτόν, την επιρρέπεια των οργανισμών τους απέναντι σε τέτοιες

δύσκολες καταστάσεις. Αιτίες που αποτελούν εμπόδια απέναντι στη διαδικασία μάθησης είναι ενδεικτικά οι εξής: η «ακαμψία» των βασικών αρχών που ισχύουν στον οργανισμό, αναποτελεσματική επικοινωνία και ροή πληροφοριών, προβλήματα σε ζητήματα προσαρμογής, συγκεντρωτισμός, απουσία κοινωνικής υπευθυνότητας κ.α.

Οι προετοιμασμένες επιχειρήσεις επιδιώκουν να διέλθουν επιτυχώς όλα τα στάδια, σε αντίθεση με τις επιρρεπείς επιχειρήσεις, οι οποίες διέρχονται επιτυχώς μόνο κάποιο από αυτά, θεωρώντας ότι αυτό είναι αρκετό.

2.3. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ένας οργανισμός μπορεί να διέλθει μια οργανωσιακή κρίση εξαιτίας μιας σειράς γεγονότων - αιτίων. Τα διαφορετικά αυτά αίτια, καταδεικνύουν και τον ειδικότερο τύπο της οργανωσιακής κρίσης.

Οι οργανωσιακές κρίσεις είναι τα αποτελέσματα περίπλοκων συστηματικών αλληλοσυσχετισμών μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών. Η έρευνα έχει καταδείξει ότι, κάθε μια ειδικότερη κρίση μπορεί να προκύψει από ένα πλήθος άλλων παραγόντων της κρίσης ή άλλων αιτίων (Pauchant & Douville, 1992; Pauchant & Mitroff, 1992; Shrivastava, 1993).

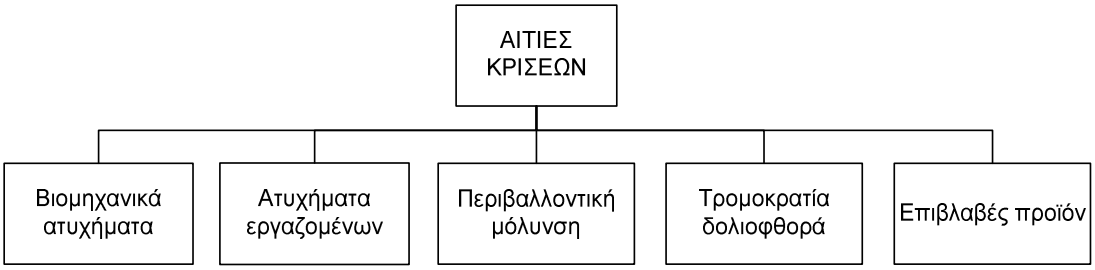
Έτσι λοιπόν, ένα άλλο σημαντικό θέμα που έχει απασχολήσει τους ερευνητές των οργανωσιακών κρίσεων είναι **η τυποποίηση και η ταξινόμησή τους**. Η ταξινόμηση των κρίσεων, σύμφωνα με τον Gundel (2005) αποτελεί το πρώτο βήμα ώστε να τεθούν υπό έλεγχο και να αναλυθούν περαιτέρω. Η περαιτέρω ανάλυση βεβαίως δε θα πρέπει να αναλωθεί μόνο στην θεωρητική τους εξέταση αλλά και στην ανάπτυξη πρακτικών μέτρων αντιμετώπισής τους.

Ο Mitroff (1994) διατυπώνει τη θέση ότι, παρόλο που κάθε κρίση παρουσιάζει ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά, υπάρχει μια θεμελιώδης τάξη και λογική, οι οποίες καθοδηγούν τους οργανισμούς σε σχέση με τους διαφορετικούς τύπους κρίσεων, για τους οποίους θα πρέπει να προετοιμαστούν. Οι καλύτερα προετοιμασμένοι οργανισμοί ακολουθούν τη στρατηγική της προετοιμασίας για κάθε έναν αντιπροσωπευτικό τύπο από τις διάφορες κατηγορίες κρίσεων.

Κατά τους Barton (1990) και Miller (1998) οι **συνηθισμένες αιτίες**, οι οποίες ευθύνονται για το ξέσπασμα μιας οργανωσιακής κρίσης είναι :

1. Τα βιομηχανικά (με την ευρύτερη έννοια του όρου) ατυχήματα
2. Πρόκληση ατυχημάτων στους εργαζόμενους της επιχείρησης – προβλήματα με ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων
3. Περιστατικά περιβαλλοντικής μόλυνσης
4. Τρομοκρατία - δολιοφθορά
5. Βλάβη που προκάλεσε ένα προϊόν[1] ή μια υπηρεσία

Διάγραμμα 2.4.
Συνηθισμένες αιτίες των οργανωσιακών κρίσεων



Πηγή: Barton (1990), Miller (1998).

Πίνακας 2.1.
Κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Shrivastava

ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ	Συστήματα παραγωγής	Προσωπικά ατυχήματα
		Ατυχήματα μεταφορών
		Ατυχήματα συστημάτων
	Περιβάλλον παραγωγής	Εργασιακές αρρώστιες
		Κίνδυνοι λόγω τοποθεσίας
	Επακόλουθα παραγωγής	Περιβαλλοντική μόλυνση
		Διάθεση αποβλήτων
ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	Χρήση προϊόντος	Κακή χρήση προϊόντος
		Δολιοφθορά προϊόντος
		Ελαττωματικά προϊόντα
	Κοινωνικόπολιτισμικές συνέπειες	Καταστροφή των τεχνών και της παραδοσιακής χειροτεχνίας
		Σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα

Πηγή: Shrivastava *et al.* (1988).

Οι Shrivastava *et al.* (1988) διατυπώνουν μια κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών κρίσεων, η οποία αποτυπώνεται στον πίνακα 2.1. Όπως

διαπιστώνει κανείς από την κατηγοριοποίηση αυτή, οι αιτίες των κρίσεων προσεγγίζονται από τη σκοπιά του παραγωγού (δηλ. του οργανισμού) και του καταναλωτή.

Ο Marra (1997) παρουσιάζει μια σύνοψη της τυπολογίας των οργανωσιακών κρίσεων, όπως αυτές συναντώνται στη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία. Η τυπολογία αυτή παρουσιάζεται στον πίνακα 2.2.

[1] Διευκρινίζεται ότι όπου εφεξής γίνεται χρήση του όρου «προϊόν» θα αφορά εννοιολογικά εκτός από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Πίνακας 2.2.
Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Marra

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ & ΤΥΠΟΙ ΚΡΙΣΕΩΝ
Barton (1993)	**Άνθρωποι:** θάνατος, επιδημία, παραίτηση ανώτατου στελέχους, νευρική παράλυση, εργοστασιακό ατύχημα, ρομαντισμός στη δουλειά, δυσφήμιση ή συκοφαντία, ξαφνική πτώση των πωλήσεων ή ύφεση, σύλληψη εργαζομένων. **Προϊόντα:** ελαττωματικό προϊόν ή ανάκληση, ασυνήθιστα αύξηση τιμής, το προϊόν απαξιώνεται, παραβίαση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αναμόρφωση του προϊόντος η οποία γίνεται αιτία επίκρισης της επιχείρησης, μεγάλη διάρκεια ζωής του προϊόντος στο ράφι. **Εγκαταστάσεις και εργοστάσια:** πυρκαγιά, πλημμυρά, σεισμός. **Ανταγωνισμός:** μείωση τιμών, δυναμική διαφημιστική καμπάνια ή αλματώδης αύξηση πωλήσεων, προσπάθειες για εξαγορά εταιρίας, ζήτημα μείζονος νομικής σημασίας, συκοφαντική δράση απέναντι σε επιχείρηση μέσω της διαφήμισης ή του ΜΚΤ. **Νομοθεσία:** επιβολή προστίμου ή φυλάκισης για κάποιο λόγο, παύση δραστηριοτήτων. **Αγοραστές:** μποϊκοτάζ, ακύρωση μεγάλων παραγγελιών, ανάκληση προϊόντος, αναζήτηση από μέρους των αγοραστών άλλων προμηθευτών.
Fearn-Banks (1996)	Εξαγορά, ηλικιακή διάκριση, κατάχρηση αλκοόλ, πτώχευση, μποϊκοτάζ, δωροδοκία και διαπλεκόμενα, χημική διαρροή, μόλυνση, κατάχρηση φαρμάκων, εμπορία ναρκωτικών, σεισμός, κατάχρηση, έκρηξη, θανατηφόρο ατύχημα, πυρκαγιά, πλημμύρα, τυφώνας, βίαιες αντιδράσεις, απαγωγή, μηνύσεις, απολύσεις, συγχώνευση, φόνος, αρνητική νομοθεσία, κλείσιμο εργοστασίου, αποτυχία προϊόντος, εκδηλώσεις διαμαρτυρίας, θέματα ρατσισμού, ληστεία, φυλετικές διακρίσεις, σεξουαλική παρενόχληση, απεργίες, αυτοκτονία, προβλήματα φορολογικού χαρακτήρα, τρομοκρατία, τοξικά απόβλητα, μεταφορικό ατύχημα, αποτυχία μεταφοράς, βιαιοπραγία στο χώρο εργασίας.
Meyers (1986)	Δημιουργία εντυπώσεων στο κοινό, ξαφνική αλλαγή της αγοράς, αποτυχία προϊόντος, διαδοχή ή εναλλαγή ηγεσίας, μετρητά, βιομηχανικές σχέσεις, επιθετική εξαγορά επιχείρησης, εχθρικά διεθνή γεγονότα, ρυθμίσεις και απελευθέρωση της αγοράς.
Mitroff (1988)	Σημαντικό προϊόντικό ελάττωμα, σημαντικό πρόβλημα στις παραγωγικές εγκαταστάσεις, μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα, μεγάλες «πτώσεις» συστημάτων Η/Υ, επιθετικές εξαγορές, σαμποτάζ και αλλοίωση προϊόντος (On site & off site), πλαστογραφία, ψευδείς φήμες, μοχθηρές συκοφαντίες, δωροδοκίες, κανονισμός τιμών, σεξουαλική παρενόχληση, τρομοκρατία, απαγωγή στελέχους, ελλιπής ή λανθασμένη εκπαίδευση χειρισμού, απειλή απομίμησης, ανακλήσεις, μποϊκοτάζ, απώλεια σημαντικών εσωτερικών πληροφοριών, παραπληροφόρηση / όχι σωστή επικοινωνία
Pincus & Acharya (1988)	**Επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις:** επιθετικές εξαγορές, συγχωνεύσεις, εσωτερικές αναδιοργανώσεις. **Προϊοντικά προβλήματα:** αλλοίωση, αποτυχία, ανάκληση, σαμποτάζ, ελαττώματα με επιπτώσεις στην υγεία. **Αναταράξεις αγοράς:** αλλοδαπός ανταγωνισμός, κανονισμός/απελευθέρωση της αγοράς, αλλαγές στη ζήτηση, νομοθεσία) **Περιβαλλοντικοί κίνδυνοι:** διαρροές χημικών, ατυχήματα σε πυρηνικά εργοστάσια, έκθεση σε καταστάσεις επικίνδυνες για την υγεία. **Χρηματοοικονομικά προβλήματα:** πτώχευση, κρίση ρευστότητας, μεγάλες ζημίες). **Εργασιακές αναταραχές:** μαζικές απολύσεις, απεργίες, ανταπεργίες, κλείσιμο εργοστασίου. **Απώλεια της εμπιστοσύνης του κοινού:** παρανόηση από μέρος του κοινού, κατηγορία από αφερέγγυο φορέα (οργάνωση, ένωση κλπ), παραδοχή της ενοχής, κυρώσεις για εσφαλμένες ενέργειες.
Western Union (1984)	Βιομηχανικά ατυχήματα, περιβαλλοντικά προβλήματα, σχέσεις επενδυτών, επιθετικές εξαγορές, καταστολή φημών, απεργία, εξουσιοδότηση (πχ για ψήφο), ανάκληση προϊόντος, κυβερνητικές παρεμβάσεις, πτώση πληροφοριακών συστημάτων, φυσικές καταστροφές, απάτη - κλοπή, πτώχευση, κίνδυνοι στη βιομηχανία και στον κλάδο των υπηρεσιών.

Πηγή: Marra (1997)

Οι Pearson & Clair (1998) δίνουν τη δική τους άποψη αναφορικά με τους τύπους των οργανωσιακών κρίσεων, όπως αυτοί αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.3.
Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά τους Pearson & Clair

- Εκβιασμός
- Εχθρική εξαγορά
- Νοθεία προϊόντος
- Τροχαίο ατύχημα
- Παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων
- Περιβαλλοντική μόλυνση
- Παραβίαση Η/Υ (hacking)
- Παραβίαση ασφάλειας
- Απαγωγή στελέχους
- Μποϋκοτάζ προϊόντος / υπηρεσίας
- Ανθρωποκτονία
- Δυσφήμηση
- Φυσική καταστροφή που καταστρέφει ένα μεγάλο προϊόν ή υπηρεσία
- Φυσική καταστροφή που καταστρέφει την οργανωσιακή βάση πληροφοριών
- Δωροδοκία
- Νόθευση πληροφορίας
- Βομβαρδισμός εργασιακού χώρου
- Τρομοκρατική επίθεση
- Έκρηξη εργοστασίου
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Διαφυγή επικίνδυνων υλικών
- Προσβολή του προσωπικού
- Προσβολή των πελατών
- Ανάκληση προϊόντος
- Εξαπάτηση
- Φυσική καταστροφή που καταστρέφει τα κεντρικά γραφεία
- Φυσική καταστροφή που καταστρέφει βασικούς σχετιζόμενους (stakeholders).

Πηγή: Pearson & Clair (1998), σελ.60

Στο ίδιο πνεύμα είναι και η τυπολογία των κρίσεων που δίνει η Koovor-Misra (1995), η οποία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.4.
Τύποι των οργανωσιακών κρίσεων κατά την Koovor-Misra

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΡΙΣΗΣ	ΜΟΡΦΕΣ
ΤΕΧΝΙΚΕΣ	Πυρκαγιές, εκρήξεις, διαρροές, μεταφορικά ατυχήματα
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	Αρνητική δημοσιότητα, Απώλεια της στήριξης βασικών σχετιζόμενων ομάδων
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	Εχθρικές εξαγορές, σημαντικές απώλειες, χρεωκοπίες
ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ	Δολιοφθορά, τρομοκρατία, απαγωγή, βιαιότητα εργαζόμενου, θάνατος ή τραυματισμός
ΝΟΜΙΚΕΣ	Νομικά προβλήματα
ΗΘΙΚΕΣ	Διαφθορά, κατάχρηση εξουσίας.
ΦΥΣΙΚΕΣ	Κατακλυσμοί, τυφώνες, σεισμοί.

Πηγή: Koovor-Misra (1995), σελ.147.

Ο Parsons (1996) προτείνει μια ταξινόμηση των κρίσεων ανάλογα με το χρόνο έλευσης και παραμονής τους. Έτσι διαχωρίζει τις κρίσεις σε:

- **Άμεσες κρίσεις:** τα συμπτώματα και τα προειδοποιητικά μηνύματα είναι ελάχιστα ή ανύπαρκτα, και για το λόγο αυτό ο οργανισμός είναι ανήμπορος να ερευνήσει το πρόβλημα ή να προετοιμάσει ένα σχέδιο αντιμετώπισης πριν την έλευση της κρίσης.
- **Αναδυόμενες κρίσεις:** αναπτύσσονται με πιο αργούς ρυθμούς, και μπορούν να σταματήσουν ή να περιοριστούν από τη κατάλληλη δράση του οργανισμού.
- **Παρατεταμένες κρίσεις:** μπορεί να διαρκούν για εβδομάδες, μήνες ή και χρόνια.

Ο Coombs (2004) προτείνει μια ταξινόμηση των κρίσεων με κριτήριο την απόδοση ευθυνών, κατά πόσο δηλαδή φέρει ευθύνη ο ίδιος ο οργανισμός για το ξέσπασμα της κρίσης. Έτσι, ομαδοποιεί τις πιθανές κρίσεις σε τρεις δέσμες (βλ. πίνακα 2.5.):

- **Δέσμη 1:** Περιλαμβάνει τις κρίσεις, για την πρόκληση των οποίων ο οργανισμός δε φέρει ευθύνη, είναι θύμα και ο ίδιος, και οι επιπτώσεις στη φήμη του είναι ήπιες.
- **Δέσμη 2:** Περιλαμβάνει τις κρίσεις, για την πρόκληση των οποίων ο οργανισμός φέρει κάποια μικρή ευθύνη, και οι επιπτώσεις στη φήμη του είναι μέτριες.
- **Δέσμη 3:** Περιλαμβάνει τις κρίσεις, για τις οποίες ο οργανισμός φέρει σημαντική ευθύνη, και οι επιπτώσεις στη φήμη του είναι σημαντικές. *Αυτές είναι και οι περιπτώσεις κρίσεων που αφορούν την παρούσα διατριβή (κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών υπηρεσιών).*

Ο Gundel (2005) προτείνει μια ταξινόμηση των κρίσεων βασιζόμενος σε δύο παραμέτρους, η οποία διαφέρει σε σχέση με τις προηγούμενες ταξινομήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η πρώτη παράμετρος αφορά την προβλεψιμότητα, και ορίζει ότι μια κρίση είναι προβλέψιμη εφόσον ο τόπος, ο χρόνος ή ειδικότερα ο τρόπος που αυτή θα συμβεί τελούν σε γνώση ενός τρίτου μέρους και η πιθανότητα να συμβούν δεν πρέπει να αγνοηθεί. Η δεύτερη παράμετρος είναι η λεγόμενη δυνατότητα του οργανισμού να επηρεάσει αυτές τις καταστάσεις. Με βάση αυτές τις δύο

διαστάσεις προτείνει τη μήτρα ταξινόμησης των κρίσεων, η οποία περιλαμβάνει τέσσερις τύπους κρίσεων (βλ. Διάγραμμα 2.5.).

Πίνακας 2.5.
Ταξινόμηση των κρίσεων σύμφωνα με τον Coombs

ΔΕΣΜΗ 1	Φυσική καταστροφή	Περιβαλλοντική ή καιρικά συμβάντα της φύσης, τα οποία βλάπτουν τον οργανισμό
	Φήμες	Διάδοση ψευδών και επιβλαβών ειδήσεων – φημών για τον οργανισμό. Αποδεικνύεται ότι τελικά ήταν ψευδείς.
	Βία στον εργασιακό χώρο	Κάποιος νυν ή πρώην εργαζόμενος του οργανισμού επιτίθεται εναντίον κάποιου άλλου εργαζόμενου
	Δολιοφθορά προϊόντος	Κάποιος εκτός του οργανισμού δημιουργεί αντίγραφα του προϊόντος προκειμένου να αυτό να προκαλέσει κακό σε αυτούς που θα το καταναλώσουν και να εκτεθεί ο οργανισμός
ΔΕΣΜΗ 2	Αμφισβητήσεις	Σχετιζόμενες ομάδες ισχυρίζονται ότι ο οργανισμός λειτουργεί με ακατάλληλο τρόπο. Υπάρχει μια δημόσια αμφισβήτηση, η οποία έγκειται σε ηθικά αλλά όχι νομικά ερείσματα.
	Ατυχήματα τεχνικής φύσεως	Μια αποτυχία στη λειτουργία ενός μηχανήματος ή εξοπλισμού έχει σαν αποτέλεσμα ένα ατύχημα.
	Ανάκληση λόγω τεχνολογικού σφάλματος	Μια αποτυχία στη λειτουργία ενός μηχανήματος ή εξοπλισμού έχει ως αποτέλεσμα να παραχθούν προϊόντα, τα οποία κρίνονται ακατάλληλα και επιβλαβή για κατανάλωση.
ΔΕΣΜΗ 3	Ατυχήματα λόγω ανθρώπινου λάθους	Ένα ανθρώπινο λάθος προκαλεί ένα ατύχημα. Το ανθρώπινο λάθος οφείλεται στο γεγονός ότι ο εν λόγω εργαζόμενος δεν εκτέλεσε σωστά τη δουλειά του.
	Ατυχήματα λόγω ανθρώπινου λάθους που οδηγούν σε ανάκληση προϊόντος	Ένας εργαζόμενος δεν εκτελεί σωστά την εργασία του με αποτέλεσμα να παράγεται ένα προϊόν, το οποίο κρίνεται ακατάλληλο και επιβλαβές για κατανάλωση.
	Οργανωσιακή παρανομία	Οι νόμοι και οι κανονισμοί λειτουργίας παραβιάζονται από τη διοίκηση ή οι επιλογές της διοίκησης θέτουν σε κίνδυνο τις σχετιζόμενες ομάδες. Οι παραβιάσεις αυτές γίνονται εν γνώσει της διοίκησης.

Πηγή: Coombs (2004)

Διάγραμμα 2.5.
Ταξινόμηση των οργανωσιακών κρίσεων κατά τον Gundel

Προβλέψιμες Δύσκολα / Εύκολα	Απρόβλεπτες Κρίσεις 2	Θεμελιώδεις Κρίσεις 4
	Συμβατικές Κρίσεις 1	Ατίθασες Κρίσεις 3
	Εύκολα	Επηρεάσημες Δύσκολα

Πηγή: Gundel (2005)

1. **Συμβατικές κρίσεις.** Είναι προβλέψιμες και οι πιθανότητες επηρεασμού τους είναι ευρέως γνωστές. Οφείλονται σε καταστροφές των τεχνολογικών συστημάτων και πρέπει να αναζητηθούν στη χρήση πολύπλοκης ή επικίνδυνης τεχνολογίας. Οι συνέπειες τους είναι γνωστές και έτσι πλέον οι οργανισμοί μπορούν να είναι προετοιμασμένοι και να αντιδράσουν γρήγορα. Ως παράδειγμα αναφέρεται το βιομηχανικό ατύχημα στην πόλη Bhopal της Ινδίας.
2. **Απρόβλεπτες κρίσεις.** Εξαιτίας του ότι δε μπορούν να προβλεφθούν, δεν έχουν προηγηθεί διαδικασίες προετοιμασίας και προφύλαξης. Και πάλι, όπως και στις συμβατικές κρίσεις, προκαλούνται απρόβλεπτες καταστροφές από τα τεχνολογικά συστήματα, τα οποία στην προκειμένη περίπτωση εμφανίζουν χαρακτηριστική ανωμαλία, ή πιο σπάνια προκαλούνται από φυσικά συστήματα, και είναι αδύνατο να διαπιστωθούν από τους ανθρώπους. Ως παράδειγμα αναφέρεται η έκρηξη στο τούνελ Kaprun, το 2000 στην Αυστρία, όπου σκοτώθηκαν 151 άτομα.
3. **Ατίθασες κρίσεις.** Μπορούν να αναμένονται, όμως λόγω των συστημάτων που εμπλέκονται, η αντιμετώπισή τους είναι σχεδόν αδύνατη και η προετοιμασία ιδιαίτερα δύσκολη, ή τα συμφέροντα που διασταυρώνονται γύρω από αυτές παρεμποδίζουν την ανάπτυξη προληπτικών μέτρων. Ως παράδειγμα αναφέρεται η καταστροφή στο γήπεδο Heysel των Βρυξελλών κατά τον ποδοσφαιρικό τελικό του 1985.

4. **Θεμελιώδεις κρίσεις.** Αντιπροσωπεύουν τη χειρότερη κατηγορία κρίσεων, εξαιτίας του γεγονότος ότι είναι απρόβλεπτες και ανεπηρέαστες. Οι αντιδράσεις είναι άγνωστες ή ανεπαρκείς, και από τη στιγμή που εμφανίζονται ξαφνικά ή είναι σχεδόν αδιανόητες, δε μπορεί να γίνει οποιαδήποτε προετοιμασία. Ως παράδειγμα αναφέρεται η επίθεση στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης στις 9 Σεπτεμβρίου 2001.

Σε όλες τις εναλλακτικές προσεγγίσεις είναι εμφανής ο μεγάλος αριθμός των διαφορετικών τύπων οργανωσιακών κρίσεων που υπάρχουν.

2.4. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο σημείο αυτό θα γίνει μια ιδιαίτερη αναφορά στις οργανωσιακές κρίσεις σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τομέας στον οποίον εστιάζει το ενδιαφέρον της η παρούσα διατριβή.

Σύμφωνα με τον Smith (2005) **στον τομέα των υπηρεσιών, η διαχείριση κρίσεων δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής**, όπως αντίστοιχα στον τομέα της παραγωγής προϊόντων, παρά την εξίσου βαρύνουσα σημασία για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών. Αντίθετα, η βιβλιογραφία εστιάζει βασικά στην αποκατάσταση μετά την κρίση παραμελώντας το θέμα της εκκόλαψης των κρίσεων στην παροχή υπηρεσιών. Η έλλειψη στην έρευνα γύρω από τα συγκεκριμένα θέματα επισημαίνεται και από τους Elliot *et al*. (2005).

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών είναι αντιμέτωποι με ένα μεγάλο εύρος ζητημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις, γεγονός που οφείλεται στη φύση της παροχής υπηρεσιών και στο βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων που εμπλέκονται στον τομέα των υπηρεσιών. Υπάρχει σημαντική πιθανότητα δημιουργίας ευπάθειας μέσω καθημερινών διοικητικών διαδικασιών ρουτίνας του οργανισμού, καθώς επίσης και των προβλημάτων που αναδύονται από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί.

Η βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί μέχρι σήμερα στο θέμα των κρίσεων στην παροχή υπηρεσιών, ασχολείται με τη φύση των κρίσεων, τις επιπτώσεις τους, την αντίδραση και την ανάκαμψη από αυτές εστιάζοντας

όμως μόνο γύρω από τη διαδικασία της άμεσης επαφής του υπαλλήλου - πάροχου με τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Laing *et al*.(2002) η επαφή αυτή θεωρείται ως η «πεμπτουσία» της διαδικασίας παροχής υπηρεσίας, αντικατοπτρίζοντας τη στενή σχέση πάροχου - πελάτη.

Μια σειρά από χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ο κλάδος των υπηρεσιών συντελούν καθοριστικά στη διεύρυνση αυτού του φάσματος ενδεχόμενων κρίσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- Ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας.
- Υπάρχει σημαντική συμμετοχή του πελάτη κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας.
- Υπάρχει ένας αυξανόμενος όγκος παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Υπάρχει ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών πολιτισμικών παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον, πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται και μορφοποιούνται κατά τη διάρκεια της παρεχόμενης υπηρεσίας με αποτέλεσμα η αντίληψη των πελατών να είναι ιδιαίτερα καθοριστική. Ο πελάτης θεωρείται ως ένα μέρος της παρεχόμενης υπηρεσίας και προφανώς λειτουργεί καταλυτικά στη διαμόρφωση της φήμης του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, η πιθανότητα βλάβης της εικόνας και της φήμης του οργανισμού είναι ιδιαίτερα υψηλή λόγω της μεταβλητότητας των αντιλήψεων αυτών.

Υπό τον όρο **αποκατάσταση υπηρεσίας** (service recovery), η έρευνα επικεντρώθηκε στην αναγνώριση και στην ταξινόμηση τύπων αποτυχημένων υπηρεσιών σε διαφορετικές ομάδες. Ωστόσο, **παρατηρείται έλλειμμα στην έρευνα γύρω από τις κρίσεις που προκαλούνται όχι κατά τη στιγμή της παρεχόμενης υπηρεσίας αλλά λόγω προβλημάτων και δυσμενών καταστάσεων που αντιμετωπίζει ίδιος ο οργανισμός, και τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί.**

2.5. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Με δεδομένο ότι, η παρούσα διατριβή θα ασχοληθεί με το θέμα της διαχείρισης κρίσεων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών από τουριστικές επιχειρήσεις (ειδικότερα ξενοδοχεία), κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο να γίνει και μια ειδική αναφορά στις οργανωσιακές κρίσεις στον τομέα του τουρισμού. Βασική διαπίστωση που πρέπει να ληφθεί εξαρχής υπόψη είναι ότι, **η βιβλιογραφία των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού αναλώνεται αποκλειστικά στις κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες όμως προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον και όχι σε αυτές τις κρίσεις που οφείλονται στις ίδιες της επιχειρήσεις από παροχή επιβλαβών υπηρεσιών (service harm crises)**.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Ritchie (2004), ο οποίος έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα με τα θέματα των οργανωσιακών κρίσεων στον τομέα του τουρισμού, κατά τα τελευταία χρόνια συμβαίνει ένας αυξανόμενος ρυθμός κρίσεων και καταστροφών, ο οποίος αποδίδεται στην υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού έχει ως συνέπειες την αυξανόμενη αστικοποίηση, τη μεγέθυνση των οικισμών και των πόλεων και τη διαρκώς αυξανόμενη εξάρτηση του ανθρώπου από την υψηλή τεχνολογία. Οι συνέπειες αυτές με τη σειρά τους οδηγούν σε αύξηση των φαινομένων κρίσεων και καταστροφών.

Η παγκοσμιοποίηση της τουριστικής βιομηχανίας έχει οδηγήσει σε μια ταχεία επέκταση των δραστηριοτήτων των τουριστικών επιχειρήσεων, με σκοπό τη διεύρυνση της δραστηριότητας, και κατ' επέκταση της κερδοφορίας τους. Όμως, η επέκταση αυτή έχει καταστήσει αυτές τις επιχειρήσεις πιο ευάλωτες σε μια σειρά από κινδύνους που απειλούν την τουριστική βιομηχανία. Η έκθεση σε αλλαγές σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, οι οποίες έχουν επιπτώσεις σε παγκόσμια κλίμακα, απαιτούν πλέον από τις διοικήσεις των οργανισμών να είναι προετοιμασμένες ώστε να διαχειρίζονται όσο πιο αποτελεσματικά είναι δυνατόν ενδεχόμενες απειλές και κρίσεις. Ο μεγάλος βαθμός παγκοσμιοποίησης που έχει επιτευχθεί σήμερα, έχει σαν αποτέλεσμα

περιστατικά και κρίσεις που συμβαίνουν σε κάποιο μέρος του πλανήτη να επηρεάζουν δραματικά τον τουρισμό σε παγκόσμια κλίμακα (Maditinos & Vassiliadis, 2008).

Ο τουρισμός αποτελεί μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα σε πολλές χώρες του κόσμου, και πολλές περιοχές βασίζουν την οικονομική επιβίωσή τους αποκλειστικά και μόνο στον τουρισμό. Η χώρα μας, η Ελλάδα, αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα της σημαντικότητας του τουρισμού για την εθνική οικονομία. Η παράμετρος αυτή ενισχύει την ανάγκη στα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών που εμπλέκονται στον τουρισμό, για αντιμετώπιση με σοβαρότητα, προσοχή και συνέπεια των απειλών και των ασυνεπειών των κρίσεων και για ανάπτυξη στρατηγικών προφύλαξης και διαχείρισης των καταστάσεων αυτών, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η επιχειρηματική συνέχεια.

Η έννοια κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι «ξένο» ως προς την έννοια του τουρισμού, ο οποίος συνδέεται άρρηκτα με τις ειδικότερες έννοιες της διασκέδασης, της ξεκούρασης και της ευχαρίστησης εν γένει. Δυστυχώς όμως, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πιο ευάλωτους και επιρρεπείς κλάδους σε ενδεχόμενες κρίσεις. Αυτό σημαίνει ότι, παρά τους αρνητικούς συνειρμούς που προκαλεί ο όρος κρίση, οι κρίσεις θα πρέπει να μελετηθούν και να κατανοηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους στον τομέα του τουρισμού. Αποτελούν πλέον ένα κομμάτι της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών, και επηρεάζουν μεγάλο εύρος των ομάδων που σχετίζονται με αυτούς. Όταν ολόκληρες περιοχές, ή ακόμη και χώρες εξαρτούν την οικονομική τους δραστηριότητα αποκλειστικά από τον τομέα του τουρισμού, καθίστανται περισσότερο ευάλωτες και απειλούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από ενδεχόμενες κρίσεις. Και αυτό συμβαίνει, γιατί πασχίζουν διαρκώς να διατηρούν μια θετική εικόνα στην τουριστική αγορά, η οποία μπορεί ανά πάσα στιγμή να αμαυρωθεί από ανεπιθύμητες καταστάσεις που ενδέχεται και οδηγήσουν σε κρίσεις.

Η τουριστική βιομηχανία δοκιμάστηκε κατά τα τελευταία χρόνια από μια σειρά καταστροφικών περιπτώσεων, οι οποίες κατέστησαν τους

πελάτες της περισσότερο σκεπτικούς και επιφυλακτικούς γύρω από τις δραστηριότητές της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι διάφορες και σοβαρές τρομοκρατικές επιθέσεις κατά τουριστικών υποδομών αλλά και κατά των ίδιων των τουριστών (πχ. Επίθεση σε ξενοδοχείο στη Βομβάη της Ινδίας με τουλάχιστον 80 νεκρούς το Νοέμβριο του 2008), εγκληματικές επιθέσεις κατά τουριστών, αεροπορικές τραγωδίες, πυρκαγιές σε ξενοδοχεία, ομηρίες τουριστών κ.α.

Παρά τη σοβαρότητα του θέματος, η διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό είναι κάτι στο οποίο δεν έχει αποδοθεί μέχρι σήμερα η ανάλογη βαρύνουσα σημασία. Εάν ληφθεί υπόψη ότι, ο τουρισμός βασίζεται καθαρά στο θέμα της αντίληψης που έχουν οι δυνητικοί τουρίστες για κάποιον τουριστικό προορισμό, δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό πόσο ευαίσθητη είναι η τουριστική βιομηχανία στις οποίες αλλαγές.

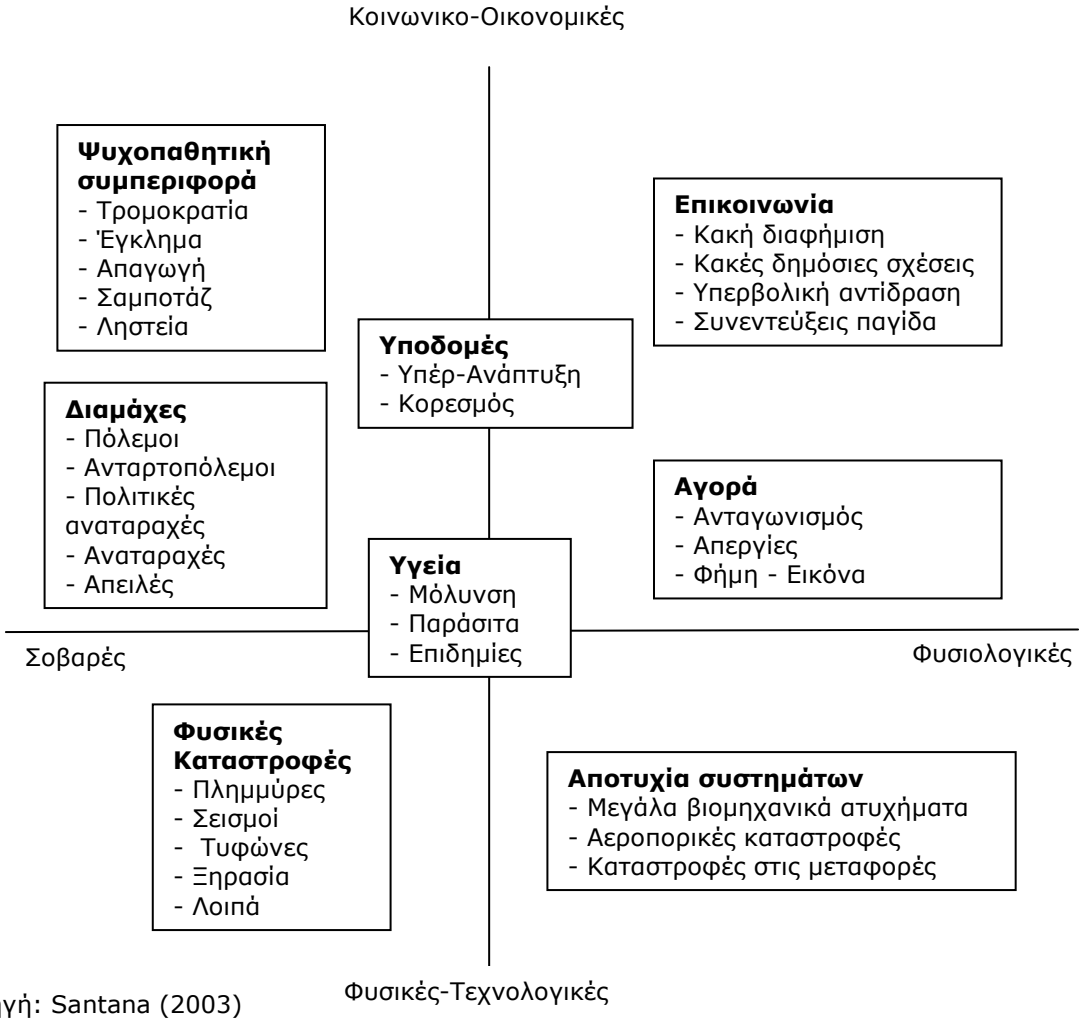
Οι τουριστικές δραστηριότητες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με μια σειρά από διάφορα άλλα ζητήματα και δραστηριότητες όπως είναι οι μεταφορές, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η πολιτική κατάσταση στη χώρα από όπου προέχεται ο τουρίστας αλλά και στον τόπο προορισμού, οι καιρικές συνθήκες κλπ. Ενδεχόμενες αλλαγές και προβλήματα σε κάποιον από αυτούς τους τομείς μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την τουριστική δραστηριότητα.

Οι Evans & Elphic (2005) υποστηρίζουν ότι, από τη στιγμή που η τουριστική βιομηχανία είναι ανοιχτή και ιδιαίτερα επιρρεπής απέναντι σε μια σειρά από ενδεχόμενες κρίσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι, αργά ή γρήγορα για κάθε επιχείρηση θα επέλθει μια κρίση που θα την αφορά. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι γνώστες των πιθανών κρίσεων που ενδέχεται να τους «χτυπήσουν την πόρτα» και να προετοιμαστούν απέναντι σε τέτοια ενδεχόμενα.

Σημαντικός παράγοντας που εντείνει τη σοβαρότητα του θέματος της διαχείρισης κρίσεων για τον τουρισμό είναι και ο ρόλος των ΜΜΕ. Με την τεχνολογία όπως έχει αυτή σήμερα διαμορφωθεί, πολλά γεγονότα καλύπτονται σε πραγματικό χρόνο, ή από ερασιτεχνικές κάμερες (αποτελούν αναπόσπαστο αξεσουάρ και έχουν όλα τα κινητά τηλέφωνα πλέον) και εν συνεχεία προβάλλονται σε παγκόσμια κλίμακα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τηλεοπτική κάλυψη της επίθεσης στους δίδυμους πύργους της 11ης Σεπτεμβρίου, την οποία είδε όλος ο κόσμος σε πραγματικό χρόνο. Αυτή η αμεσότητα της ενημέρωσης συνεπάγεται και άμεση καταστροφή της εικόνας ενός τουριστικού προορισμού και σημαντικά πλήγματα στις αντιλήψεις των τουριστών περί ασφάλειας και αβεβαιότητας.

Διάγραμμα 2.6.
Το πλαίσιο των γενεσιουργών παραγόντων των κρίσεων στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων



Πηγή: Santana (2003)

Ο Santana (2003) προσδιορίζει ορισμένους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις στον τομέα του τουρισμού, προσφέροντας ταυτόχρονα και μια ταξινόμηση των οργανωσιακών κρίσεων σε σχέση με τον τουρισμό. Οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται στο διάγραμμα 2.6. Εξετάζοντας τους κανείς θα διαπιστώσει ότι,

αναφέρονται μόνον σε κρίσεις που προκαλούνται από παράγοντες και αιτίες έξω από τον οργανισμό.

Οι Rousaki & Alcott (2006) υποστηρίζουν ότι, οι κρίσεις στον τουριστικό τομέα θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

- Οι **τουριστικές κρίσεις**, οι οποίες μπορούν να οριστούν ως κρίσιμα και αποφασιστικά γεγονότα ή καταστάσεις, σημεία καμπής ή και καταστάσεις αστάθειας (πολιτικής, οικονομικής κλπ).
- Οι **καταστροφές**, οι οποίες μπορούν να οριστούν ως συμβάντα και καταστάσεις που προκαλούν ευρείας έκτασης ζημιές.

Οι Peters & Pikkemaat (2005) προτείνουν το διαχωρισμό που δίδεται στον πίνακα 2.6. για τις περιπτώσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, εμπλέκοντας και τις περιπτώσεις παροχής επιβλαβών υπηρεσιών (στην κατηγορία των διαχειρίσιμων περιπτώσεων).

Πίνακας 2.6.
Διαχωρισμός των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού σύμφωνα με τους Peters & Pikkemaat

ΟΜΑΔΑ	ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΙΜΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ	Κακοί οικονομικοί απολογισμοί
	Οι ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών δεν αναγνωρίζονται σωστά ή παρανοούνται
	Μη ικανοποιητικές ή ελλιπείς προφυλάξεις ασφαλείας
	Εργαζόμενοι όχι επαρκώς εκπαιδευμένοι
	Αδράνεια απέναντι σε επερχόμενες αλλαγές
ΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΙΜΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ	Πόλεμοι – θρησκευτικές διαμάχες
	Τρομοκρατία – πολιτική αστάθεια
	Επιδημία – αρρώστιες
	Φυσικές καταστροφές
	Οικονομική ύφεση
	Μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος για τουριστικές δραστηριότητες

Πηγή: Peters & Pikkemaat (2005)

Ο Pforr (2006) διατυπώνει τη θέση ότι, η ερευνητική δραστηριότητα γύρω από το θέμα των κρίσεων στον τουρισμό εντείνεται ολοένα και

περισσότερο κατά τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν όμως ακόμη πολλά επιμέρους ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν. Κάνει ειδικότερη αναφορά στην ανάγκη ανάπτυξης μοντέλων που θα εστιάζουν περισσότερο στην προ κρίσης περίοδο και θα βοηθούν στην προετοιμασία των διάφορων σχετιζόμενων ομάδων. Η θέση αυτή που διατυπώνει ο Pforr **ενισχύει την αναγκαιότητα του μοντέλου, με το οποίο ασχολείται η παρούσα διατριβή**.

Συνεπώς από τα παραπάνω προκύπτει ότι:

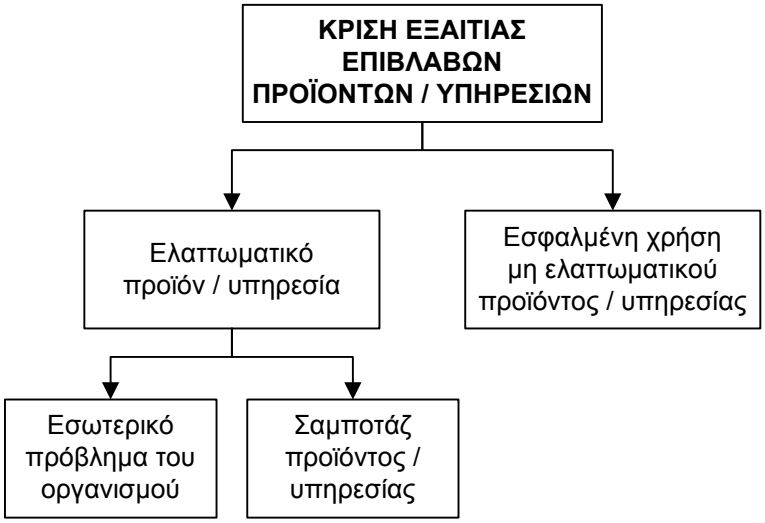
- Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα μια παγκόσμια βιομηχανία, ανοικτή σε πολλούς κινδύνους και απειλές.
- Ο σημαντικός ρόλος του τουρισμού στην παγκόσμια, αλλά και στις κατά τόπους οικονομίες, επιβάλλει τη διαρκή μελέτη και την εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης του θέματος των οργανωσιακών κρίσεων με σκοπό την καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους.
- **Υπάρχει έλλειμμα στη βιβλιογραφία σε σχέση με τις κρίσεις που προκαλούνται από τις ίδιες της τουριστικές επιχειρήσεις**. Το σύνολο της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχεδόν αποκλειστικά αναλώνεται σε κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, δεν προκαλούνται όμως από τις ίδιες αλλά από άλλους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνεπώς είναι προφανής η ανάγκη για την ανάπτυξη σχετικών μοντέλων γύρω από το ζήτημα αυτό.

2.6. ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ & ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι κρίσεις που έχουν άξονα πρόκλησής τους τη βλάβη εξαιτίας της χρήσης-κατανάλωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ένας σχετικά πιο πρόσφατος τύπος οργανωσιακής κρίσης, και είναι συνδεδεμένος με την αλματώδη ανάπτυξη των καταναλωτικών προϊόντων αλλά και την αύξηση της λήψης περισσότερων υπηρεσιών από τους καταναλωτές κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Από την υφιστάμενη εμπειρία (Καπλάνης – Καλαϊτζής, 1998) έχει παρατηρηθεί ότι, εκδηλώνεται με τους εξής τρόπους:

- Βλάβες, οι οποίες μπορούν να οφείλονται σε ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Βλάβες, οι οποίες οφείλονται σε εσφαλμένη χρήση μη ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Διάγραμμα 2.7.
Κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων ή υπηρεσιών



Το θέμα της κρίσης εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων έχει εξεταστεί με διάφορες προσεγγίσεις στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Siomkos, 1989; Siomkos, 1999; Siomkos & Kurzbard, 1992; Siomkos & Shrivastava, 1993; Smith *et al.*, 1996). Η πλειοψηφία των προσεγγίσεων αυτών βασίζεται σε πραγματικές περιπτώσεις επιχειρήσεων που αντιμετώπισαν αντίστοιχα προβλήματα, οι οποίες διερευνήθηκαν και αναλύθηκαν διεξοδικά. Αντίθετα, το θέμα των κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών υπηρεσιών, το οποίο προσεγγίζεται επίσης μέσω της εξέτασης και ανάλυσης ανάλογων περιπτώσεων, δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων στον τομέα των υπηρεσιών. Η έλλειψη της μελέτης της διαχείρισης κρίσεων ενισχύει τη σκοπιμότητα εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

2.6.1. Προβλήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων & υπηρεσιών

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες, όπου το πρόβλημα έγκειται στο προϊόν αυτό καθεαυτό ή την παρεχόμενη υπηρεσία, και είναι τις περισσότερες φορές αντικειμενικά διαπιστώσιμο (πχ

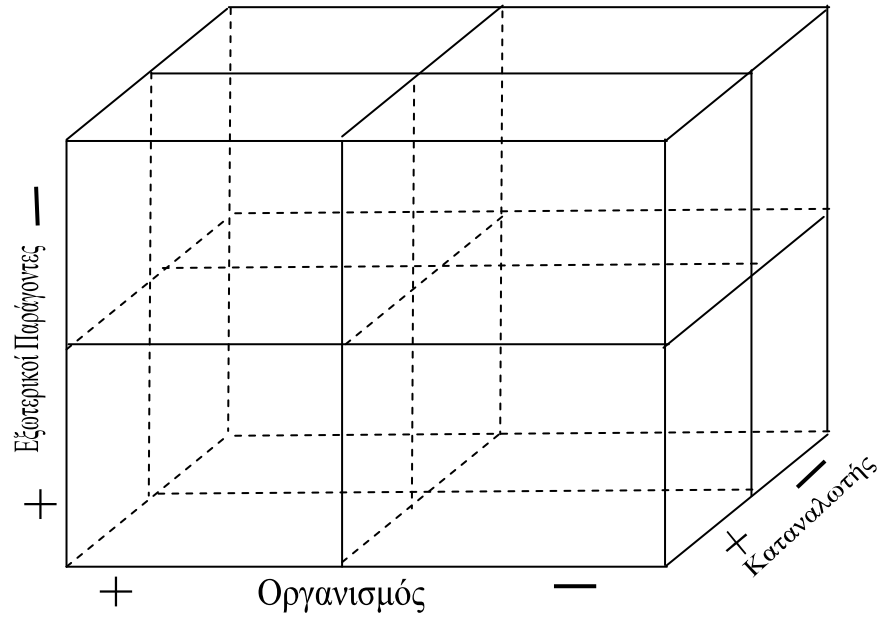
τεχνικό πρόβλημα). Αποτελεί πρόβλημα που τις περισσότερες φορές προκύπτει από υπαιτιότητα της επιχείρησης (σχεδιασμός, διαδικασία παραγωγής ή παροχής, ποιοτικός έλεγχος, αποθήκευση και διανομή, συστατικά υλικά κλπ). Υπάρχουν βέβαια και οι περιπτώσεις εκείνες όπου το προϊόν καθίσταται επιβλαβές εξαιτίας σαμποτάζ στο προϊόν ή την υπηρεσία (βλ. η περίπτωση Tylenol ή αντίστοιχα η περίπτωση μιας βομβιστικής επίθεσης σε ένα αεροπλάνο).

Κατά αντιστοιχία των περιπτώσεων εκείνων όπου έχουμε την πρόκληση κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων (product harm crises), υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου οι υπηρεσίες που παρέχει ένας οργανισμός μπορεί να προξενήσουν βλάβες στους χρήστες – πελάτες των υπηρεσιών αυτών (service harm crises).

Όσον αφορά τις κρίσεις που δημιουργούνται από την παροχή επιβλαβών υπηρεσιών (service harm crisis), δεν υπάρχουν ιδιαίτερες ερευνητικές εργασίες μέχρι σήμερα στη βιβλιογραφία. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τους Siomkos & Maditinos (2002) σε σχετικό άρθρο τους αναφορικά με το ναυάγιο του πλοίου Εξπρές Σάμινα. Ειδικότερα στο άρθρο αυτό υποστηρίζεται ότι, όπως υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που παράγουν ελαττωματικά προϊόντα η χρήση των οποίων δημιουργεί βλάβες στους καταναλωτές τους (πχ τραυματισμοί, θάνατοι, άλλου είδους βλάβες), αντίστοιχα υπάρχουν και οι περιπτώσεις επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπου η παρεχόμενη υπηρεσία είναι προβληματική με αποτέλεσμα να προξενείται βλάβη στους χρήστες της, με απώτερη επίπτωση την εμπλοκή της επιχείρησης σε μια οργανωσιακή κρίση. Οι Maditinos *et al*.(2010) σε σχετικό τους άρθρο επιχειρούν μια σκιαγράφηση των κρίσεων εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Αναφέρουν ότι, οι κρίσεις αυτού του είδους οφείλονται σε τρεις παράγοντες: σε παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (πχ συστήματα, διεργασίες, ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό), σε παράγοντες εκτός του οργανισμού (πχ σαμποτάζ, τρομοκρατικές επιθέσεις κλπ) και στους ίδιους τους καταναλωτές των υπηρεσιών. Βάσει αυτής της διάκρισης, προτείνουν τον **Κύβο Παραγόντων Κρίσεων από Επιβλαβείς Υπηρεσίες** (Service Harm Crises Factors' Cube), στον οποίο

φαίνεται ότι, αυτοί οι τρεις παράγοντες μπορούν είτε μεμονωμένα, είτε αλληλεπιδρώντας μεταξύ τους να οδηγήσουν σε αυτού του είδους τις κρίσεις.

Διάγραμμα 2.8.
Ο Κύβος Παραγόντων Κρίσεων Επιβλαβών Υπηρεσιών



Πηγή: Maditinos *et al*. (2010)

Η παροχή των προβληματικών αυτών υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα προβληματικών καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα της παροχής των επιβλαβών υπηρεσιών είναι να προκληθεί ζημία – βλάβη στους πελάτες του οργανισμού, η οποία μπορεί να έχει χαρακτήρα σωματικής βλάβης πχ θάνατος, τραυματισμός, αρρώστια ή ζημιές στην προσωπική του περιουσία και σε υλικά αντικείμενα που σχετίζονται με αυτόν. Εξαιτίας της εξέλιξης αυτής ο οργανισμός μπορεί να υποστεί διάφορες αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες ενδέχεται να περιλαμβάνουν αρνητική δημοσιότητα, έκθεση στο κοινό, καταβολή χρηματικών αποζημιώσεων, ποινικές κυρώσεις κλπ. Οι συνέπειες αυτές εξαρτώνται λογικά από την έκταση των επιβλαβών υπηρεσιών.

Η περίπτωση των αεροπορικών ατυχημάτων αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα όπου η προβληματική παροχή υπηρεσίας (αεροπορική μεταφορά) μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα τραγικά ατυχήματα με πολλούς νεκρούς και σοβαρές συνέπειες για τις αεροπορικές

εταιρείες που εμπλέκονται. Είναι σχετικά πρόσφατο το αεροπορικό δυστύχημα με το αεροσκάφος της κυπριακής εταιρείας HELIOS στο Γραμματικό της Αττικής. Μια σειρά από σφάλματα και παραλείψεις οδήγησαν στην απώλεια σημαντικού αριθμού ανθρώπινων ζωών, και εν συνεχεία και το κλείσιμο της ίδια της επιχείρησης, η οποία έπαυσε τη δραστηριότητά συνεπεία του ατυχήματος, καθώς δεν μπόρεσε να ορθοποδήσει μετά από αυτό.

Ένα άλλο τρανταχτό παράδειγμα από την ελληνική πραγματικότητα είναι το ναυάγιο του πλοίου Εξπρές Σάμινα. Είναι μια αντίστοιχη περίπτωση, όπου εξαιτίας του γεγονότος ότι, η παροχή υπηρεσίας έγινε με προβληματικό τρόπο (όπως προέκυψε από τα στοιχεία της υπόθεσης, υπήρξε αδράνεια του προσωπικού με αποτέλεσμα την πρόσκρουση του σκάφους σε βραχονησίδες) το αποτέλεσμα ήταν να βυθιστεί στο σκάφος και να βρουν τραγικό θάνατο περισσότερα από 80 άτομα.

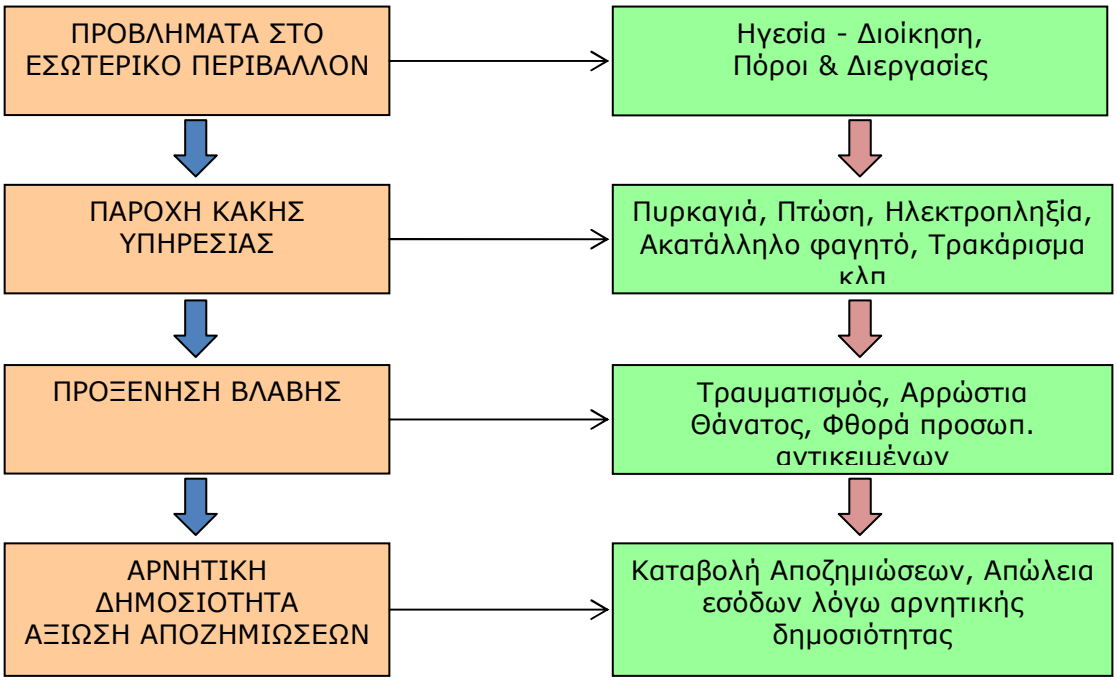
Ο τομέας της παροχής των υπηρεσιών, έχει ίσως περισσότερο πολυδιάστατο χαρακτήρα σε σύγκριση με τα προϊόντα, γεγονός το οποίο σε μεγάλο βαθμό ενδεχομένως απορρέει από το ότι μέχρι την τελευταία στιγμή της ολοκλήρωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας, εμπλέκεται το ανθρώπινο στοιχείο, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες κινδύνου (Mitroff *et al.*, 1989). Έτσι λοιπόν, στην περίπτωση του ναυαγίου του Εξπρές Σάμινα, η προβληματική παροχή υπηρεσιών (είτε αυτή οφείλεται στα προβληματικά σωστικά μέσα του πλοίου, είτε σε ανθρώπινο λάθος των κυβερνώντων το σκάφος) είχε ως αποτέλεσμα την πολύνεκρη τραγωδία των 80 και πλέον νεκρών, γεγονός που οδήγησε σε μεγάλη κρίση την πλοιοκτήτρια εταιρεία προκαλώντας έντονους «κραδασμούς».

Στο διάγραμμα 2.9. παρουσιάζεται η λογική ακολουθία της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, μιας και τα διοικητικά στελέχη τους αποτελούν την ομάδα-στόχο όπου θα εστιάσει την προσοχή της η παρούσα διατριβή.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο αναφορικά με τα ελαττωματικά προϊόντα, είναι ότι, η πιθανότητα να καταστεί ελαττωματικό το προϊόν, είναι μεγαλύτερη στα ευπαθή προϊόντα σε σχέση με τα προϊόντα που είναι

λιγότερο ευπαθή, μακράς ζωής και μεγάλης αντοχής. Έτσι για παράδειγμα για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο της ταχείας εστίασης (fast food), η πιθανότητα να προκύψει κάποιο πρόβλημα, το οποίο μπορεί να λάβει διαστάσεις, είναι μεγαλύτερη καθώς τα προϊόντα που σερβίρει είναι ιδιαίτερα ευπαθή και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να είναι πάντα καλοδιατηρημένα, εύγεστα, υγιεινά και να ικανοποιούν τους καταναλωτές. Αντίθετα για μια επιχείρηση κατασκευής χαρτιού η πιθανότητα κρίσης είναι πολύ περιορισμένη, καθώς στην χειρότερη περίπτωση όπου θα παραχθεί ένα ελαττωματικό προϊόν (ελαττωματικό χαρτί) αυτό θα επιστραφεί από τους πελάτες της επιχείρησης ενδεχομένως συνοδεία επικριτικών σχολίων.

Διάγραμμα 2.9.
Η ακολουθία της παροχής των επιβλαβών υπηρεσιών στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων



Το ίδιο ισχύει και στην παροχή υπηρεσιών. Το πόσο επικίνδυνη μπορεί να καταστεί μια υπηρεσία που δεν παρέχεται σωστά εξαρτάται από τη φύση της. Έτσι για παράδειγμα εάν ένας ελαιοχρωματιστής δεν παρέχει σωστές υπηρεσίες, οι ζημιές που μπορούν να πάθουν οι πελάτες του στη χειρότερη περίπτωση μπορεί να αφορούν στο κακό αισθητικό αποτέλεσμα. Αντίθετα εάν μια αεροπορική εταιρεία δεν παρέχει σωστά τις υπηρεσίες της, αυτό μπορεί να συνεπάγεται και τον ενδεχόμενο θάνατο των πελατών

της που θα την επιλέξουν για να ταξιδέψουν. Στον κλάδο των ξενοδοχείων που ενδιαφέρει ειδικότερα, η επικινδυνότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαφοροποιείται καθώς το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ευρύ (διαμονή, εστίαση, αναψυχή). Έτσι, είναι προφανές ότι, ένα ξενοδοχείο είναι περισσότερο πιθανό να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν στον τομέα της εστίασης ή σε κάποιες δραστηριότητες αναψυχής (πχ πισίνα) από ότι οι υπηρεσίες φιλοξενίας (πχ ύπνος κλπ).

Οι Siomkos & Shrivastava (1993) εξέτασαν την έννοια της επικινδυνότητας του προϊόντος και τονίζουν ότι, η επικινδυνότητα των προϊόντων μπορεί να είναι μια πηγή στρατηγικών απειλών και επιχειρηματικών κρίσεων.

2.6.2. Προβλήματα εξαιτίας εσφαλμένης χρήσης μη ελαττωματικών προϊόντων & υπηρεσιών

Η δεύτερη περίπτωση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως πιο πολύπλοκη σε σχέση με την προηγούμενη καθώς, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι, ο καταναλωτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας αποτυγχάνει να κάνει σωστή χρήση, με συνέπεια την πρόκληση βλαβών τόσο στον ίδιο όσο και στο περιβάλλον του. Η αποτυχία σωστής χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορεί να οφείλεται τόσο σε λάθος χειρισμούς του οργανισμού όσο και σε άγνοια των καταναλωτών.

Οι λάθος χειρισμοί του οργανισμού μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι, δεν προσδιόρισε σωστά το ολοκληρωμένο προφίλ των καταναλωτών - στόχων του με αποτέλεσμα να μη λάβει υπόψη του ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είναι πολύ αντιπροσωπευτικό το παράδειγμα της Nestlè με το βρεφικό γάλα Baby Formula (1977), το οποίο λανσαρίστηκε σε χώρες της Αφρικής (Wikipedia, 2009). Εκεί όμως οι μητέρες (καταναλωτές) δεν ήταν εξοικειωμένες με τις σωστές διαδικασίες προετοιμασίας για τη χρήση του προϊόντος (αποστείρωση μπιμπερό) με αποτέλεσμα επιβλαβείς καταστάσεις για τα βρέφη, τα οποία κατανάλωναν με εσφαλμένο τρόπο ένα μη ελαττωματικό προϊόν. Στην περίπτωση αυτή,

η Nestlè δεν έλαβε υπόψη της το γεγονός ότι, οι μητέρες αυτές δεν ήταν «εκπαιδευμένες» στην αντίστοιχη διαδικασία. Αντίστοιχα στον τομέα των υπηρεσιών, το γεγονός ότι, κάποιος πελάτης σε ένα ξενοδοχείο δεν τηρεί τις απαραίτητες οδηγίες χρήσης της πισίνας με αποτέλεσμα να τραυματιστεί ή να πνιγεί, διότι εισήλθε στην πισίνα έχοντας προηγουμένως καταναλώσει μεγάλες ποσότητες φαγητού ή αλκοόλ, αποτελεί εσφαλμένη χρήση μιας υπηρεσίας που δεν παρέχεται με προβληματικό τρόπο.

Ενώ στις περιπτώσεις των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών, το πρόβλημα οφείλεται κατά κύριο λόγο σε υπαιτιότητα του οργανισμού (αδυναμία διαδικασίας παραγωγής, αποθήκευσης, διανομής, πρόβλημα πρώτων υλών κλπ), στις περιπτώσεις της εσφαλμένης χρήσης των μη ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών το πρόβλημα έγκειται τόσο σε αδυναμίες του οργανισμού, όσο και σε «απρόβλεπτες» παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο οργανισμός, θεωρητικά, μπορεί να ελέγξει πλήρως τα εσωτερικά του ζητήματα και σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι ολοκληρωτικά, τα ζητήματα που αφορούν το εξωτερικό του περιβάλλον. Συνεπώς από τη σκοπιά αυτή θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς, ότι οι περιπτώσεις εσφαλμένης χρήσης μη ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι περισσότερο πολύπλοκες και δύσκολες στον χειρισμό από μέρους του οργανισμού.

Από μια άλλη σκοπιά όμως, στις περιπτώσεις αυτές, ο οργανισμός αν και έχει να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα, το οποίο σχετίζεται και με εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, εν τούτοις βρίσκεται, θα μπορούσε να πει κανείς, σε πιο καλή θέση όσον αφορά το κοινωνικό του προφίλ, σε σχέση με τον οργανισμό, ο οποίος έχει προσφέρει στην αγορά ένα ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία. Και αυτό διότι δεν μπορεί να του προσάψει κανείς κατηγορίες για αποτυχημένο προϊόν ή υπηρεσία με όλες τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να συνεπάγεται κάτι τέτοιο.

2.6.3. Ενδεικτικές περιπτώσεις κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών

Ανεξάρτητα από την αιτία πρόκλησής τους, οι κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων ή υπηρεσιών, τις περισσότερες φορές συνεπάγονται σημαντικές

ζημιές για τον οργανισμό, οι οποίες μεταφράζονται τόσο σε οικονομικό κόστος (πχ λόγω ανάκλησης - αντικατάστασης του προϊόντος ή σε πτώση πωλήσεων, αποζημιώσεις κλπ) αλλά και σε κόστος, το οποίο έχει να κάνει με την αμαύρωση της εικόνας του στην αγορά και στην κοινωνία ευρύτερα.

Οι αντιδράσεις των οργανισμών στις περιπτώσεις αυτές λαμβάνουν διάφορες μορφές. Ειδικότερα, ορισμένοι οργανισμοί αναλαμβάνουν την ευθύνη του προβλήματος, ανακαλούν το προϊόν, το αντικαθιστούν εφόσον υπάρχει τέτοια εναλλακτική λύση και αποζημιώνουν τα θύματα για τυχόν ζημιές που έχουν υποστεί. Άλλοι οργανισμοί αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους, και προχωρούν σε «διορθωτικές» ενέργειες μόνο εφόσον υπάρξει πίεση από κρατικούς φορείς και οργανώσεις.

Ακολουθούν ορισμένες ενδεικτικές περιπτώσεις, οι οποίες αναφέρονται σε κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων και στις αντιδράσεις των επιχειρήσεων που εμπλέκονταν.

Το Σεπτέμβριο του 2008 η παγκόσμια κοινή γνώμη συγκλονίστηκε από το **σκάνδαλο με το κινέζικο γάλα** που παρήγε και διοχέτευε στην αγορά κατά κύριο λόγο **η εταιρεία Sanlu**, το οποίο βρέθηκε επιμολυσμένο με μελαμίνη (TIME, 2008). Αποτέλεσμα αυτής της νοθείας ήταν να νοσήσουν περίπου 300.000 βρέφη στην Κίνα, ενώ καταγράφηκαν και έξι θάνατοι βρεφών εξαιτίας νεφρικής ανεπάρκειας που οφείλεται στην κατανάλωση του εν λόγω γάλακτος. Η εταιρεία όχι μόνο γνώριζε την αλήθεια και την έκρυβε για πολλούς μήνες, αλλά είχε ζητήσει επίσης κυβερνητική βοήθεια για την συγκάλυψη του προβλήματος και τη «διαχείριση» της αντίδρασης των ΜΜΕ, όπως μετέδωσαν τα κρατικά μέσα ενημέρωσης. *«Παρακαλούμε από την κυβέρνηση να αυξήσει τον έλεγχο και τον συντονισμό των ΜΜΕ, ώστε να δημιουργηθεί μια καλή ατμόσφαιρα για την ανάκληση των προβληματικών προϊόντων της εταιρείας»* ανέφερε κινεζική εφημερίδα επικαλούμενη επιστολή του ομίλου. Ευθύνες αποδόθηκαν και στη δημοτική αρχή στη Σιτζιανσουάνγκ, όπου εδρεύει η εταιρεία, η οποία έμεινε άπρακτη παρά το γεγονός ότι είχε στα χέρια της έκθεση που την ενημέρωνε για την μόλυνση του γάλακτος. Είναι επίσης γνωστό ότι, η γαλακτοβιομηχανία απ' όπου ξέσπασε το σκάνδαλο είχε

λάβει παράπονα για τις παρενέργειες του βρεφικού γάλακτος από τον Δεκέμβριο του 2007. Ωστόσο, δεν έκανε κανέναν έλεγχο μέχρι τον Ιούνιο του 2008, οπότε πλέον γνώριζε ότι είχε προστεθεί μελαμίνη στο γάλα, και επιπλέον δεν ενημέρωσε τις τοπικές αρχές ως όφειλε. Το αποτέλεσμα αυτής της κρίσης ήταν να παραπεμφθούν σε δίκη συνολικά 21 άνθρωποι, μεταξύ αυτών τέσσερα πρώην υψηλόβαθμα στελέχη της γαλακτοβιομηχανίας Sanlu. Η πρώην πρόεδρος της εταιρείας, καταδικάστηκε σε ισόβια κάθειρξη, ενώ της επιβλήθηκε πρόστιμο ύψους 2,9 εκατομμυρίων δολαρίων. Στους άλλους τρεις κατηγορουμένους, πρώην στελέχη της Sanlu, επιβλήθηκαν ποινές φυλάκισης από πέντε έως 15 χρόνια. Δύο άλλοι κατηγορούμενοι, οι οποίοι δεν ανήκαν στην εταιρεία αλλά σχετιζόταν με το σκάνδαλο, καταδικάστηκαν σε θάνατο! Τέλος η εταιρεία οδηγήθηκε στην πτώχευση, αφού είναι προφανές ότι επρόκειτο για την ολοκληρωτική καταστροφή της.

Τον Φεβρουάριο του 1992, στις ΗΠΑ, ήρθε στο φως της δημοσιότητας το πρόβλημα που είχε δημιουργηθεί με **τα ελαττωματικά εμφυτεύματα μαστών της εταιρείας Dow Corning** (Fink, 1992). Υπήρχαν τουλάχιστον 100 εκθέσεις όπου περιγράφονταν διεξοδικά οι περιπτώσεις καθώς και οι επιπλοκές που δημιούργησε η εμφύτευση στις παθούσες. Η εταιρεία βρέθηκε αντιμέτωπη με ένα μεγάλο αριθμό αγωγών, οι οποίες είχαν άμεσο αντίκτυπο στη φήμη και τη δημόσια εικόνα της και επιπλέον τα οικονομικά της αποτελέσματα παρουσίασαν αλματώδη μείωση. Η επιχείρηση αντέδρασε θέτοντας ως στρατηγικό στόχο της τη βελτίωση της αξιοπιστίας της προς τους πελάτες αλλά και προς τους γιατρούς, οι οποίοι εμπλεκόταν ως ενδιάμεσοι στο πρόβλημα. Μια πρώτη κίνηση ήταν η απόσυρση όλων των σκευασμάτων της από την αγορά, κίνηση η οποία ήταν ούτως ή άλλως υποχρεωτική καθώς το προϊόν τελούσε υπό απαγόρευση με απόφαση του Οργανισμού Τροφίμων και Φαρμάκων (Food & Drug Association) των ΗΠΑ. Η επόμενη κίνηση της ήταν η σύσταση ερευνητικής ομάδας από κοινού με τον FDA για την εξέταση της αποτυχίας των εμφυτεύσεων. Οι κινήσεις αυτές δεν αποδείχθηκαν επαρκείς και οι 361.000 αγωγές εξελίχθηκαν σε καταδικαστικές αποφάσεις εγείροντας απαιτήσεις αποζημιώσεων 2,4 δισ.

δολαρίων, οι οποίες σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις 1,3 δισ. δολαρίων διαφόρων πιστωτών οδήγησαν την εταιρεία σε καθεστώς χρεοκοπίας στα τέλη του 1996.

Ένα άλλο παράδειγμα κρίσης εξαιτίας επιβλαβούς προϊόντος είναι αυτό της γνωστής εταιρείας κατασκευής επεξεργαστών **Intel** (Hearit, 1999). Εκείνο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην περίπτωση αυτή είναι ο τρόπος που αντέδρασε η εταιρεία. Το πρόβλημα δημιουργήθηκε εξαιτίας ενός ελαττωματικού chip, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία των Η/Υ που διέθεταν τον επεξεργαστή Pentium. Αρχικά, η εταιρεία τοποθετήθηκε αρνητικά απέναντι στην κρίση, αρνούμενη την αντικατάσταση του προβληματικού chip κυρίως λόγω της μη διαθεσιμότητας του στα σημεία πώλησης. Η αδυναμία αυτή με τη σειρά της οφειλόταν στην ελλιπή οργάνωση των καναλιών διανομής της, φέρνοντας έτσι στην επιφάνεια και άλλο πρόβλημα που υπήρχε. Μετά από γενική δυσφορία των πελατών και την κλιμάκωση της έντασης της κρίσης, η εταιρεία προχώρησε σε αντικατάσταση του chip άμεσα και χωρίς χρηματική επιβάρυνση. Επιπλέον, βελτίωσε τις σχέσεις με τα δίκτυα διανομής της, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τη συνολική αλυσίδα αξίας της (value chain). Η περίπτωση της Intel αποδεικνύει ότι, μια κρίση δεν έχει μόνο αρνητικές συνέπειες για μια επιχείρηση. Αντίθετα θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μια εμπειρία προκειμένου να αποκομιστούν χρήσιμα συμπεράσματα και κατευθύνσεις για το μέλλον.

Στον τομέα της παροχής προβληματικών υπηρεσιών, υπάρχουν αντίστοιχα παραδείγματα που επιβεβαιώνουν τη σοβαρότητα του θέματος. Η προβληματική παροχή υπηρεσιών της **κυπριακής αεροπορικής εταιρείας ΗΛΙΟΣ** είχε σαν αποτέλεσμα την αεροπορική τραγωδία του Αυγούστου του 2005, στο Γραμματικό Αττικής, στην οποία βρήκαν τραγικό θάνατο οι 115 επιβάτες και τα 6 μέλη του πληρώματος (ΑΠΕ, 2005). Το δυστύχημα οφείλεται, σύμφωνα με το πόρισμα σε μια σειρά από λάθη και παραλείψεις τόσο της ίδιας της εταιρείας πχ σε θέματα συντήρησης και συναφή ζητήματα, όσο και σε πλημμελείς ελέγχους από μέρους των αρμόδιων ελεγκτικών αρχών σε σχέση με την πτητική ικανότητα και τη λειτουργία των συστημάτων του αεροσκάφους. Η

εταιρεία, η οποία βρέθηκε στο στόχαστρο όπως ήταν φυσικό, δεν είχε και πολλά περιθώρια αντίδρασης αλλά ταυτόχρονα κράτησε και μια στάση άρνησης απέναντι στην περίπτωση, σύμφωνα με τα σχετικά δημοσιεύματα της περιόδου εκείνης. Ενάμιση χρόνο αργότερα, μέσα από διαδικασίες εταιρικών ζυμώσεων, άλλαξε το όνομα της σε μια προσπάθεια να εξωραΐσει την εικόνα της σε σχέση με το παρελθόν. Τελικά, η εταιρεία διέκοψε τη λειτουργία της υπό το βάρος των εξελίξεων.

Στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με τα διοικητικά στελέχη των οποίων θα ασχοληθεί ειδικότερα η παρούσα διατριβή, υπάρχουν και εκεί αντίστοιχα ενδεικτικά παραδείγματα που καταδεικνύουν τη σοβαρότητα του θέματος:

- Το 2001 στο ξενοδοχείο **Snake River Lodge & Spa**, στο Jackson Hole, στο Wyoming των ΗΠΑ, διαρροή μονοξειδίου του άνθρακα που συνέβη μέσα στο ξενοδοχείο είχε σαν αποτέλεσμα το θάνατο πελάτη και το σοβαρό τραυματισμό της συζύγου του. Η εταιρεία υποχρεώθηκε να καταβάλλει ως αποζημίωση $17,5 εκατ (USA Today, 2004).
- Το 2005 στο **Virginia Airport Hotel** της ομώνυμης πολιτείας, ένα πρόβλημα στην ηλεκτρολογική εγκατάσταση του κτηρίου είχε ως αποτέλεσμα να πάθει ηλεκτροπληξία ένας πελάτης με απώτερες συνέπειες σοβαρές σωματικές βλάβες και ανικανότητα προς εργασία. Η εταιρεία υποχρεώθηκε να καταβάλλει ως αποζημίωση $1,5 εκατ. (Shapiro, 2008).
- Το 2006 στο **Corcyra Beach Hotel**, στην Κέρκυρα από τη διαρροή τοξικής ουσίας επήλθε ο θάνατος δύο παιδιών και ο τραυματισμός των γονιών τους. Το αποτέλεσμα για την επιχείρηση ήταν να της αφαιρεθεί η άδεια λειτουργίας και να καταδικαστούν 6 άτομα ως υπαίτιοι για το εν λόγω συμβάν (Καραμανώλη, 2008).
- Το 2005 το **Beach Club Hotel**, σε περιοχή της Ισπανίας, υποχρεώθηκε σε ομαδική συνολική αποζημίωση £2,5 εκατ. για περιπτώσεις τροφικών δηλητηριάσεων που υπέστησαν Βρετανοί τουρίστες (Caterer & Hotelkeeper, 2008).

- Το 2002 στο **Swice Brickell Hotel**, στην πολιτεία της Florida των ΗΠΑ, ο σοβαρός τραυματισμός οικογένειας εξαιτίας τροχαίου ατυχήματος που προκάλεσε ο οδηγός – υπάλληλος του ξενοδοχείου, είχε ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να υποχρεωθεί σε αποζημίωση $ 2,59 εκατ.
- Το Νοέμβριο του 2009 στο **Hotel ΝΕΦΕΛΗ** στο Πανόραμα Θεσσαλονίκης, η πλημμελής συντήρηση των εγκαταστάσεων του κτηρίου είχε σαν αποτέλεσμα να χάσουν τη ζωή τους δύο πελάτες από διαρροή μονοξειδίου του άνθρακα από τον καυστήρα του κτηρίου. Το ξενοδοχείο διέκοψε τη λειτουργία του για κάποιο διάστημα μετά από παρέμβαση των αρμόδιων κρατικών αρχών, ενώ στον ιδιοκτήτη απαγγέλθηκαν κατηγορίες για ανθρωποκτονία από αμέλεια κατά συρροή και για σωματική βλάβη από αμέλεια (Χατζίδης, 2009)..

Όλες οι περιπτώσεις που αναφέρθηκαν ενδεικτικά στην ενότητα αυτή αποτελούν παραδείγματα που ενισχύουν τη σοβαρότητα και τη σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις σήμερα η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων αλλά και η προετοιμασία για την λειτουργία αυτή. Η παρούσα διατριβή έρχεται να προτείνει μια νέα προσέγγιση επί του θέματος των κρίσεων εξαιτίας των επιβλαβών υπηρεσιών, το οποίο εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στην καλύτερη μελέτη της προετοιμασίας των οργανισμών απέναντι σ' αυτές τις καταστάσεις.

2.7. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

2.7.1. Γενικά

Η διαχείριση των οργανωσιακών κρίσεων, ως διαδικασία, στοχεύει στην καλύτερη δυνατή κατανόηση των φαινομένων κρίσεων και καταστροφών και στην εξέταση στρατηγικών και τακτικών κινήσεων που πρέπει να κάνει η διοίκηση ενός οργανισμού προκειμένου να διαχειριστεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τις συνέπειες των αρνητικών αυτών καταστάσεων (Ash & Ross, 2004). Σημαντικό σημείο σταθμό γύρω από την έννοια της διαχείρισης κρίσεων, αποτέλεσαν τα τρομοκρατικά χτυπήματα της 11^{ης}

Σεπτεμβρίου 2001, στις ΗΠΑ. Μετά τα συμβάντα αυτά, τα οποία αποτέλεσαν σταθμό στην παγκόσμια πραγματικότητα με πολυποίκιλες προεκτάσεις και συνέπειες στη ζωή όλων των κατοίκων του πλανήτη (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές κλπ) η διαχείριση κρίσεων επανακαθορίστηκε ως προτεραιότητα τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Boin *et al*., 2004). Και αυτό συνέβη ίσως γιατί πλέον όλοι συνειδητοποίησαν ότι, όλα είναι πλέον πιθανά, και συνεπώς και σε επίπεδο οργανισμού τίποτε δεν πρέπει να αποκλείεται και να εξαιρείται από το σχεδιασμό του.

Η διαχείριση κρίσεων γενικά θεωρείται ως μια **σειρά συνεχών, αλληλοσχετιζόμενων αξιολογήσεων ή ελέγχων διαφόρων ειδών κρίσεων και δυνάμεων, οι οποίες ενδέχεται να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τον οργανισμό** (προϊόντα, υπηρεσίες, παραγωγικές διαδικασίες, εργαζόμενοι, φήμη, περιβάλλον, κοινότητες). Επιπλέον, **αφορά ένα πλέγμα ενεργειών για το σχεδιασμό, επανασχεδιασμό και εφαρμογή σχεδίων, διαδικασιών και μηχανισμών για τον εντοπισμό των κρίσεων, την πρόληψη, την προετοιμασία, την αναχαίτιση, την ανάκαμψη και τέλος την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και γνώσεων**, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης (Mitroff, 1994).

Ένα κλασσικό απόφθεγμα που χρησιμοποιείται από τους θεωρητικούς των κρίσεων είναι ότι, η ιστορία πρέπει να μελετάται διότι επαναλαμβάνεται. Κατ' επέκταση, τα στελέχη των οργανισμών πρέπει να μελετούν προηγούμενες περιπτώσεις κρίσεων ώστε να διδάσκονται για το μέλλον.

Παρά τη βαρύνουσα σημασία των κρίσεων για τους οργανισμούς, η οποία καθιστά αναγκαία την προετοιμασία σε σχέση με αυτές, οι περισσότεροι οργανισμοί ακόμη και σήμερα εξακολουθούν να απέχουν από τέτοιες διαδικασίες. Τι εμποδίζει την εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών; Πολλές φορές το αποτρεπτικό στοιχείο είναι **το κόστος** που συνεπάγεται μια τέτοια προετοιμασία (Purdrum, 2004). Η απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης φαίνεται μόνο όταν επέλθει το κακό, και όπως είναι φυσικό κανείς δε θέλει να επενδύσει στο κακό. Αποτέλεσμα αυτής της αρνητικής

προσέγγισης είναι η απουσία και η παντελής έλλειψη ενασχόλησης με το θέμα της διαχείρισης των κρίσεων, ακόμη και από επιχειρήσεις που θεωρούνται υποδειγματικές κατά τα άλλα στη λειτουργία τους. Η αναποτελεσματικότητά τους βέβαια αναδεικνύεται πολλές φορές με τον πιο τραγικό τρόπο όταν μια σοβαρή κρίση τους χτυπήσει «την πόρτα».

2.7.2. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις

Υπάρχουν διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις γύρω από το θέμα της διαχείρισης κρίσεων στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Οι Hale *et al*. (2005) ορίζουν τη διαχείριση κρίσεων ως τη μελέτη των οργανισμών σε σχέση με τις κρίσεις και το πως οι οργανισμοί χειρίζονται αυτές τις καταστάσεις. Ο Smith (2005) αναφέρει ότι, η διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων συχνά αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία που πρέπει να εξασφαλίσει την επιχειρηματική συνέχεια, και ως τέτοια πρέπει να βασίζεται στην ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης. Δίνεται δηλαδή έμφαση σε ενέργειες που θα διευκολύνουν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει την κρίση εφόσον αυτή ξεσπάσει, όπως για παράδειγμα οι ομάδες διαχείρισης κρίσεων, τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων κλπ. Αυτή η προσέγγιση, παρόλο που είναι λογική και χρήσιμη, ωστόσο δεν αποτρέπει την έλευση των πιθανών επερχόμενων κρίσεων. Όμως, σύμφωνα πάντα με τον Smith (2005), για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει εξ' ορισμού να περιλαμβάνει τη συστηματική προσπάθεια για την αποτροπή των ενδεχόμενων κρίσεων. Εν μέρει αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης της ικανότητας προσαρμογής του οργανισμού, της εξάλειψης των πιθανών παγίδων, της ανάπτυξης μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την αναφορά των «παρά τρίχα» λαθών, καθώς επίσης και της αξιολόγησης και της μάθησης μετά το πέρασμα της κρίσης. Έτσι λοιπόν, η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως διαδικασία που επιζητεί να προφυλάξει από ενδεχόμενες κρίσεις, και εφόσον αποτύχει η προφύλαξη, να μετριάσει τις συνέπειες της.

Οι Bertrand & Lajtha (2002) υποστηρίζουν ότι, η θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να ξεφύγει από τα παραδοσιακά πλαίσια και θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί, δίνοντας βαρύτητα στα ζητήματα της

μάθησης και της εκπαίδευσης των στελεχών του οργανισμού. Ειδικότερα, προσδιορίζουν μια σειρά από αλλαγές – ενέργειες που πρέπει να γίνουν στη νοοτροπία της διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες είναι οι εξής:

- Αντιστροφή της «πολικότητας» όπου η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κάτι θετικό, όπως επίσης θα πρέπει να εκτιμηθούν θετικά και τα αποτελέσματα που επιφέρει η επένδυση στην εκπαίδευση των στελεχών στα ζητήματα της διαχείρισης κρίσεων.
- Επαναξιολόγηση των προτεραιοτήτων με ανάμειξη των ανώτατων και ανωτέρων στελεχών στη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων.
- Διαχείριση μιας συνεχούς διαδικασίας αποφεύγοντας την άσκοπη και ανεπιθύμητη ακαμψία.
- Έλεγχος αποδεκτών πρακτικών με αμφισβήτηση των υφιστάμενων πρωτοβουλιών στο θέμα της διαχείρισης κρίσεων ή της απουσίας δυνατότητας απόκρισης σε περίπτωση κρίσης.
- Αλλαγή της εστίασης όπου θα προσδίδεται μεγαλύτερη προσοχή και σημασία στις φάσεις της αρχής και του τέλους των κρίσεων, όπου η λειτουργία της διαχείρισης κρίσεων μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική.
- Παράπλευρη σκέψη με μεγαλύτερη προσοχή σε ζητήματα, τα οποία αρχικά φαίνονται δευτερεύοντα.
- Εντοπισμός των οργανωσιακών ταμπού και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή χωρίς αλληλοκατηγορίες.
- Χτίσιμο και ξαναχτίσιμο εμπιστοσύνης στον οργανισμό.
- Κάμψη αυτών που είναι δύσκαμπτοι και εκπαίδευσή τους για την αντιμετώπιση του απρόβλεπτου.
- Ανάπτυξη μιας φρέσκιας προσέγγισης γύρω από τη διαχείριση κρίσεων.

Όπως αναφέρει η Kersten (2005) και υποστηρίζεται και από άλλες εναλλακτικές προσεγγίσεις της διαχείρισης κρίσεων, η κρίση δεν είναι κάτι τυχαίο αλλά πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως συνολικά συνδεδεμένη με την κουλτούρα, τη δομή και τη λειτουργία του οργανισμού. Η διαχείριση κρίσεων ως συστατικό των υψηλότερων επιπέδων της διοίκησης μπορεί να

αποτελέσει μια σημαντική οργανωσιακή δυνατότητα, όταν ενσωματώνεται στις οργανωσιακές νόρμες.

Οι Elliot *et al*. (2005) υποστηρίζουν ότι, η χρήση του όρου διαχείριση κρίσεων σε σχέση με την εκκόλαψη πιθανών κρίσεων, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, συνδέθηκε παραδοσιακά με την επίδραση που έχει η κακή ροή πληροφόρησης ανάμεσα στους πελάτες και στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, αυτούς δηλαδή που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Οι Rhinard *et al*. (2004) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση των κρίσεων περιλαμβάνει μια σειρά από προκλήσεις, οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Πρόληψη – συστήματα αναγνώρισης αναδυόμενων κρίσεων.
- Προετοιμασία – σχεδιασμός για το επερχόμενο άγνωστο.
- Απόκριση – λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και εφαρμογή τους.
- Ανάκαμψη – επαναφορά των φυσιολογικών συνθηκών και μάθηση.

Όμως, τόσο η πρόληψη όσο και η προετοιμασία για τις καταστάσεις κρίσεων προϋποθέτουν την σε βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα αρνητικά αυτά φαινόμενα μπορούν να εκδηλωθούν.

Από όλες τις παραπάνω προσεγγίσεις το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι **η διαχείριση των κρίσεων ως λειτουργία στον οργανισμό θα πρέπει να αποτελεί στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του, ενσωματωμένο στην οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και στην αντίληψη της διοίκησης και της ηγεσίας του οργανισμού.**

2.7.3. Σύγχρονες Τάσεις στη Διαχείριση Οργανωσιακών Κρίσεων

Η σύγχρονη τάση στη διαχείριση κρίσεων, όπως διαμορφώνεται και μέσα από την υφιστάμενη έρευνα και βιβλιογραφία από τις αρχές της δεκαετίας του ΄90 και μετά, δίδει πλέον **έμφαση στην πρόβλεψη και όχι στην αντίδραση.** Ο Smith (1992), υποστηρίζει ότι ο βασικός άξονας της επιχειρησιακής προσέγγισης του θέματος των κρίσεων θα πρέπει να είναι η

προετοιμασία απέναντι στις κρίσεις και όχι η αντίδραση. Στηριζόμενοι στην ίδια λογική και οι Desouza & Hensgen (2006), διατυπώνουν την άποψη ότι, κακώς η βιβλιογραφία της διαχείρισης κρίσεων σχεδόν αποκλειστικά θεωρεί δεδομένο ότι, οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες και άρα πρέπει ο κάθε οργανισμός να δει τι μπορεί να κάνει για να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειές τους εφόσον αυτές συμβούν. Οι δύο αυτοί ερευνητές διαφωνούν με τη λογική αυτή και υποστηρίζουν ότι, είναι εφικτό οι οργανισμοί να προφυλαχθούν και να αποτρέψουν ενδεχόμενες κρίσεις εφόσον υπάρχει ένα σύστημα προειδοποίησης, το οποίο θα καταγράφει μηνύματα και ερεθίσματα που παραπέμπουν σε περίεργες καταστάσεις.

Ο Shrivastava (1993) συνοψίζει εύστοχα ειδικότερες παραμέτρους της σύγχρονης τάσης της διαχείρισης κρίσεων, οι οποίες αποτυπώνονται συγκεντρωτικά στον πίνακα που ακολουθεί. Έτσι λοιπόν, κατά το παρελθόν οι κρίσεις προκαλούσαν έκπληξη στις επιχειρήσεις καθώς τα στελέχη τους ήταν παντελώς απροετοίμαστα για τέτοιες καταστάσεις. Αντιδρούσαν σε αυτές ως επείγοντα περιστατικά, και έκαναν ότι καλύτερο μπορούσαν προκειμένου να τα αντιμετωπίσουν. Σήμερα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια στάση, η οποία έχει ως βασικό συστατικό της το στοιχείο της πρόβλεψης. Διεξάγουν προσπάθειες για να προβλέψουν το συμβάν μιας ενδεχόμενης κρίσης. Διαθέτουν πόρους για να προετοιμαστούν και αναλαμβάνουν δράση επιλεκτικά για να τις αποφύγουν. Ελέγχουν προληπτικά στρατηγικά ζητήματα, τα οποία θα μπορούσαν μελλοντικά υπό προϋποθέσεις να εξελιχθούν σε κρίσεις. Εκπαιδεύουν προσωπικό και προβάλλουν την δημόσια ασφάλεια και την περιβαλλοντική προστασία ως καίρια ζητήματα.

Μια δεύτερη σύγχρονη τάση αποτελεί η μετακίνηση από την αντιμετώπιση κάποιου περιστατικού εφόσον αυτό προκύψει προς το «χτίσιμο» των οργανωσιακών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν τις κρίσεις ως σπάνια γεγονότα. Δεν έδιδαν ιδιαίτερη σημασία στην δημιουργία επαρκών ικανοτήτων και πόρων, τα οποία προορίζονταν για τη διαχείριση έκτακτων καταστάσεων. Προσλάμβαναν εξωτερικούς σύμβουλους (ειδικούς σε

θέματα ασφάλειας, δημοσιών σχέσεων κλπ), στους οποίους ανέθεταν ειδικά καθήκοντα για την αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών.

Πίνακας 2.7.
Οι σύγχρονες τάσεις στη διαχείριση κρίσεων

ΠΑΡΕΛΘΟΝ	ΜΕΛΛΟΝ
Αντίδραση	Πρόβλεψη
Απόκριση σε περιστατικό	Οργανωσιακή ικανότητα
Διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων	Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων
Προσέγγιση από τη σκοπιά των δημοσίων σχέσεων	Προσέγγιση από την σκοπιά των συστημάτων
Επιχειρησιακό κατεστημένο	Διαρκής επιχείρηση

Πηγή: Shrivastava (1993), σελ.27.

Η σύγχρονη πρακτική όμως δίδει έμφαση στην ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης με στόχο τόσο την προφύλαξη απέναντι στις κρίσεις αλλά και τη διαχείριση τους εκ των έσω εφόσον αυτές ξεσπάσουν. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη σύγχρονη φιλοσοφία επενδύουν πόρους για την πρόληψη και την αποτελεσματική διαχείριση απρόσμενων γεγονότων. Δημιουργούν συστήματα ασφάλειας, ομάδες διαχείρισης κρίσεων, προγράμματα επικοινωνίας για τις περιπτώσεις κρίσεων και άλλα, πριν να συμβεί η κρίση.

Η J&J από την κρίση του Tylenol έμαθε ότι θα έπρεπε να βελτιώσει το ευάλωτο προφίλ της απέναντι στα ενδεχόμενα κρίσεων διαμέσου της ανάπτυξης των εσωτερικών ικανοτήτων της στην αντιμετώπισή τους. Άλλαξε τον τύπο του προϊόντος σε κάψουλα, η οποία ήταν λιγότερο ευάλωτη σε ενδεχόμενη δολιοφθορά. Δημιούργησε διαύλους επικοινωνίας με τα ΜΜΕ, τους λιανοπωλητές, τους πελάτες και τους κρατικούς φορείς για να ενδυναμώσει τις επικοινωνιακές της ικανότητες. Επιπλέον συνέστησε ομάδες διαχείρισης κρίσεων ώστε να εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή ανταπόκριση σε ενδεχόμενη περίπτωση κρίσης (Murray & Shohen, 1992).

Η τρίτη διάσταση της σύγχρονης διαχείρισης κρίσεων είναι η αλλαγή της εστίασης από τις διαδικασίες στη διεύρυνση των δυνατοτήτων διαχείρισης κρίσεων. Η παλιά προσέγγιση (των διαδικασιών) περιλάμβανε την εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης επειγόντων καταστάσεων, σχεδίων

έκτακτης ανάγκης, ελέγχων περιβαλλοντικής ασφάλειας και υγιεινής, και την κατανομή επίσημων υπευθυνοτήτων για τις ενέργειες σε περίπτωση κρίσης. Η δημιουργία τυπικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση επειγόντων περιστατικών δεν αποτελεί σε καμιά περίπτωση εγγύηση ότι, οι επιχειρήσεις που τις εφαρμόζουν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες μιας πραγματικής κρίσης. Η εμπειρία έχει δείξει, όπως και στην περίπτωση του Exxon Valdez, τους περιορισμούς της διαδικαστικής προσέγγισης. Στην εν λόγω περίπτωση τέσσερις ομάδες σχεδίων έκτακτης ανάγκης (επιχειρησιακά, πολιτειακά, κυβερνητικά και κλαδικά) απέτυχαν να αποτρέψουν την καταστροφή.

Οι επιχειρήσεις σήμερα προσανατολίζονται προς τη διεύρυνση της προσέγγισης αυτής των διαδικασιών με την ανάπτυξη ευρύτερων δυνατοτήτων σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων. Οι δυνατότητες αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού ως προς την ετοιμότητα του, την οργάνωση ομάδων διαχείρισης κρίσεων που στηρίζονται σε διαφορετικές αρχές ώστε να υπάρχει μια πολύπλευρη κάλυψη, την υιοθέτηση αποκεντρωμένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων, στελεχιακής αυτονομίας και προσαρμοστικότητας, βελτίωση της ασφάλειας των τεχνολογικών συστημάτων κλπ.

Η τέταρτη τάση αφορά την αλλαγή από την προσέγγιση της διαχείρισης μιας περίπτωσης καταστροφής διαμέσου του πρίσματος των δημοσίων σχέσεων στην συστημική προσέγγιση μέσω της διαχείρισης κρίσεων. Η προσέγγιση των δημοσίων σχέσεων εστίαζε κατά βάση στον παράγοντα της επικοινωνίας της επιχείρησης με ειδικές ομάδες, παραμερίζοντας άλλες διαστάσεις της συνολικής διαχείρισης μιας κρίσης, παρουσιάζοντας όπως είναι προφανές σημαντικά κενά.

Οι επιχειρήσεις βάσει της νέας προσέγγισης διευρύνουν σημαντικά τη λίστα των καθηκόντων της διαχείρισης κρίσεων επεκτείνοντάς την και σε άλλα θέματα εκτός από αυτά της επικοινωνίας. Εμπλέκονται σε ζητήματα όπως είναι η ανακούφιση των θυμάτων και η αποκατάστασή τους, η επίλυση του προβλήματος και η ανάκαμψη, και γενικότερα βελτιώσεις σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Μερικές επιχειρήσεις μάλιστα ασχολούνται

και με δευτερεύοντα προβλήματα των κρίσεων όπως είναι το στρες, τα ψυχολογικά τραύματα, και η κοινωνική και πολιτική ύφεση.

Η τελευταία τάση που παρατηρείται είναι η αλλαγή των στόχων της διαχείρισης μιας κρίσης. Κατά το παρελθόν στόχος της διαχείρισης μιας κρίσης ήταν η επαναφορά της επιχείρησης στην προ κρίσης κατάσταση. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν απλώς να επανέλθουν στα αρχικά μερίδια αγοράς τους, στο προϊόν και στα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα στις συνθήκες που επικρατούσαν πριν την κρίση. Η λογική αυτή όμως έχει αλλάξει. Οι κρίσεις προσφέρουν την ευκαιρία για μια συνολική αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αδράξουν την «ευκαιρία» μιας κρίσης για να αλλάξουν τον προσανατολισμό τους, τα συστήματα παραγωγής και τις ακολουθούμενες πρακτικές στον τομέα του περιβάλλοντος ώστε να επιτύχουν την καθιέρωσή τους.

Ο Roux-Dufort (2007) προσπαθεί να θέσει τη διαχείριση κρίσεων από μια νέα οπτική πλευρά, η οποία έχει ως κύριο άξονα την αντίληψη ότι, η διαχείριση κρίσεων δεν θα πρέπει να αποτελεί τη διαχείριση καταστάσεων που εξαιρούνται από την καθημερινότητα του οργανισμού (exceptional situations), αλλά ως μια κατάσταση που θα πρέπει να διαχειρίζεται καθημερινά ζητήματα συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην καθημερινή λειτουργία του. Αυτή η απομόνωση της διαχείρισης κρίσεων από τη γενικότερη οργανωσιακή θεωρία, οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι είναι διασκορπισμένη, χωρίς συμπαγές θεωρητικό πλαίσιο. Τα βασικά συμπεράσματα προκύπτουν από μελέτες περιπτώσεων που αφορούν μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα. Η κρίση εκλαμβάνεται ως ένα μεμονωμένο γεγονός που της προσδίδει μια «απλότητα» και έναν χαρακτήρα «έκτακτου», τα οποία απομακρύνουν τη διαχείριση κρίσεων από την επαναλαμβανόμενη εφαρμογή και τη γενίκευση θεωρητικών μοντέλων.

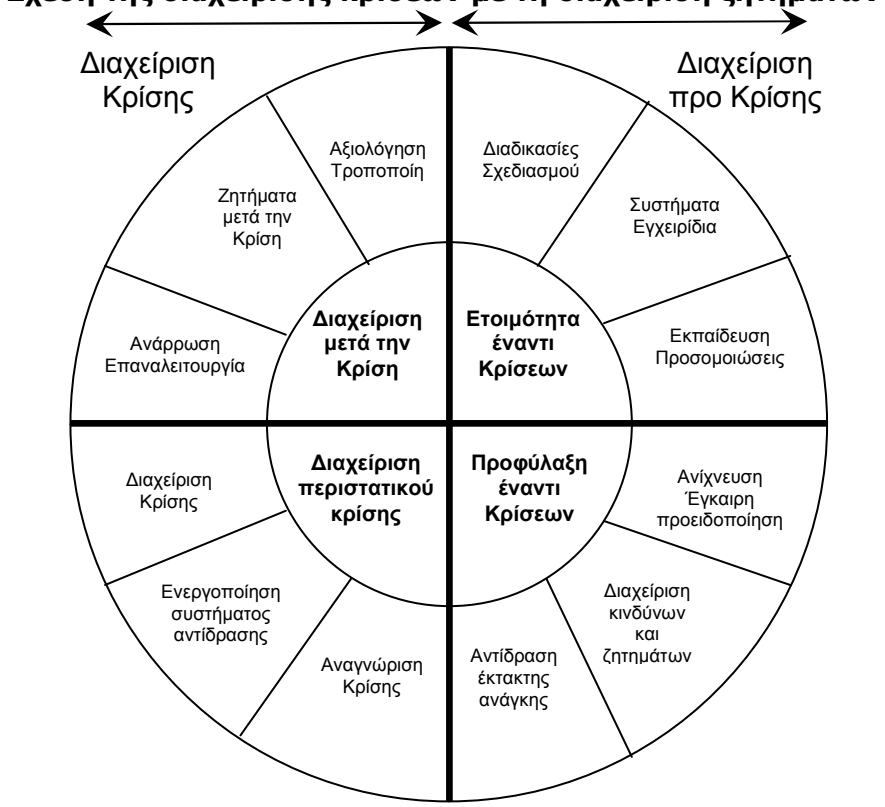
Η αντιμετώπιση της κρίσης ως κάτι μεμονωμένο, δεν καθιστά εύκολη την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τους οργανωσιακούς μηχανισμούς που οδήγησαν σε αυτή. Σύμφωνα πάντα με το Roux-Dufort (2007), είναι αναγκαία μια σε βάθος ανάλυση των διάφορων οργανωσιακών προϋποθέσεων ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι και

διεργασίες που οδηγούν σε μια καταστροφή. Πρέπει να απαντηθεί η ερώτηση: πως οι ίδιοι οι οργανισμοί παράγουν τις δικές τους κρίσεις; Εάν γίνει κατανοητό ότι, οι κρίσεις προκαλούνται από τους ίδιους τους οργανισμούς, καθίσταται ικανή η προσέγγισή τους από μια πιο ευρεία προοπτική.

Την ίδια άποψη συμμερίζεται και ο Jaques (2007), ο οποίος αναφέρει ότι, η διαχείριση κρίσεων δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σα μια τακτική αντίδρασης όταν ξεσπά μια κρίση, αλλά ως ένα επιστημονικό πεδίο το οποίο περιλαμβάνει αλληλοσχετιζόμενες διαδικασίες που αναφέρονται από την αποφυγή, την προστασία και την προετοιμασία απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις μέχρι και την αποκατάσταση μετά την κρίση. Επιπλέον συσχετίζει τη διαχείριση κρίσεων με τη διαχείριση ζητημάτων (issue management). Για το λόγο αυτό προτείνει το σχεσιακό μοντέλο διαχείρισης ζητημάτων - διαχείρισης κρίσεων, το οποίο αποτυπώνει τη θέση του για το ρόλο της διαχείρισης κρίσεων ως ολοκληρωμένης λειτουργίας και όχι ως μεμονωμένης αντίδρασης (βλ. διάγραμμα 2.10).

Σήμερα, παρά το γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι περισσότεροι οργανισμοί εξακολουθούν να απέχουν από τις διαδικασίες της διαχείρισης κρίσεων, παρατηρείται ωστόσο ότι αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν ενδιαφέρον για το θέμα. Δημιουργούν ομάδες διαχείρισης κρίσεων και αναπτύσσουν σχέδια διαχείρισης κρίσεων, τα οποία προορίζονται για να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που έχουν σχετικά μικρές πιθανότητες να συμβούν, αλλά όταν αυτό γίνει οι συνέπειες τους θα είναι πολύ σοβαρές. Προβαίνουν σε βελτίωση των διαδικασιών προφύλαξης απέναντι στις κρίσεις μέσω της κατάρτισης προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνου (risk management programs), καθώς επίσης και προγραμμάτων περιβαλλοντικής ασφάλειας και υγιεινής. Παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία στα περιβαλλοντικά ζητήματα υιοθετώντας τεχνολογίες φιλικότερες προς το περιβάλλον, βελτιώνοντας την ασφάλεια των προϊόντων και των διαδικασιών, επανασχεδιάζοντας τα προϊόντα και τις συσκευασίες τους, μειώνοντας τις εκπομπές ρίπων και υιοθετώντας συστήματα διαχείρισης αποβλήτων.

Διάγραμμα 2.10.
Σχέση της διαχείρισης κρίσεων με τη διαχείριση ζητημάτων



Πηγή: Jaques (2007)

2.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Τα βασικά συμπεράσματα και διαπιστώσεις που προκύπτουν από την παράθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε, συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Η οργανωσιακή κρίση ορίζεται από διάφορες προσεγγίσεις των ερευνητών του χώρου. Όλοι οι ορισμοί συντείνουν στο ότι η οργανωσιακή κρίση αντιπροσωπεύει μια προβληματική κατάσταση για τον οργανισμό, στον οποίο αφορά, η οποία χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.
- Βασική προϋπόθεση που διευκολύνει σημαντικά τη μελέτη των οργανωσιακών κρίσεων είναι η τυποποίηση ή αλλιώς η ταξινόμησή τους σε κατηγορίες. Βασικά κριτήρια για την κατάταξη τους αποτελούν οι αιτίες και οι λόγοι που τις προκαλούν. Στη βιβλιογραφία προτείνονται και άλλες εναλλακτικές ταξινομήσεις, οι

οποίες βασίζονται σε άλλα χαρακτηριστικά των οργανωσιακών κρίσεων όπως είναι για παράδειγμα ο χρόνος έλευσης και παραμονής τους, το μέγεθος της ευθύνης του οργανισμού και η ζημιά που προκαλείται στη φήμη του κ.α. Η παρούσα διατριβή ενδιαφέρεται για τις κρίσεις που προκαλεί ο ίδιος ο οργανισμός εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες του.

- Η μελέτη της εξέλιξης των οργανωσιακών κρίσεων περιλαμβάνει όλες τις φάσεις πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση της κρίσης.
- Υπάρχει έλλειψη εκτενούς έρευνας και βιβλιογραφίας στο θέμα των οργανωσιακών κρίσεων σε σχέση με τον τομέα της παροχής υπηρεσιών.
- Το έλλειμμα εντοπίζεται και στον κλάδο του τουρισμού ειδικότερα, στον οποίο η υφιστάμενη βιβλιογραφία ασχολείται μόνο με τις κρίσεις που προκαλούνται από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος και όχι από τον ίδιο τον οργανισμό.
- Η διαχείριση των οργανωσιακών κρίσεων είναι μια σχετικά πολύπλοκη διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στο να εξυπηρετήσει την καλύτερη δυνατή σχέση ενός οργανισμού απέναντι στο θέμα των κρίσεων, και στην εξασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας. Δείγμα της σημαντικής εξέλιξης που έχει επιτευχθεί στο εν λόγω επιστημονικό πεδίο κατά τα τελευταία χρόνια, αποτελεί το γεγονός ότι, σταδιακά επιχειρείται ο όρος να αποκτήσει θετική έννοια παραπέμποντας σε θέματα όπως είναι η μάθηση και η προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επιπλέον, η σύγχρονη επιστημονική τάση πάνω στο θέμα προσδίδει πλέον βαρύτητα στη φάση πριν από την έλευση της κρίσης με σημεία αιχμής την ανάπτυξη ικανοτήτων πρόληψης για την αποφυγή της ή την αποτελεσματική διαχείριση εφόσον αυτή τελικά επέλθει.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί ασχολείται με τα ζητήματα της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση, τα οποία και θα απασχολήσουν ειδικότερα την παρούσα διατριβή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ

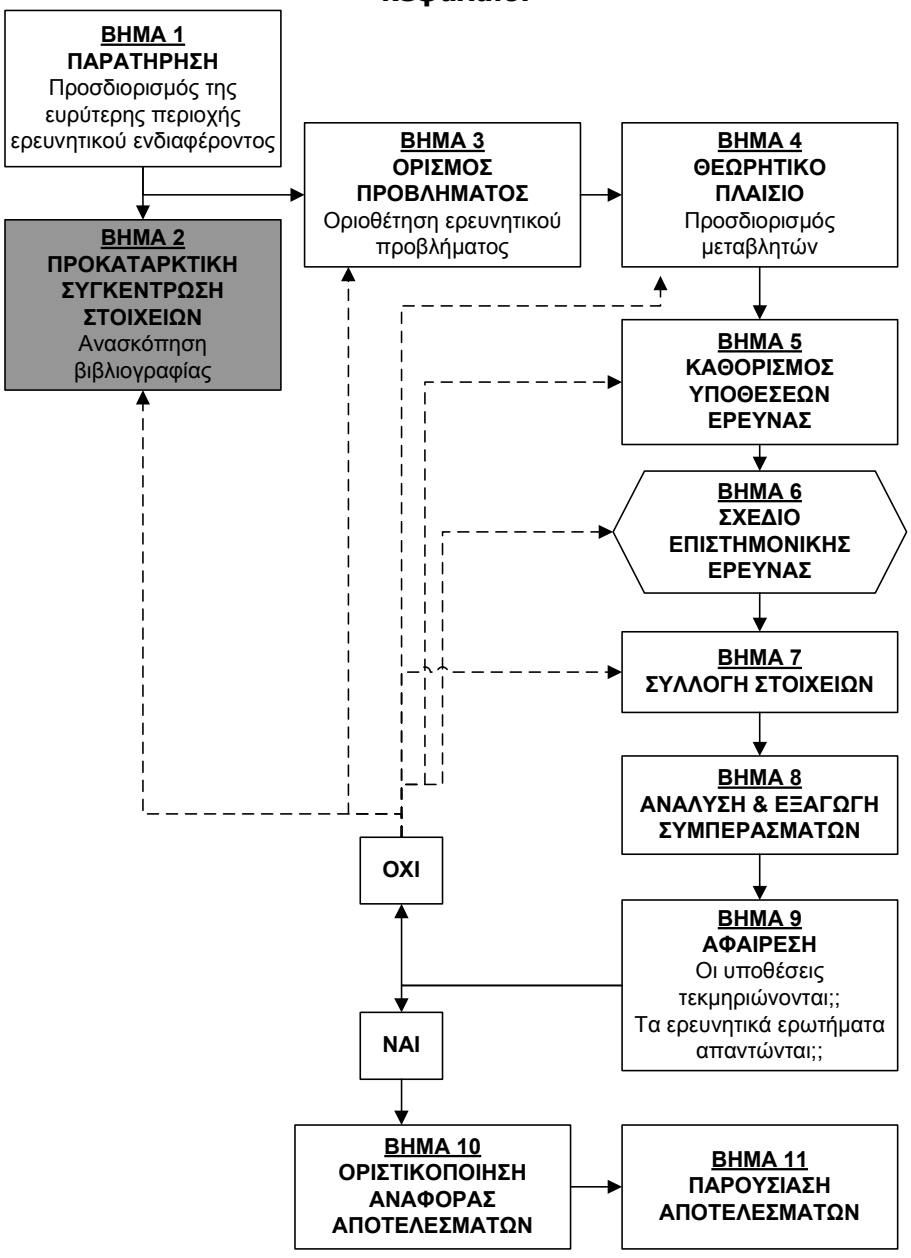
Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει ειδικότερα στο θέμα που απασχολεί την παρούσα διατριβή και είναι η οργανωσιακή επιρρέπειας προς κρίση. Αρχικά, μέσα από την ανασκόπηση της υφιστάμενης σχετικής βιβλιογραφίας, οριοθετείται η εν λόγω έννοια. Ακολούθως, γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι είναι πιθανόν να συνδέονται με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, και εξετάζονται διεξοδικά διάφορες πτυχές τους που ενδιαφέρουν την παρούσα διατριβή.

3.1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αναφορά στην εξέλιξη της διαχείρισης κρίσεων και στις σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο. Κύρια διαπίστωση είναι ότι, **τα τελευταία χρόνια η διαχείριση κρίσεων μέσα από τη βιβλιογραφία και την έρευνα που αναπτύσσεται προσπαθεί να προσδώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στα ζητήματα της προετοιμασίας, της πρόληψης και γενικά της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων.** Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι η αποφυγή τέτοιων δυσχερών καταστάσεων, ή σε περίπτωση που αυτές επέλθουν, η καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους. Έτσι λοιπόν, η νέα προβληματική που έχει πλέον θεμελιωθεί αφορά την προ κρίσης περίοδο, ενισχύοντας τη σκοπιμότητα ανάπτυξης μοντέλων που θα

βοηθούν τον οργανισμό να βελτιώσει το προφίλ του προς αυτήν την κατεύθυνση (διάγνωση ευάλωτων σημείων, πρόληψη, ανάπτυξη οργανωσιακών ικανοτήτων κλπ).

Διάγραμμα 3.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το τρίτο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

Ένα από τα μείζονα ζητήματα αυτής της προβληματικής είναι αυτό της εκτίμησης της **οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση** (crisis proneness), η οποία αποτελεί ένα πολύ βασικό ζήτημα στη διαχείριση των

οργανωσιακών κρίσεων. Ο ισχυρισμός αυτός στηρίζεται στο ακόλουθο συλλογισμό: «*εάν μπορεί κανείς να προσδιορίσει το πόσο επιρρεπής είναι ένας οργανισμός σε σφάλματα ή λάθη, τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση κάποιας ανωμαλίας και το ξέσπασμα μιας κρίσης, φέρνοντας τον αντιμέτωπο με ομάδες τόσο του εξωτερικού (πελάτες, καταναλωτές, κυβέρνηση, διάφορες οργανώσεις, κοινή γνώμη κ.α.) όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος (εργαζόμενοι κλπ), τότε έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει στη λήψη των κατάλληλων εκείνων μέτρων και στην εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών, με τις οποίες θα μπορούσε είτε να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα του ενδεχόμενου προβλήματος, είτε να μετριάσει τις συνέπειες, εφόσον τελικά το πρόβλημα παρουσιαστεί.*»

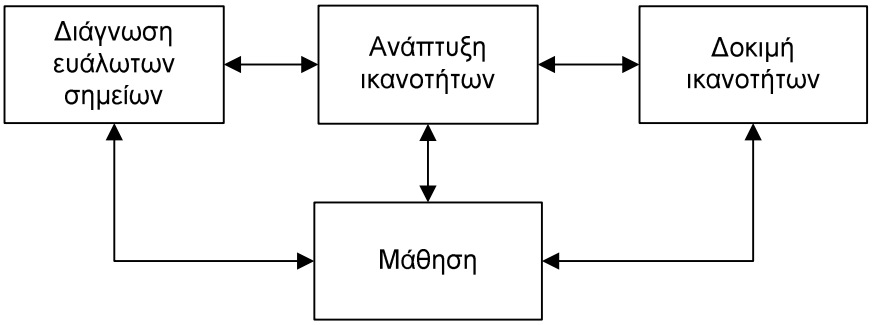
Έστω ότι, κάποιος άνθρωπος πληροφορείται από το γιατρό του ότι είναι επιρρεπής σε ενδεχόμενο καρδιακό επεισόδιο εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι αυξάνουν την πιθανότητα του συμβάντος (υπερβολικό βάρος, κάπνισμα, ανθυγιεινός τρόπος ζωής, κληρονομική προδιάθεση κλπ). Το πιο λογικό είναι ότι, το άτομο αυτό εφόσον είναι γνώστης της κατάστασής του θα οδηγηθεί στη λήψη των μέτρων εκείνων, τα οποία είτε θα μειώσουν σημαντικά την πιθανότητα να συμβεί κάποιο τέτοιο δυσάρεστο περιστατικό, είτε ακόμη και να το αποτρέψουν. Έτσι λοιπόν, προβαίνει σε αυστηρή δίαιτα, προσπαθεί να ασκείται και περιορίζει το κάπνισμα.

Με το ίδιο σκεπτικό είναι λογικό ότι, ένας οργανισμός που είναι σε θέση να εντοπίσει την ύπαρξη παραγόντων, στοιχείων και καταστάσεων που μπορούν να τον οδηγήσουν σε μια κρίση, θα προβεί σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για τον έλεγχο της κατάστασης με απώτερο στόχο την αποτροπή δυσάρεστων εξελίξεων. Με άλλα λόγια, η αναγνώριση και η κατανόηση των ζητημάτων επιρρέπειας, αποτελούν δύο καίρια ζητήματα, τα οποία θα πρέπει να προηγούνται της προετοιμασίας ενός οργανισμού στα πλαίσια της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων.

Όπως υποστηρίζει η Koovor-Misra (1995), το πρώτο βασικό βήμα προκειμένου να προχωρήσουν οι απαραίτητες διαδικασίες που θα καταστήσουν έναν οργανισμό προετοιμασμένο απέναντι σε μια ενδεχόμενη

κρίση είναι η διάγνωση των ευάλωτων σημείων (διάγραμμα 3.2.). Βασιζόμενος σε αυτή τη διάγνωση ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να προχωρήσει στην ανάπτυξη ικανοτήτων που θα τον βοηθήσουν να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις ή και ενδεχομένως και να τις αποτρέψει.

Διάγραμμα 3.2.
Διαδικασίες προετοιμασίας έναντι ενδεχόμενων κρίσεων



Πηγή: Koovor-Misra (1995)

Εξετάζοντας το ζήτημα της επιρρέπειας από τη σκοπιά της ιατρικής επιστήμης, προκειμένου να γίνει κάποια σύγκριση και παραλληλισμός με τον χώρο της διοικητικής επιστήμης, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι, ορισμένοι ανθρώπινοι οργανισμοί είναι περισσότερο επιρρεπείς σε ορισμένες ασθένειες σε σχέση με άλλους. Συχνά γινόμαστε αποδέκτες πληροφοριών από τα ΜΜΕ, τα οποία παρουσιάζουν ιατρικές επιστημονικές έρευνες, τα αποτελέσματα των οποίων οδηγούν σε συμπεράσματα για το πόσο επιρρεπείς ενδέχεται να είναι ο ανθρώπινος οργανισμός στις εκάστοτε εξεταζόμενες ασθένειες.

Εάν ήθελε κανείς να ορίσει τον όρο επιρρέπεια γενικά, θα μπορούσε απλοποιώντας την να την προσδιορίσει ως την **αυξανόμενη πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός ή να δημιουργηθεί μια κατάσταση**. Η αυξημένη αυτή πιθανότητα μεταφράζεται και ως η ροπή, η οποία λεκτικά αποτελεί το δεύτερο συνθετικό μέρος του όρου «επιρρέπεια» (επί + ροπή) (Μπαμπινιώτης, 2006). Συνεπώς, όταν για παράδειγμα αναφερόμαστε σε έναν ανθρώπινο οργανισμό χαρακτηρίζοντας τον επιρρεπή προς την ασθένεια του καρκίνου, εννοούμε ότι, υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες, δηλαδή σε επίπεδα άνω των φυσιολογικών πιθανοτήτων, να εμφανιστεί η ασθένεια στο συγκεκριμένο οργανισμό. Αντίστοιχα, αναφερόμενοι σε μια

επιχείρηση, στην οποία αποδίδεται ο χαρακτηρισμός «επιρρεπής προς κρίση», εννοείται ότι, συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες αυξάνουν την πιθανότητα να δημιουργηθεί μια οργανωσιακή κρίση στην επιχείρηση αυτή.

Η επιρρέπεια του ανθρώπινου οργανισμού στις διάφορες ασθένειες είναι αποτέλεσμα τόσο δικών του χαρακτηριστικών όσο και παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον, μέσα στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται. Έτσι για παράδειγμα, η πιθανότητα να εμφανίσει κάποιος άνθρωπος καρκίνο στους πνεύμονες εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν τον ίδιον του τον οργανισμό και τον τρόπο ζωής του, όπως είναι το κάπνισμα, αλλά και από το εάν ζει μέσα σε μια ατμόσφαιρα ιδιαίτερα επιβαρυμένη από βλαβερές ουσίες, όπως είναι τα καυσαέρια ή τα βιομηχανικά αέρια απόβλητα. Όσο περισσότερο αυξάνεται η παρουσία των δύο αυτών διαφορετικών παραγόντων, τόσο αυξάνεται και η πιθανότητα εμφάνισης καρκίνου των πνευμόνων.

Στην ίδια λογική, ο βαθμός επιρρέπειας ενός οργανισμού να περιέλθει σε κρίση, εξαρτάται από παράγοντες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει εκτενής αναφορά στο ζήτημα αυτό.

3.2. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΡΡΕΠΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Mitroff & Pauchant (1990) με την ομάδα τους στα τέλη της δεκαετίας του '80, κατά την οποία πραγματοποιήθηκαν πάνω από 350 συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, προέκυψε ότι, όπως υπάρχουν κάποια άτομα τα οποία διακρίνονται από μια επιρρέπεια σε ατυχήματα και κρίσεις, το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις. Μερικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη πιθανότητα να εμπλακούν σε μια κρίση μεγάλων διαστάσεων με πολλές και αρνητικές επιπτώσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές αποκαλούνται ***επιρρεπείς προς κρίση*** (crisis prone organizations). Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια άλλη κατηγορία επιχειρήσεων, οι οποίες δεν είναι εντελώς ανέπαφες με τέτοιες καταστάσεις, έχουν όμως καταβάλλει ότι είναι ανθρωπίνως δυνατό ώστε

να προλάβουν το ξέσπασμα μεγάλων κρίσεων σε πρώτη φάση και να διαχειριστούν καλύτερα αυτές που τελικά θα προκύψουν. Αυτές οι επιχειρήσεις καλούνται ***προετοιμασμένες για κρίση*** (crisis prepared organizations).

Οι ίδιοι ερευνητές αναδεικνύουν την ύπαρξη δύο τύπων επιρρεπών επιχειρήσεων:

- ✓ Οι ***καταστροφικές*** *(destructive)*, οι οποίες πιστεύουν ότι είναι θεμελιώδες δικαίωμά τους να εκμεταλλεύονται οποιονδήποτε πόρο απεριόριστα, είτε είναι ανθρώπινος, οικονομικός ή φυσικός, χωρίς κανέναν περιορισμό. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν παραδέχονται κανένα σφάλμα τους ή την ανάγκη να αλλάξουν οτιδήποτε. Εάν συμβεί κάποια μεγάλη κρίση, το πιθανότερο είναι να κατηγορήσουν άλλους παρά να εξετάσουν για ενδεχόμενα σφάλματα από μέρους τους. Τέλος, δεν επιδεικνύουν επαρκές ενδιαφέρον σε θέματα ανθρώπινης αξιοπρέπειας και ηθικής.
- ✓ Οι ***τραγικές*** *(tragic)*, οι οποίες αν και αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή, δεν κατέχουν όλους τους απαιτούμενους δομικούς, γνωστικούς και συναισθηματικούς πόρους προκειμένου να προχωρήσουν στις απαιτούμενες αλλαγές. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι στην κυριολεξία «παγιδευμένες» ή «κολλημένες σε μια κατάσταση» εξαιτίας της δομικής και γραφειοκρατικής ακαμψίας τους που οδηγεί σε τρομερά αισθήματα άνοιας και ανησυχίας για τη διοίκηση και τα στελέχη. Είναι ανίκανες να διοικήσουν οργανωσιακές, βιομηχανικές ή περιβαλλοντικές αλλαγές και αφήνουν στην τύχη τους τις κρίσεις επειδή είναι υπερβολικά απορροφημένες στην προσπάθεια τους να διαχειριστούν τις προσωπικές και υπαρξιακές κρίσεις των μελών τους (άνοια, μελαγχολία, θυμός, οργή κλπ).

Οι Mano-Negrin & Sheaffer (2004) υποστηρίζουν ότι, στους επιρρεπείς οργανισμούς απουσιάζει η ικανότητα του οργανισμού να προβλέπει και να επισημαίνει την ύπαρξη ενδογενών και εξωγενών παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν δυνητική απειλή για το ξέσπασμα μιας ενδεχόμενης κρίσης. Ένας επιρρεπής οργανισμός είναι «αναίσθητος» και απαλλαγμένος από την αίσθηση της ύπαρξης ενδογενών

και εξωγενών απειλών, οι οποίες θα μπορούσαν να τον οδηγήσουν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις, εφόσον ο οργανισμός δεν τις παρακολουθεί και δεν τις ελέγχει συστηματικά. Η οργανωσιακή επιρρέπεια συνεπάγεται οργανωσιακές παθογένειες, όπως είναι για παράδειγμα το σύνδρομο «η επιτυχία αναπαράγει την αποτυχία», το σύνδρομο του εφησυχασμού (Nystrom & Starbuck, 1984; Whetten, 1987), η αδυναμία να αντιμετωπίσει ο οργανισμός τους αντιπάλους του (Reilly, 1993), η «μέθη» λόγω της ανάπτυξης κ.α. Όταν οι παθογένειες αυτές ελέγχονται και παρακολουθούνται συστηματικά τότε μπορούν να αναληφθούν δράσεις για την αντιμετώπιση και την εξάλειψή τους.

Πολλοί ερευνητές των οργανωσιακών κρίσεων (D'Aveni, 1990; Mitroff & Pauchant, 1990; Mitroff *et al.,* 1989; Roberts, 1990) εντόπισαν διάφορα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι επιρρεπείς απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις, καθώς επίσης και μεταξύ των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση τέτοιων ενδεχόμενων. Ο πρώτος τύπος επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως **αποτυγχάνουσες επιχειρήσεις** (failing firms) και ο δεύτερος τύπος **συστήματα υψηλής αξιοπιστίας** (high reliability systems).

Οι Clair & Dufrense (2007) υποστηρίζουν ότι όπως οι άνθρωποι, έτσι και οι οργανισμοί είναι δυνατόν να ζουν ανθυγιεινά. Συμπτώματα αυτού του τρόπου ζωής είναι για παράδειγμα:

- οι κακώς εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, οι οποίοι ενδεχομένως εργάζονται παραπάνω, χωρίς αυτό να εκτιμάται
- η αποτυχία του οργανισμού να συλλέξει στοιχεία για την ποιότητα τω παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- γίνονται πάγιες επενδύσεις σε υψηλού ρίσκου επενδύσεις χωρίς προηγούμενη αντικειμενική εκτίμηση του κινδύνου
- λαμβάνονται αποφάσεις οι οποίες βλάπτουν τα άτομα, τις κοινότητες και το περιβάλλον.

Όλες αυτές οι ενέργειες συντελούν ώστε οι σχετιζόμενες ομάδες να αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως κακό «πολίτη» της κοινωνίας και να δημιουργείται κακή εικόνα σε σχέση με αυτόν. Οι δύο προαναφερόμενοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι, οι κρίσεις μπορούν να συνεισφέρουν θετικά

στον οργανισμό, αναδεικνύοντας προβληματικές καταστάσεις που υπήρχαν από καιρό και βοηθώντας στην αντιμετώπισή τους προς όφελος του οργανισμού. Η αξιοποίηση μιας κρίσης κατά τον τρόπο αυτό, δεν μπορεί να επιτευχθεί όταν ο οργανισμός υιοθετεί μια αμυντική και προστατευτική στάση απέναντι στην κρίση, οι διαδικασίες μάθησης δε λειτουργούν αποτελεσματικά, βιάζεται να αφήσει πίσω του την υπόθεση της κρίσης και να την κλείσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να επιστρέψει στην καθημερινότητα.

Η εκκόλαψη δυσλειτουργικών καταστάσεων και η ανικανότητα αντίληψης της παρουσίας συνθηκών που αποτελούν συμπτώματα δύσκολων καταστάσεων, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των επιρρεπών οργανισμών (Mitroff & Alpaslan, 2003; Barnes & Oloruntoba, 2005; Roux-Dufort, 2009). Πέρα από την αδυναμία παρατήρησης των αρνητικών ενδείξεων, οι επιρρεπείς οργανισμοί μπορεί να πάσχουν και από απουσία λειτουργικών συστημάτων που θα τους βοηθούσαν στην αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών. Επίσης, υπάρχουν καταστάσεις, όπου η πολυπλοκότητα των συστημάτων της οργάνωσης εμποδίζει να γίνουν ορατά αυτά τα προειδοποιητικά σήματα ή εάν γίνουν ορατά δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά.

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είναι προφανής η ανάγκη που υπάρχει για ερευνητική εμβάθυνση στον τομέα της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση, και προς αυτήν την κατεύθυνση έρχεται να συνεισφέρει το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο εκτίμησης της οργανωσιακής επιρρέπειας, το οποίο αναπτύσσεται στη συνέχεια της διατριβής.

3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ

Οι οργανωσιακές κρίσεις είναι σχεδόν πάντα αποτέλεσμα γεγονότων και συμβάντων, εσωτερικών και εξωτερικών, τα οποία συνδυαστικά οδηγούν σε αυτές. Η θέση αυτή υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές του χώρου. Η Koovor-Misra (1995) υποστηρίζει ότι, μια κρίση ξεσπά ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ προβληματικών παραγόντων. Ο Mitroff (1994) υποστηρίζει ότι, οι κρίσεις προκαλούνται από διάφορες αιτίες και είναι το

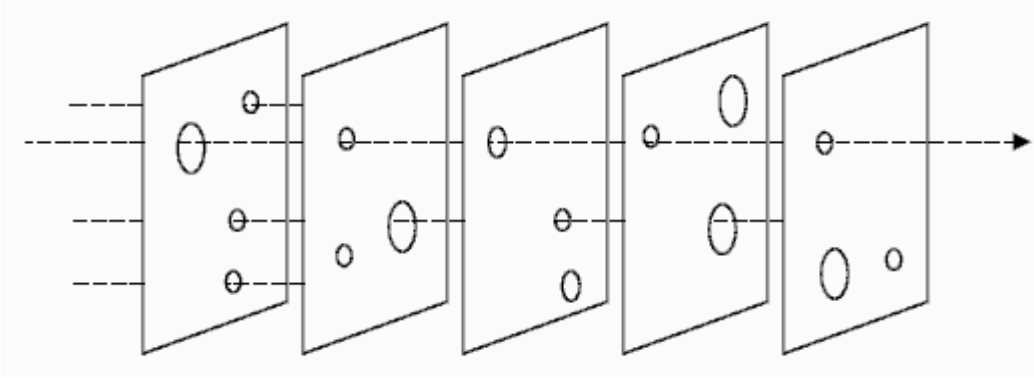
αποτέλεσμα αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην τεχνολογία, στις δομές, στα ανθρώπινα λάθη και σε χαρακτηριστικά των στελεχών και της διοίκησης. Αυτό υποστηρίζουν και ο Smith (1992) και οι Elliot *et al*. (2000), οι οποίοι αναφέρουν ότι, **οι κρίσεις δημιουργούνται εξαιτίας μιας πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργανωσιακών μεταβλητών**. Όταν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παρουσιάζουν προβλήματα και δυσλειτουργίες, δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες που μπορούν να φέρουν τον οργανισμό μπροστά σε μια κρίση εξαιτίας ενός επιβλαβούς προϊόντος / υπηρεσίας. Μπορεί να μη συμβαίνουν όλα ταυτόχρονα αλλά σταδιακά, και σε βάθος χρόνου (Ash & Ross ,2004; Smith ,2005; Peters & Pikkemaat,2005).

Οι Shrivastava *et al* (1988) υποστηρίζουν ότι, οι κρίσεις μπορούν να γίνουν κατανοητές μέσα από μια σειρά φάσεων. Η πρώτη φάση είναι αυτή κατά την οποία δύο ομάδες παραγόντων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα να δημιουργούν τις συνθήκες για να "ευδοκιμήσει" μια επερχόμενη κρίση. Η πρώτη ομάδα αφορά τους Ανθρώπινους - Οργανωσιακούς - Τεχνολογικούς Παράγοντες (Human - Organizational - Technological ή HOT factors) και η δεύτερη ομάδα τους Παράγοντες Νομοθεσίας - Υποδομής - Προετοιμασίας (Regulatory - Infrastructural - Preparedness ή RIP factors). Η εκκόλαψη μιας πιθανής κρίσης είναι μια σημαντική δυναμική μέσα στις ευρύτερες διαδικασίες του οργανισμού, και αποτελεί ένα θέμα που χρήζει έντονης ερευνητικής προσπάθειας προκειμένου να εξεταστεί και να αναλυθεί (Tombs & Smith, 1995).

Ο Reason (1990) προσπαθεί να εξηγήσει πως ένα μικρό πρόβλημα ή σφάλμα μπορεί συνδυαζόμενο με άλλες καταστάσεις και συγκυρίες να εξελιχθεί σε μια μείζονα κρίση με δραματικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Παρομοιάζει αυτές τις καταστάσεις με το ελβετικό τυρί (Swiss cheese effect). Οι φέτες του ελβετικού τυριού με τις τρύπες που διαθέτουν μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα του οργανισμού, στα οποία οι τρύπες παίζουν το ρόλο των αδύνατων σημείων – λαθών. Όταν οι τρύπες του τυριού ευθυγραμμίζονται, τότε μπορεί ένα λάθος ή ένα μικρό πρόβλημα σε ένα υποσύστημα του οργανισμού να μην ανασταλεί από τη

λειτουργία κάποιου εκ των υπόλοιπων υποσυστημάτων και να εξελιχθεί σε μείζον πρόβλημα – κρίση για τον οργανισμό.

Διάγραμμα 3.3.
Το φαινόμενο του ελβετικού τυριού (The Swiss Cheese Effect)



Πηγή: Reason (1990)

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, με τους οποίους και θα ασχοληθεί ερευνητικά περαιτέρω η παρούσα διατριβή. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, διαπίστωση η οποία αφενός στηρίζεται στην υφιστάμενη βιβλιογραφία και αφετέρου θα γίνει προσπάθεια να επιβεβαιωθεί και μέσα από το ερευνητικό μέρος της παρούσας διατριβής. Η διεξοδική αναφορά που γίνεται στο κεφάλαιο αυτό θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη του μοντέλου που παρουσιάζεται σε επόμενο κεφάλαιο.

3.3.1. Η Ηγεσία του Οργανισμού

Ο πρωταρχικός παράγοντας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η ηγεσία ενός οργανισμού. Ο Zuzak (2001) υποστηρίζει ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πηγή ενδεχόμενων κρίσεων στους οργανισμούς. Τα ανώτατα στελέχη, που ηγούνται του οργανισμού, διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η οργανωσιακή φιλοσοφία, οι στόχοι και οι προοπτικές του. Αυτοί θα πρέπει να ελέγχουν τον οργανισμό τους από την πλευρά των πολιτισμικών, ψυχολογικών, δομικών και στρατηγικών χαρακτηριστικών ώστε να είναι σε θέση να διορθώσουν τα αρνητικά στοιχεία που τον καθιστούν επιρρεπή απέναντι σε μια ενδεχόμενη κρίση (Siomkos, 1999).

Η ηγεσία ενός οργανισμού όπως είναι φυσικό έχει τον πρώτο λόγο στα περισσότερα θέματα που συμβαίνουν και αφορούν τον οργανισμό και καθορίζει την πολιτική που θα ακολουθηθεί τόσο σε θέματα τακτικής λειτουργίας όσο και σε θέματα αντιμετώπισης εκτάκτων γεγονότων και προβλημάτων. Αυτό εξάλλου υποστηρίζουν και οι Boin & Lagadec (2000).

Ο Habermas (1975) υποστηρίζει οι κρίσεις συμβαίνουν όταν η ηγεσία του οργανισμού, δε μπορεί να διαχειριστεί επιτυχώς την ανάπτυξη. Μια ερμηνεία που επιδέχεται η θέση αυτή είναι ότι, η ηγεσία δε μπορεί να συνδυάσει σωστά τις δυνατότητες του οργανισμού αναφορικά με τους ανθρώπους και τα μέσα που διαθέτει, ιδιαίτερα όταν η κλίμακα των δραστηριοτήτων μεγεθύνεται διαρκώς χωρίς επαρκή έλεγχο. Αυτό, όπως είναι προφανές υποδηλώνει αδυναμία της ηγεσίας για σωστή διαχείριση των αλλαγών και επίλυση προβλημάτων. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στον επιχειρηματικό κόσμο, τα οποία επιβεβαιώνουν αυτή τη θέση, όπως είναι η περίπτωση του ναυαγίου του Εξπρές Σάμινα, όπου η πλοιοκτήτρια εταιρεία αναπτύχθηκε σε τέτοιο μεγάλο βαθμό, δημιουργώντας σύμφωνα με σχετικές καταγγελίες μονοπωλιακές καταστάσεις, και το ναυάγιο αποδόθηκε σε πλημμελείς ελέγχους και διαδικασίες, λόγω εκμετάλλευσης των μονοπωλιακών αυτών καταστάσεων.

Ο Richardson (1994) θεωρεί την ηγεσία του οργανισμού βασικό παράγοντα επιρρέπειας. Οι Tombs & Smith (1995) υποστηρίζουν ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της δημοκρατικής οργάνωσης και της προφύλαξης απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις, με την έννοια ότι όσο περισσότερο δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και διοίκησης ακολουθείται, ενισχύεται η «άμυνα» του οργανισμού απέναντι σε δυσμενείς καταστάσεις.

Πολλές φορές τα στελέχη των επιρρεπών επιχειρήσεων, προσπαθώντας υποσυνείδητα να προστατέψουν την υπόσταση του οργανισμού τους αλλά και του ίδιου τους του εαυτού, είναι ανίκανα να αντιληφθούν και να παραδεχθούν ότι υπάρχει πρόβλημα που μπορεί να οδηγήσει σε κάποια κρίση. Και αυτό διότι το να παραδεχθούν ότι υπάρχει κρίση, σημαίνει ότι έμμεσα παραδέχονται ότι, στον οργανισμό τους δεν κυλούν όλα ομαλά και αρμονικά. Η παραδοχή αυτή όμως έχει προεκτάσεις

καθώς οδηγεί επαγωγικά στο ενδεχόμενο και οι ίδιοι να μην κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Ή ακόμη χειρότερα, τους είναι πολύ δύσκολο να παραδεχθούν ότι το επάγγελμα, στο οποίο έχουν αφιερώσει τη ζωή τους, ευθύνεται για εκτεταμένους τραυματισμούς ή ακόμη και θανάτους ανθρώπων. Η δημιουργία τέτοιων καταστάσεων σε προσωπικό επίπεδο επηρεάζει όπως είναι επόμενο την καθημερινή δραστηριότητα ενός στελέχους.

Ο Smith (2005) υποστηρίζει ότι, τόσο οι άνθρωποι (και οι ικανότητές τους) όσο και οι διαδικασίες αποτελούν παράγοντες επιρρέπειας μέσα στον οργανισμό. Ειδικότερα αναφέρει ότι, το πρώτο στάδιο όπου ξεκινά να δημιουργείται το πρόβλημα είναι η κρίση στις διοικητικές διαδικασίες του οργανισμού, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα να χωλαίνει η διαδικασία λήψης αποφάσεων, να προσπερνιούνται διαδικασίες ελέγχου και συναφείς τέτοιες δραστηριότητες, οι οποίες συντελούν στην εκκόλαψη των μελλοντικών κρίσεων. Έτσι λοιπόν, όταν η ηγεσία αμελεί για τις διαδικασίες του οργανισμού, αυξάνεται η πιθανότητα να συμβεί το μοιραίο. Πολλές φορές αυτά τα λάθη και οι παραλείψεις μπορεί να μη γίνονται άμεσα αισθητά για μεγάλο χρονικό διάστημα, και να υποβόσκει η προβληματική κατάσταση.

Η ηγεσία αναδεικνύεται επίσης και σε έναν οργανωσιακό παράγοντα πρωταρχικής σημασίας και στο θέμα της διαχείρισης της κρίσης εφόσον αυτή ξεσπάσει (Garcia, 2006). Αυτό είναι λογικό αφού στις δύσκολες ώρες αυτή είναι που θα κληθεί να ανταποκριθεί σε μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπου πρέπει να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις σε ελάχιστο χρόνο και οι συνέπειες τους θα είναι καθοριστικές για τον οργανισμό.

Ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας αναδεικνύεται και από τον Roux-Dufort (2009), ο οποίος χαρακτηριστικά τοποθετεί την επιρρέπεια ως συνδυασμό των δυσλειτουργιών που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό σε συνδυασμό με την ανικανότητα της ηγεσίας να αντιληφθεί τις καταστάσεις αυτές.

Συνεπώς, από τα παραπάνω προκύπτει ότι, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας. Ακολουθεί η εξέταση

ειδικότερων πτυχών της ηγεσίας σε σχέση με το θέμα της οργανωσιακής επιρρέπειας.

3.3.1.1. Το προφίλ της ηγετικής ομάδας

Οι Mitroff & Pauchant (1990) προσδιόρισαν ορισμένα φαινόμενα, τα οποία ονόμασαν «παιχνίδια» (games), και τα οποία λαμβάνουν χώρα πολλές φορές στις επιρρεπείς επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα πιο βασικά από αυτά, τα οποία έχουν σχέση με τα ανώτερα και ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης, εντοπίζονται στα εξής:

- Το φαινόμενο της «κόψης του ξυραφιού», σύμφωνα με το οποίο - σε επιρρεπείς επιχειρήσεις - τα στελέχη χρειάζονται να αναλαμβάνουν υψηλότατο ρίσκο έτσι ώστε να αισθάνονται «ζωντανοί», γεγονός που μοιάζει να είναι παράλογο. Για τις περιπτώσεις αυτές, η ανάπτυξη διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου.
- Το φαινόμενο του «θα πρέπει πάντα να δείχνω καλός» (I should always look good). Στην περίπτωση του φαινομένου αυτού, τα στελέχη των επιρρεπών επιχειρήσεων αναμειγνύονται μόνον με καθήκοντα, τα οποία έχουν μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας, είναι πολύ ευδιάκριτα, αποφέρουν βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη και δεν τους φέρνουν αντιμέτωπους σε συγκρούσεις με διάφορες ομάδες.
- Το φαινόμενο της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης (image). Τα στελέχη ενδιαφέρονται να βρουν τη σωστή επικοινωνιακή προσέγγιση προκειμένου να υπερασπίσουν τους εαυτούς τους μετά από μια καταστροφή παρά να εστιάσουν την προσοχή τους σε ουσιαστικά βήματα που μπορούν να συντελέσουν στην μείωση της πιθανότητας να συμβεί μια κρίση, προτού αυτή λάβει χώρα.
- Το φαινόμενο του «πρέπει να είμαστε τέλειοι». Παρατηρήθηκε ένας μεγάλος αριθμός στελεχών στις επιρρεπείς επιχειρήσεις, οι οποίοι πίστευαν ότι τα ζητήματα της διαχείρισης κρίσεων δεν τους αφορούσαν διότι ήταν τέλειοι. Γι' αυτούς, η αναζήτηση της

τελειότητας τους παρείχε μια σοβαρή δικαιολογία για να μην αναμειχθούν με τη διαχείριση κρίσεων.

Οι περισσότερες από τις επιρρεπείς επιχειρήσεις ορίζουν την τελειότητα με το να είναι ηγέτες στην αγορά ή στον κλάδο τους σε συνολικό μερίδιο αγοράς. Έχουν την τάση να συγχέουν την ποιότητα με την πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, όταν ένα κακό προϊόν ή μια κακή υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα μιας σωστής παραγωγικής διαδικασίας, αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι εξακολουθεί να είναι ένα κακό προϊόν και μια κακή υπηρεσία. Το θέμα είναι ότι, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υποκινηθούν μέσω της παραγωγής ενός κακού προϊόντος. Θα μπορούσε συνεπώς να ισχυριστεί κανείς ότι το μάρκετινγκ διαπράττει σφάλμα όταν προσπαθεί να προωθήσει μέσω επινοήσεων και όχι βασιζόμενο σε πραγματικές καινοτομίες και χαρακτηριστικά του προϊόντος – υπηρεσίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σκιαγράφηση του προφίλ του ηγέτη μιας επιρρεπούς επιχείρησης από τον Richardson (1995). Ειδικότερα, ο Richardson υποστηρίζει ότι:

- Είναι εγωιστής και ναρκισσιστής. Θεωρεί το περιβάλλον και τις διάφορες σχετιζόμενες ομάδες ως πράγματα, τα οποία είναι ταγμένα στην εκπλήρωση των φιλοδοξιών και των ενδιαφερόντων του. Εάν το περιβάλλον γίνεται αντιληπτό ως απειλητικό, δημιουργούνται αισθήματα αμηχανίας και μελλοντοφοβίας, τα οποία όμως δεν αποκρυσταλλώνονται προκειμένου να δρομολογηθούν μια σειρά από συγκεκριμένες ενέργειες ανάσχεσης της αρνητικής αυτής κατάστασης.
- Έχει μια ασυντόνιστη φιλοσοφία για τη ζωή. Τα γεγονότα έχουν ξεκαθαρίσει τις γενικές έννοιες και υιοθετεί "μηχανισμούς άρνησης" με σκοπό να προστατεύει την προτεινόμενη έννοια.
- Τεμαχίζει τον κόσμο σε "εμείς" και "αυτοί". Οι "αυτοί" θα πρέπει να εξουδετερωθούν και κριτικάρονται διαρκώς.
- Χρησιμοποιεί την καθημερινή δραστηριότητα ως μια διέξοδο διαφυγής προκειμένου να μην ασχοληθεί αποτελεσματικά με τα προβλήματα της επιχείρησης. Η έντονη δραστηριότητα συγχέεται με την αποτελεσματική δραστηριότητα και χρησιμοποιείται στη

δημιουργία αισθημάτων παντοδυναμίας. Η πραγματική δραστηριότητα που διεξάγεται όμως, εστιάζει στο τι κάνει ήδη η οργάνωση (για παράδειγμα εντείνει τα ταιριάσματα στα μηχανολογικά θέματα ή στα θέματα χρηματοοικονομικού ελέγχου) περισσότερο από ότι σε νέες προσεγγίσεις για να ασχοληθεί με τα θεμελιώδη ζητήματα του προβλήματος. Ακόμη, ο ηγέτης δεν αποδέχεται ότι η οργανωσιακή δραστηριότητα έχει συμβάλλει στη δημιουργία του προβλήματος, το οποίο θεωρεί ως κακή τύχη, για το οποίο δεν υπάρχει τίποτα που μπορεί να γίνει για να αντιμετωπιστεί.

- Διατηρεί κατά κύριο λόγο ανταγωνιστικό και ατομικιστικό προσανατολισμό. Θεωρεί την πρόσκτηση δύναμης και εξουσίας από ορισμένα άτομα ως σωστή και φυσική κατάσταση. Προσανατολίζεται φυσιολογικά σε ένα δεσποτικό στυλ διοίκησης, το οποίο θεωρεί ως το πλέον κατάλληλο προκειμένου να χειριστεί τους εγωιστές και αδρανείς εργάτες, οι οποίοι δε θα συνεισφέρουν στο συλλογικό αποτέλεσμα εάν δεν εφαρμοστεί η τεχνική του "μαστίγιου" και του "καρότου".

Οι Mahon & Cochran (1991) υποστηρίζουν ότι, η διοίκηση των επιρρεπών οργανώσεων τείνει να χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλαζονείας και ακαταδεξίας, χαρακτηριστικά τα οποία δεν απαντώνται σε μια φυσιολογική οργάνωση. Μια πεποίθηση που συχνά κυριαρχεί είναι ότι η επιχείρηση είναι σημαντική για την κοινότητα μέσα στην οποία ανήκει, ότι η κοινότητα θα ανεχθεί οποιαδήποτε ενέργεια της επιχείρησης, και ότι η ανώτατη διοίκηση δεν θα πρέπει για λόγους πολιτικής να έλθει σε διάλογο με τους "ντόπιους". Οι επιχειρήσεις από τις οποίες απουσιάζει η ηγεσία που είναι πρόθυμη να αναλάβει το ρίσκο και να υλοποιήσει το διοικητικό όραμα συχνά περιέρχονται σε καταστάσεις κρίσεων.

3.3.1.2. Το στυλ ηγεσίας

Ο χαρακτήρας και το στυλ της ηγεσίας ενός οργανισμού αποτελούν, όπως είναι προφανές, θεμελιώδεις παράγοντες στην καθημερινή δραστηριότητα και λειτουργία του, επηρεάζοντας όλες τις πτυχές του. Αυτό κατ' επέκταση

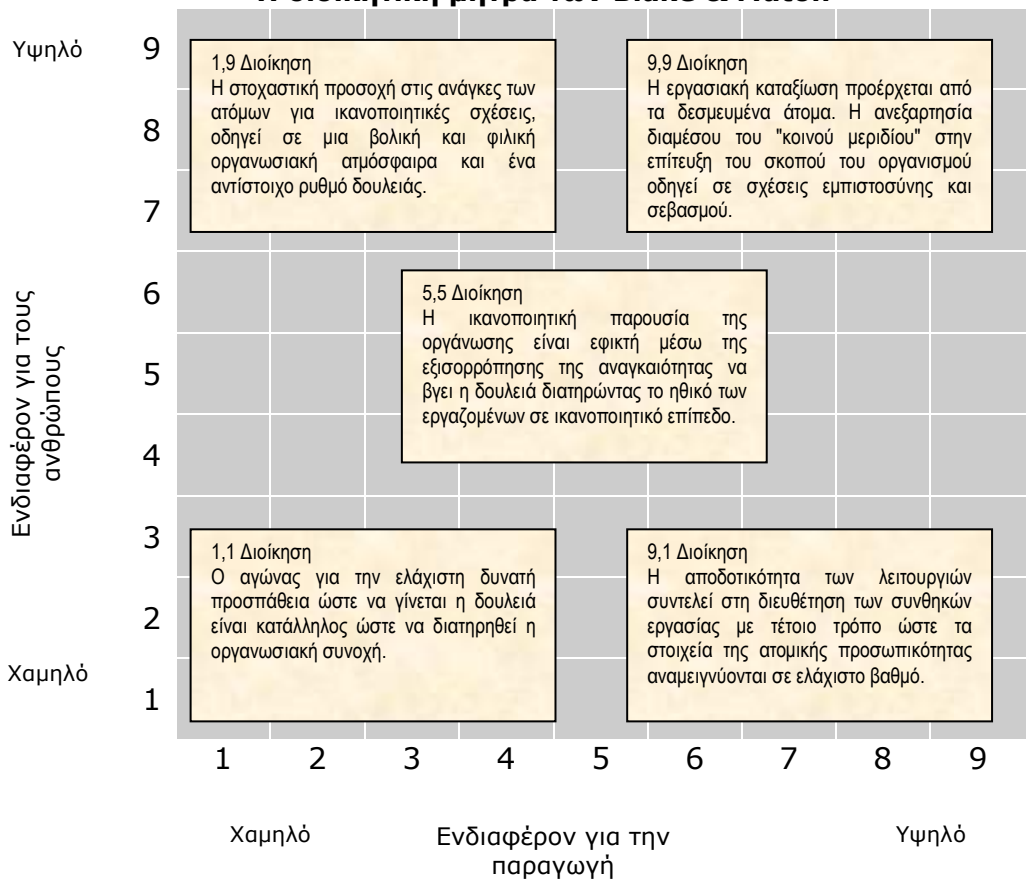
οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αποτελεί έναν από τους παράγοντες, ο οποίος έχει μεταξύ άλλων και επιπτώσεις στο κατά πόσο ο αυτός οργανισμός είναι επιρρεπής ή όχι προς κρίση.

Μια πολύ γνωστή προσέγγιση για την αναγνώριση και διάγνωση του στυλ ηγεσίας ενός οργανισμού είναι η κλασσική διοικητική μήτρα των Blake & Mouton (1978), η οποία απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Οι δύο διαστάσεις της μήτρας απεικονίζουν το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για την παραγωγή, με την έννοια των διεργασιών της επιχείρησης γενικότερα. Τα πέντε βασικά στυλ που απαντώνται συνήθως δίδονται επί της μήτρας.

Η προσέγγιση αυτή προσφέρει ένα ουσιαστικό υπόβαθρο για την εξέταση του ζητήματος του στυλ διοίκησης σε σχέση με την επιρρέπεια του οργανισμού απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις. Είναι σίγουρο ότι, η επίτευξη μιας αρμονικής σχέσης μεταξύ των δύο διαστάσεων της μήτρας (ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, ενδιαφέρον για την παραγωγή) δεν αποτελεί πάντα εύκολη υπόθεση, αλλά όταν συμβαίνει συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του στυλ διοίκησης προς όφελος όλων.

Εάν φανταστούμε για παράδειγμα μια επιχείρηση, στην οποία η διοίκηση αδιαφορεί για το ανθρώπινο δυναμικό της εστιάζοντας αποκλειστικά το ενδιαφέρον της στα ζητήματα των διεργασιών (αύξηση όγκου παραγωγής, καλύτερη ποιότητα κλπ), και προσεγγίζει τα ζητήματα της βελτίωσης της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης ξεκομμένα από τον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό. Η αδιαφορία αυτή δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα, καθώς οι εργαζόμενοι διερωτώνται για ποιο λόγο θα πρέπει αυτοί να επιδεικνύουν πίστη και αφοσίωση στην επιχείρηση και ζήλο στα καθήκοντά τους, τη στιγμή που η ηγεσία της επιχείρησης αδιαφορεί γι' αυτούς. Συνεπώς ένα πολύ πιθανό ενδεχόμενο είναι η αντίδραση αυτή της αδιαφορίας των εργαζομένων να τους καταστήσει πιο «ανεύθυνους» κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε κάποιο σφάλμα ή ατύχημα. Οι Elliot *et al*. (2000) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη πρέπει να αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας.

Διάγραμμα 3.4
Η διοικητική μήτρα των Blake & Muton



Πηγή: Blake & Muton (1978)

Από την άλλη μεριά, το υπερβολικό ενδιαφέρον της διοίκησης για τους ανθρώπους της επιχείρησης, σε βάρος των διεργασιών, αποτελεί το άλλο άκρο. Το να ενδιαφέρεται κανείς για τους ανθρώπους είναι αναμφισβήτητα ένα θετικό στοιχείο, και ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση δημιουργεί κλίμα συνοχής και ομαδικότητας. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι, το ενδεχόμενο του υπερβολικού ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους είναι πολύ καλύτερο από το υπερβολικό ενδιαφέρον για τις διεργασίες. Ο παράγοντας της υπερβολής όμως δεν παύει να δημιουργεί πρόβλημα καθώς η αμέλεια στα θέματα των διεργασιών εν γένει μπορεί επίσης να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις (ατυχήματα, ελαττωματικά προϊόντα και επιβλαβείς υπηρεσίες κλπ).

Η αδιαφορία της διοίκησης για θέματα εκσυγχρονισμού και συνεχούς βελτίωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών μπορεί αφενός να «αφήσει πίσω» την επιχείρηση σε σχέση με τις αντίστοιχες διαδικασίες που

εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, και αφετέρου οι παραγωγικές μέθοδοι που εφαρμόζει η επιχείρηση να έχουν καταστεί πλέον ανεπαρκείς για τη διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας του τελικού προϊόντος. Έτσι για παράδειγμα ας σκεφτούμε μια χημική βιομηχανία, η οποία έχει μείνει προσκολλημένη σε παραγωγικές μεθόδους και συστήματα ελέγχου του προϊόντος που έχουν ξεπεραστεί. Εάν οι νέες μέθοδοι που εφαρμόζονται στον κλάδο εξασφαλίζουν υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας του προϊόντος και διασφαλίζουν την ποιότητά του, είναι προφανές ότι η παραδοσιακή παραγωγική διαδικασία ενέχει υψηλότερο βαθμό κινδύνου για κάποια αστοχία ή ατύχημα εξαιτίας της διάθεσης στην αγορά ενός προβληματικού προϊόντος. Συνεπώς ο βαθμός οργανωσιακής επιρρέπειας παρουσιάζεται αυξημένος στην περίπτωση αυτή.

Τη θεωρία των Blake & Muton (1978) συμμερίζεται και ο Richardson (1995), υποστηρίζοντας ότι η διοίκηση θα πρέπει να επιδεικνύει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους της επιχείρησης όσο και για την παραγωγή (people and production oriented), αλλά ταυτόχρονα να διαθέτει και την ικανότητα να κατευθύνει ευέλικτα την προσοχή της προς κάθε κατεύθυνση ανάλογα με το τι απαιτούν οι καταστάσεις.

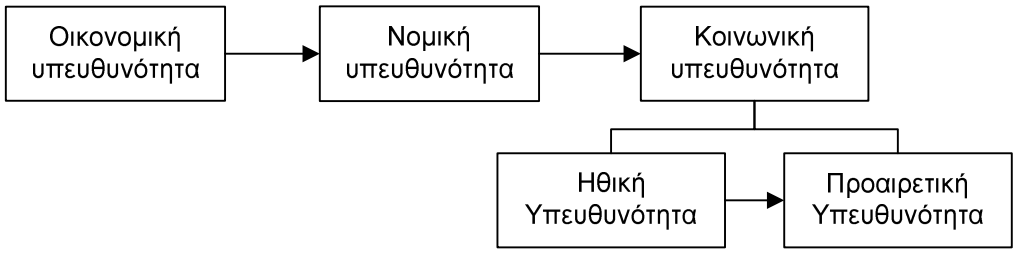
Πλέον αυτών, ένα σημαντικό ζητούμενο αναφορικά με το στυλ της διοίκησης, είναι το εάν και σε ποιο βαθμό αυτή είναι αποκεντρωμένη, έτσι ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά και άμεσα, αποφεύγοντας όλα εκείνα τα προβλήματα που πηγάζουν από τις δυσκίνητες και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Μια αποκεντρωμένη διοίκηση τις περισσότερες φορές συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του μηχανισμού ανίχνευσης του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η δυνατότητα αυτή είναι καθοριστική και στις περιπτώσεις των κρίσεων, καθώς απαιτείται άμεση αντίδραση, η οποία δεν επιτυγχάνεται όταν αποφασίζονται όλα από την κεντρική διοίκηση (Shrivastava & Siomkos, 1989).

Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος της επικοινωνίας του προσωπικού με τους διοικούντες τον οργανισμό και αποτελεί σημαντική παράμετρο για τη διασφάλιση της ομαλής εκτέλεσης των εργασιών του οργανισμού (Bitner *et al*, 1994; Ulmer, 2001).

3.3.1.3. Υπευθυνότητα της ηγεσίας

Το θέμα της υπευθυνότητας που χαρακτηρίζει την ηγεσία ενός οργανισμού επηρεάζει τις επιδόσεις του και τις σχέσεις με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, μέσα στο οποίο υφίσταται και δραστηριοποιείται. Όσον αφορά την οριοθέτηση της υπευθυνότητας και των επιπέδων της, η Carroll (1979) προτείνει την κλιμάκωση των επιπέδων υπευθυνότητας, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Πέρα από την **οικονομική υπευθυνότητα** (εκπλήρωση των οικονομικών υποχρεώσεων και στόχων) και τη **νομική υπευθυνότητα** (πειθαρχία στους νόμους) ακολουθεί η **κοινωνική υπευθυνότητα**, η οποία αποτελεί ένα ζητούμενο χαρακτηριστικό για κάθε οργανισμό από το κοινωνικό σύνολο.

Διάγραμμα 3.5.
Τα επίπεδα υπευθυνότητας



Πηγή: A.B.Carroll (1979)

Η **κοινωνική υπευθυνότητα** περιλαμβάνει την ηθική υπευθυνότητα και την προαιρετική υπευθυνότητα. Η **ηθική υπευθυνότητα** της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να ακολουθεί τις γενικά παραδεκτές αξίες και πεποιθήσεις για το πώς οι άνθρωποι πρέπει να λειτουργούν μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο. Η **προαιρετική υπευθυνότητα**, από την άλλη πλευρά, αφορά όλες εκείνες τις υποχρεώσεις και δεσμεύσεις που αναλαμβάνει μια επιχείρηση **εθελοντικά** απέναντι το κοινωνικό σύνολο. Τέτοιες μπορεί να είναι οι φιλανθρωπικές συνεισφορές, η εκπαίδευση ανειδίκευτων εργαζόμενων, η διάθεση κέντρων ολοήμερης φροντίδας για τα παιδιά γυναικών που εργάζονται στην επιχείρηση κ.α. Η διαφορά μεταξύ της ηθικής και της προαιρετικής υπευθυνότητας έγκειται στο γεγονός ότι, στην περίπτωση της προαιρετικής υπευθυνότητας πολύ λίγοι περιμένουν από μια επιχείρηση να την υιοθετήσει, ενώ αντίθετα πολλοί είναι αυτοί που περιμένουν από μια επιχείρηση να είναι ηθικά υπεύθυνη.

Το επίπεδο υπευθυνότητας του οργανισμού εκτιμάται ότι, έχει άμεση σχέση με το εάν και κατά πόσο επιρρεπής είναι σε ενδεχόμενες κρίσεις. Και θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο υπευθυνότητας που διακρίνει τον οργανισμό τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα μιας θετικής εικόνας στο κοινωνικό σύνολο, γεγονός που έχει θετικές προεκτάσεις ακόμη και στην περίπτωση αντιμετώπισης μιας κρίσης που έχει ξεσπάσει. Με άλλα λόγια, η κοινή γνώμη θα αντιμετωπίσει πιο ευνοϊκά το σφάλμα μιας επιχείρησης υψηλού επιπέδου υπευθυνότητας, η οποία μεταφράζεται σε μια καλύτερη εικόνα της επιχείρησης, και θα τη «συγχωρέσει» ευκολότερα σε σχέση με μια άλλη χαμηλότερου επιπέδου υπευθυνότητας (Siomkos & Kurzbard, 1994; Siomkos & Shrivastava, 1993).

Οι Tombs & Smith (1995) συνδέουν πολύ στενά το θέμα της υπευθυνότητας μιας επιχείρησης με την προφύλαξη απέναντι στις ενδεχόμενες κρίσεις. Αναδεικνύουν την ανάγκη, οι "επικίνδυνες" επιχειρήσεις να βρίσκονται σε επαφή με τις διάφορες σχετιζόμενες ομάδες (stakeholders) της κοινότητας (τοπικές αρχές, ενώσεις πολιτών, υπηρεσίες κλπ) ώστε να συνεργάζονται στενά και να καταστρώνουν σε κάποιο βαθμό από κοινού σχέδια έκτακτης ανάγκης. Αυτό είναι προτιμότερο από την πλήρη απουσία συνεργασίας και διαύλων επικοινωνίας, η οποία πολλές φορές μπορεί να έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος (περιβαλλοντικές καταστροφές, ανθρώπινα θύματα κλπ).

Οι Mitroff & Pauchant (1990) εντάσσουν τις κοινωνικά και ηθικά ανεύθυνες επιχειρήσεις στις λεγόμενες «καταστροφικές», δηλαδή σε αυτές που είναι οι πιο επιρρεπείς στις κρίσεις, και πιστεύουν ότι, μπορούν και πρέπει να κάνουν τα πάντα προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό τους, έστω και αν έρχονται σε συγκρούσεις με την κοινωνία. Ο Shrivastava (1992 & 1993) υποστηρίζει ότι, οι νεότερες τάσεις στο πεδίο της διαχείρισης των κρίσεων προβάλλουν τα θέματα της δημόσιας ασφάλειας και της περιβαλλοντικής προστασίας και ότι θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα ζητήματα της επαγγελματικής, ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας. Ο Richardson (1995) διατυπώνει την άποψη ότι, ο ανταγωνιστικός προσανατολισμός της επιχείρησης θα πρέπει να

πλαισιώνεται από έναν κοινωνικό προσανατολισμό (κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία). Ο Mitroff (1994) διαπιστώνει τη συσχέτιση της διαχείρισης κρίσεων με την περιβαλλοντολογία (environmentalism) αλλά και την ηθική (ethics).

Μια διοίκηση με υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας, όπως αυτό ορίζεται σύμφωνα με την προσέγγιση της Carrol (1979), πέρα από το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για τους ανθρώπους της επιχείρησης και για την παραγωγή, ενδιαφέρεται επιπλέον και για θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο και την κοινότητα, μέσα στην οποία υφίσταται και δραστηριοποιείται (κοινωνική υπευθυνότητα). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ένδειξης της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι η «προληπτική» ανάκληση ενός ελαττωματικού προϊόντος (product recall) στην οποία προχωρεί μια επιχείρηση χωρίς να έχει προηγουμένως ξεσπάσει κάποια κρίση, εξαιτίας αυτού. Τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες ανακαλούν συγκεκριμένα προϊόντα τους προκειμένου είτε να διορθώσουν κάποιο πρόβλημα που έχει εντοπιστεί, είτε να αντικαταστήσουν το προϊόν, χωρίς όμως να έχει δημιουργηθεί σχετικός θόρυβος (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρείες επίπλεων κ.α.). Στις περιπτώσεις «εθελοντικής» ανάκλησης, η επιχείρηση δείχνει ότι νοιάζεται για τους πελάτες της και την ασφάλειά τους. Τους αντιμετωπίζει με υψηλό επίπεδο ευθύνης και δεν περιμένει να δημιουργηθεί πρώτα θόρυβος για το πρόβλημα, ο οποίος θα την οδηγήσει ενδεχομένως σε μια κρίση με ότι αυτή συνεπάγεται. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν ότι χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας, το οποίο δρα ανασταλτικά στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

Αντίθετα, αρνητικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του Ford Pinto (Siomkos, 1992). Αν και είχε καταστεί σαφές ότι το εν λόγω μοντέλο αντιμετώπιζε πρόβλημα στο σύστημα μετάδοσης, γεγονός που οδήγησε σε 23.000 περίπου καταγεγραμμένα παράπονα πολιτών προς την Εθνική Διοίκηση Ασφάλειας των Εθνικών Οδών των ΗΠΑ (National Highway Traffic Safety Administration), η εταιρεία εξακολουθούσε να υποστηρίζει

ότι δεν υπήρχε κανένα πρόβλημα, με αποτέλεσμα αντί να περιορίσει το πρόβλημα να συμβάλλει με τον τρόπο αυτό στη διεύρυνση της κρίσης.

3.3.2. Στρατηγική

3.3..2.1. Η Διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης

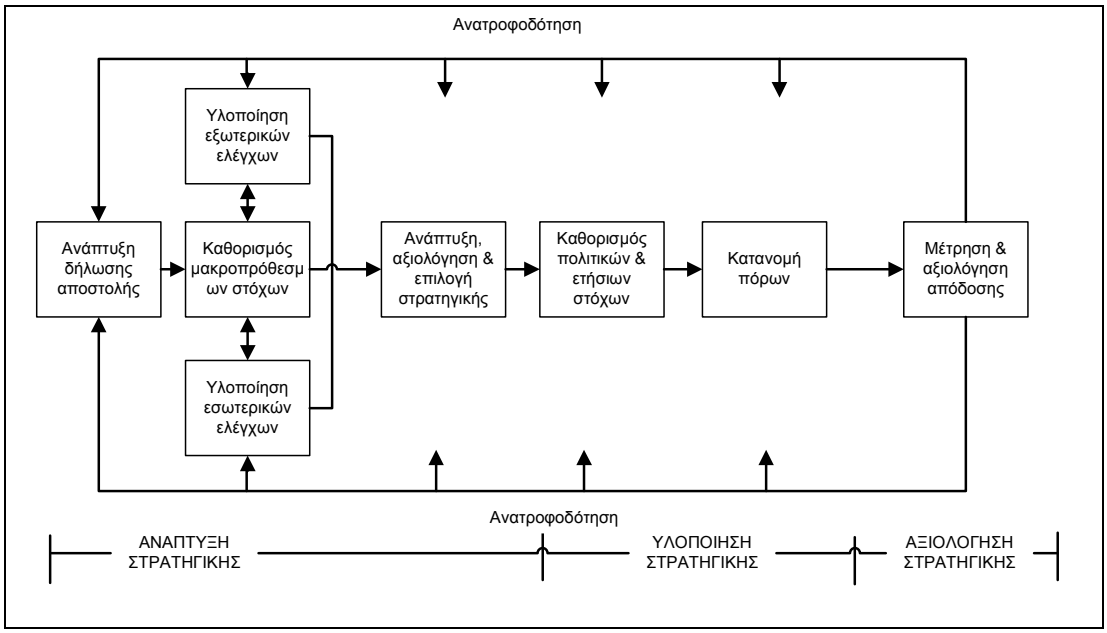
Το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένας εντελώς χωριστός τομέας του ευρύτερου χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων. Όμως, η στρατηγική διοίκηση είναι διαρκώς υπό εξέλιξη και υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός ετερογένειας μεταξύ των διαφόρων προτεινόμενων θεωρητικών προσεγγίσεων. Παρά το γεγονός αυτό, υπάρχει ένας αξιόλογος βαθμός σύγκλισης των απόψεων αυτών σε σχέση με τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Ένα αντιπροσωπευτικό μοντέλο της διαδικασίας αυτής, σύμφωνα με το David (1995) δίδεται στο διάγραμμα 3.6. που ακολουθεί και περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια: τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την εφαρμογή, και την αξιολόγηση (έλεγχο) της.

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** βασίζεται στην επιλογή της μελλοντικής πορείας που θέλει να ακολουθήσει ένας οργανισμός, και είναι ένα θέμα στο οποίο έχουν προσδώσει σημαντική προσοχή διάφοροι επιστήμονες του αντικειμένου (Bourgeois, 1980; Fahey & Christensen, 1986; Hofer & Schendel, 1978; Miller & Friesen, 1978; Mintzberg, 1978). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.6., η διαμόρφωση της στρατηγικής συνήθως περιλαμβάνει τη διεξαγωγή ελέγχων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου για τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, καθώς επίσης των ευκαιριών και απειλών του (SWOT analysis). Επίσης, στη φάση αυτή περιλαμβάνεται η ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος, και των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Η **υλοποίηση της στρατηγικής** περιλαμβάνει τον καθορισμό των οργανωσιακών δομών και διαδικασιών προκειμένου για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στόχων. Η φάση αυτή περιλαμβάνει διαδικασίες όπως είναι ο καθορισμός ετήσιων στόχων και πολιτικών, η

κατανομή των πόρων, ο καθορισμός συστημάτων υποκίνησης και ανταμοιβής ώστε να ανταποκρίνονται στις στρατηγικές επιλογές.

Διάγραμμα 3.6.
Η Διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης



Πηγή: David (1995)

Η **αξιολόγηση της στρατηγικής** αφορά σε διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανασκόπηση της απόδοσης προκειμένου να εξεταστεί εάν ο σχεδιασμός, οι στρατηγικές και οι στόχοι έχουν επιτευχθεί, και εν συνεχεία η πληροφόρηση αυτή να χρησιμοποιηθεί για την ανάληψη διορθωτικών δράσεων εάν αυτό απαιτείται.

Μεταγενέστερα, οι θεωρίες περί στρατηγικού ελέγχου προχώρησαν περαιτέρω προσδίδοντας έμφαση σε μια εμπροστροφοδοτούμενη προσέγγιση (feedforward approach), η οποία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον και προνοητική στην αξιολόγηση σχεδίων, ενεργειών και αποτελεσμάτων. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι, η διαδικασία στρατηγικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει μηχανισμούς επαγρύπνησης και ετοιμότητας, οι οποίοι περιλαμβάνουν στοιχεία της διαχείρισης κρίσεων, και βοηθούν τον οργανισμό να αναθεωρεί τη βασική του στρατηγική πλήρως και συχνά εξαιτίας ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων.

3.3.2.2. Τα τρωτά σημεία της στρατηγικής διοίκησης

Ο στόχος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού είναι να σχεδιάσει ανταγωνιστικές στρατηγικές, οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να καταλάβει μια θέση μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου λειτουργεί (Porter, 1979), και να προχωρήσει πέρα από τις υφιστάμενες αντιλήψεις του περιβάλλοντος στοχεύοντας στη μελλοντική διάκριση του. Αυτή η προσέγγιση αγνοεί όμως ένα πεδίο δυνητικών προβλημάτων, τα οποία θα μπορούσαν να υποσκελίσουν σημαντικά τα οφέλη της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης. Παρά την επιτυχή διάρθρωση των στρατηγικών που σχεδιάστηκαν, πολλοί οργανισμοί μπορεί να μην έχουν προσδώσει τη δέουσα προσοχή σε ζητήματα όπως:

- δραστηριότητες του οργανισμού, οι οποίες θα μπορούσαν να προκαλέσουν σημαντικές ζημιές στο περιβάλλον (πχ Φουκουσίμα),
- προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία δεν έχουν εξεταστεί για πιθανές παρενέργειες από τη χρήση τους (πχ εμφυτεύματα στήθους της Dow Corning) ή για την ευπάθειά τους σε πιθανές κακόβουλες ενέργειες και σαμποτάζ (πχ οι καψούλες του Tylenol),
- σχετιζόμενες ομάδες, οι οποίες θα αισθανθούν αδικημένες από τον οργανισμό και θα προσπαθήσουν να προχωρήσουν σε αντίποινα (πχ οι εργαζόμενοι στα αμερικάνικα ταχυδρομεία),
- τεχνολογικές διεργασίες, για τις οποίες δεν έχουν γίνει αναλύσεις και προβλέψεις αντίδρασης για τις χειρότερες περιπτώσεις (worst case scenarios) και στις οποίες μπορούν να συμβούν ολέθρια ατυχήματα, προερχόμενα από ανθρώπινα λάθη ή τεχνολογικές αστοχίες (πχ Bhopal).

Δυστυχώς, η κατάσταση δε φαίνεται να βελτιώνεται καθώς τα διαφόρων ειδών σχετικά ατυχήματα αυξάνονται κατά τα τελευταία χρόνια αντί να μειώνονται. Εν ολίγοις, ενώ η στρατηγική διοίκηση συντελεί σε στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά προβλήματα στο ανταγωνιστικό πεδίο του οργανισμού, εν τούτοις, δεν προσδίδει ιδιαίτερη προσοχή σε αμυντικές ενέργειες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως ασπίδα προστασίας, ώστε να αποτρέψουν από ανεπιθύμητες και απροσδόκητες καταστάσεις κρίσεων. Οι κρίσεις αυτές εφόσον συμβούν

μπορούν να υπονομεύσουν την επιτυχή πορεία του οργανισμού, καθώς μπορεί να υποχρεωθεί σε αποζημιώσεις μεγάλων χρηματικών ποσών, να υποστεί βλάβη της εικόνας του, ακόμη και να απειληθεί η βιωσιμότητά του. Η πιθανότητα τέτοιων συνεπειών θα έπρεπε να λειτουργεί ως ένα σημαντικό κίνητρο για την ηγεσία του οργανισμού, προκειμένου να ενσωματώσει την προοπτική της διαχείρισης κρίσεων στη στρατηγική διοίκηση του οργανισμού, γεγονός που θα μπορούσε να την ενδυναμώσει σημαντικά υποστηρίζοντας αυτές τις πτυχές επιρρέπειας του.

3.3.2.3. Η Ενσωμάτωση της Διαχείρισης Κρίσεων στη Στρατηγική Διοίκηση

Η διαχείριση κρίσεων είναι εξ' ορισμού στρατηγικής φύσεως (Pauchant & Mitroff, 1992). Ο Smith (1992) υποστηρίζει ότι, υπάρχει μια άρρηκτη σχέση που συνδέσει αυτά τα δύο. Οι ομοιότητες, οι προσανατολισμοί και τα χαρακτηριστικά των δύο πεδίων φαίνεται να ενισχύουν αυτή τη διαπίστωση. Η σημαντικότητα του ρόλου της στρατηγικής σε σχέσεις με τις οργανωσιακές κρίσεις τονίζεται και από τον Thompson (1998). Μια οργανωσιακή κρίση μπορεί να προκαλέσει αλλαγές σε υφιστάμενες στρατηγικές και στρατηγικές ενέργειες (Mintzberg & Waters, 1985). Αντίθετα, η έλλειψη στρατηγικών ενεργειών κατά τη διαμόρφωση του πλαισίου της διαχείρισης κρίσεων, μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα της κρίσης (Reilly, 1987). Οι οργανωσιακές κρίσεις είναι γεγονότα που απειλούν τους θεμελιώδεις στόχους επιβίωσης του οργανισμού και της κερδοφορίας του (Shrivastava & Mitroff, 1987). Η βιβλιογραφία και η επιχειρηματική εμπειρία είναι γεμάτη από τέτοια παραδείγματα, για τα οποία έγινε μνεία και σε άλλο μέρος της παρούσας διατριβής. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι, οι κρίσεις συμβαίνουν εξαιτίας προηγούμενων αποτυχιών στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού (Shrivastava & Mitroff, 1987; Smith, 1992). Παρά την προαναφερθείσα σχέση μεταξύ της διαχείρισης κρίσεων και της στρατηγικής διοίκησης, οι Pauchant & Mitroff (1992) παρατήρησαν ότι, το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης σπάνια επισημαίνει τη σπουδαιότητα των οργανωσιακών κρίσεων. Ενδεικτικό της κατάστασης αυτής είναι και το γεγονός ότι, η

συζήτηση περί των θεμάτων της διαχείρισης κρίσεων συναντάται σπάνια ως μέρος του βασικού προγράμματος σπουδών σε σχολές διοίκησης επιχειρήσεων. Τίθεται εύλογα το ερώτημα λοιπόν, γιατί παρατηρείται αυτή η δυστοκία στην προσπάθεια ολοκλήρωσης μεταξύ των δύο αυτών πεδίων. Το να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια στην πρόοδο του εν λόγω ζητήματος απαιτεί μια βαθύτερη διερεύνηση των αιτίων και μπορεί να αποδειχθεί άκρως σημαντικό για το εγγύς μέλλον.

Η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να αναγνωρίσει τη στρατηγική φύση της διαχείρισης κρίσεων. Ωστόσο, διάφορες αντιληπτικές, ψυχολογικές και συμπεριφορικές διαδικασίες ακυρώνουν αυτήν την προοπτική. Για παράδειγμα πολλά στελέχη δεν αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα της διαχείρισης κρίσεων διότι θεωρούν ότι, ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης (contingency planning) είναι το εργαλείο για την αντιμετώπιση απροσδόκητων ανωμαλιών (Smith, 1992). Δυστυχώς, ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης (εκτός από τον κλάδο των επιχειρήσεων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπου ο όρος αντιπροσωπεύει την ευρείας κλίμακα διαχείριση κρίσεων) συνήθως εξετάζει μόνον ένα μικρό αριθμό μελλοντικών εξελίξεων, υποθέτοντας ότι, η κρίση θα ακολουθήσει μια προβλέψιμη εξέλιξη, και δίνουν έμφαση στον περιορισμό της ζημιάς παρά στην αποφυγή των κρίσεων (Smith, 1990). Ενώ, ο David (1995) ισχυρίζεται ότι τα σχέδια έκτακτης ανάγκης θα πρέπει να είναι απλά και να αφορούν μόνο περιοχές του οργανισμού που θεωρούνται υψηλής προτεραιότητας, ο Smith (1990) υποστηρίζει ότι, οι κρίσεις αναδύονται μέσα από την αποτυχία της διοίκησης να μελετήσει και να σκεφτεί όλα τα πιθανά σενάρια καταστροφής που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Άλλα στελέχη, αντί να κρύβονται πίσω από τα σχέδια έκτακτης ανάγκης, είναι περισσότερο ξεκάθαρα στην άρνησή τους απέναντι στην αναγκαιότητα της διαχείρισης κρίσεων, για διάφορους λόγους.

Η θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων ως μέρος της στρατηγικής διοίκησης μπορεί να βοηθήσει ενδεικτικά στην αντιμετώπιση φαινομένων όπως :

- Η ύπαρξη μιας φιλοσοφίας εκλογίκευσης, η οποία υποδαυλίζει την ανάγκη για σοβαρές προσπάθειες στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων,

- Η άποψη ότι, ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης είναι επαρκής απέναντι στις δυσάρεστες εκπλήξεις ,
- Η δυσκολία παραδοχής ότι, υφίστανται απειλές για τον οργανισμό.

Παράλληλα, μπορεί να προσφέρει ένα γνωστικό και συναισθηματικό υπόβαθρο για τις περιπτώσεις κρίσεων.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού παίζει σπουδαίο ρόλο στο εάν οι προσπάθειες γύρω από τα ζητήματα της διαχείρισης κρίσεων είναι έντονες ή όχι. Οι οργανισμοί με στάση ναρκισιστική και εγωιστική, είναι πολύ πιθανόν να είναι αδύνατοι στα θέματα της διαχείρισης κρίσεων, και είναι οι επιρρεπείς οργανισμοί (Pauchant & Mitroff, 1988). Περαιτέρω, τα στελέχη των επιρρεπών οργανισμών τείνουν να επανακαθορίζουν την πραγματικότητα ώστε να ταιριάζει με τις δικές τους απόψεις και φαντασιώσεις (Mitroff *et al*., 1989) και μπλοκάρουν τη δράση επειδή δε διαθέτουν τους «συναισθηματικούς» πόρους ώστε να αντιμετωπίσουν ρεαλιστικά τις κρίσιμες καταστάσεις (Pauchant & Mitroff, 1992). Ομοίως, τα στελέχη μπορούν να παραμορφώνουν τα σήματα κινδύνου που εκπέμπονται από τα συστήματα του οργανισμού (Perrow, 1984; Weick, 1986). Επιπλέον, οι οργανισμοί που επιδιώκουν ή έχουν επιτύχει αυτό που αντιλαμβάνονται αυτοί ως οργανωσιακή αριστεία, τείνουν να παραμελούν την ανάπτυξη διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων (Pauchant & Mitroff, 1992).

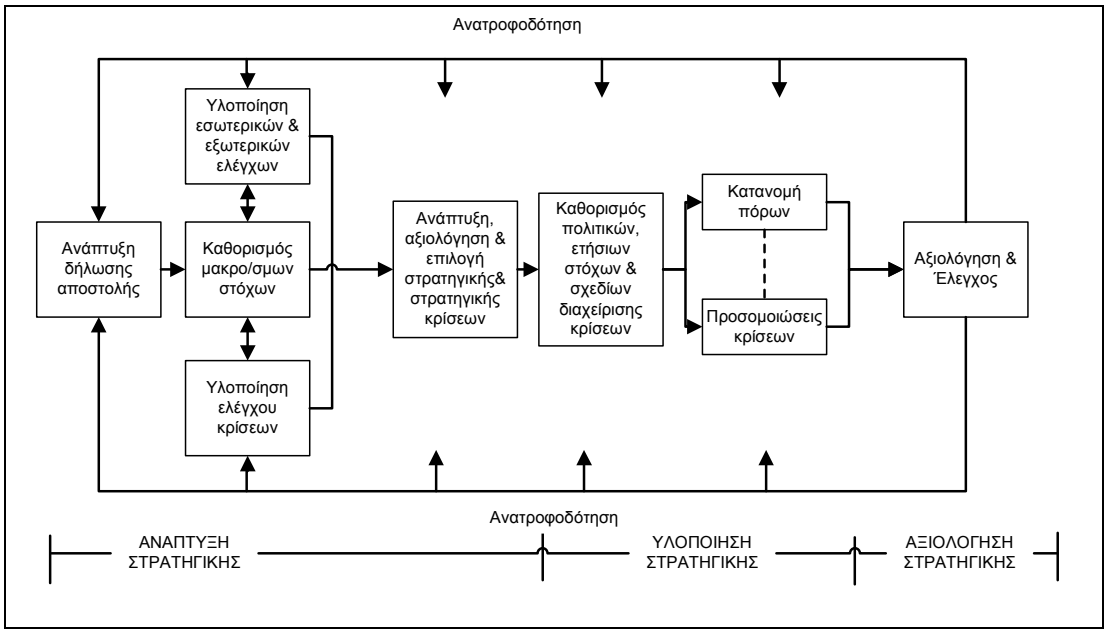
Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή κουλτούρας. Για παράδειγμα, οι Truitt & Kelley (1989) έδειξαν ότι, μια από τις πιο χρήσιμες λειτουργίες κατά τη διεξαγωγή ελέγχων για περιπτώσεις ενδεχόμενων κρίσεων είναι να πεισθεί η διοίκηση ότι, κάτι καταστροφικό θα μπορούσε πραγματικά να συμβεί σήμερα στον οργανισμό τους. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης, μπορεί να μετατρέψει έναν οργανισμό από επιρρεπή προς κρίση σε προετοιμασμένο απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Ένα πλήθος άλλων μεταβλητών μπορεί επίσης να εξηγήσει γιατί η διαχείριση κρίσεων είναι υποεκτιμημένη ή ακόμη δεν έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Η παγκοσμιοποίηση του

ανταγωνισμού, η αλλαγή των προτεραιοτήτων, η κοντόφθαλμη διοίκηση, η πίεση για άμεση βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι εκποιήσεις, οι απολύσεις εργαζόμενων, ο περιορισμός των πόρων, και άλλα παρόμοια προβλήματα συντελούν στο να θεωρήσει η διοίκηση ότι, η προετοιμασία απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις δεν είναι άμεσο πρόβλημα. Φυσικά, η διοίκηση θα πρέπει να ισορροπήσει τις βραχυπρόθεσμες με τις μακροπρόθεσμες προοπτικές εάν επιθυμεί να συμβάλλει στην κερδοφορία και την επιβίωση του οργανισμού.

Υπάρχει επίσης η γενική εντύπωση από πολλά στελέχη ότι, οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν λίγα ή ακόμη και τίποτε για να μετριάσουν την πιθανότητα ή τις συνέπειες ενδεχόμενων κρίσεων (Mitroff *et al*., 1988). Ο Preble (1997) προτείνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης, το οποίο ενσωματώνει τη διαχείριση κρίσεων και παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Διάγραμμα 3.7.
Το Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης του Preble



Πηγή: Preble (1997)

Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει μια διαδικαστική ολοκλήρωση της στρατηγικής διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική καθορίζεται και εφαρμόζεται με τις διαδικασίες διαχείρισης κρίσεων απευθείας ενσωματωμένες στη διαδικασία. Η παράλληλη διεξαγωγή των δύο αυτών

διαδικασιών, αφήνει πολύ μικρότερο εύρος στα στελέχη να θεωρήσουν ότι αυτές έχουν αυστηρά διακριτά όρια μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διαδικασία του σχηματισμού της στρατηγικής έχει ως αφετηρία της την ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής του οργανισμού, και εν συνεχεία την αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, καθώς και των δυνατών και αδύνατων σημείων του ίδιου του οργανισμού, μέσω της ανάλυσης SWOT. Όμως τώρα, αντί ο οργανισμός να εστιάσει απευθείας ως επόμενο βήμα στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, θα πρέπει να διεξάγει έναν έλεγχο (crisis audit), ο οποίος θα αποκαλύψει ενδεχόμενες ευπάθειες και ευαισθησίες του που θα μπορούσαν να τον οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Έτσι, θα έρθουν στο προσκήνιο οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και οι πιθανές καταστροφικές επιπτώσεις νέων πολύπλοκων τεχνολογιών και συστημάτων, οι οποίοι θα πρέπει να εξεταστούν και να αναλυθούν. Οι έλεγχοι για ενδεχόμενες κρίσεις σχεδιάζονται για να εξετάσουν την πιθανότητα αποτυχίας σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγής, οργανωσιακών, τεχνολογικών, κοινωνικών, πολιτικών και μακροοικονομικών συστημάτων, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ή περισσότερων ομάδων των παραγόντων αυτών δεν αποκλείεται. Τα προϊόντα και οι διαδικασίες θα πρέπει να αξιολογηθούν προσεκτικά προκειμένου να εκτιμηθεί η πιθανότητα τους να οδηγήσουν σε επικίνδυνες καταστάσεις. Ένα ευρύ φάσμα αρνητικών σεναρίων θα πρέπει να καταγραφεί ώστε να αναπτυχθεί το αντίστοιχο σχέδιο έκτακτης ανάγκης για κάθε ένα από αυτά. Οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών για να αναπτύξουν σκέψεις για την πιθανή ανάπτυξη κρίσεων. Ένα όφελος από τη διαδικασία αυτή είναι ότι, εφόσον εξεταστούν και αναλυθούν τα διάφορα σενάρια ενδεχόμενων κρίσεων από τα διοικητικά στελέχη, θα είναι εξαιρετικά δύσκολα γι᾽ αυτούς να αρνηθούν εφεξής την πιθανότητα να συμβεί κάτι από αυτά ή να προσπαθήσουν να εξορθολογήσουν τις άμεσες συνέπειές τους.

Οι έλεγχοι για ενδεχόμενες κρίσεις θα μπορούσαν να αποκαλύψουν πολλά μικρής πιθανότητας άλλα υψηλής απειλής γεγονότα και ένα πλήθος εσωτερικών αδυναμιών σε συστήματα και προϊόντα, τα οποία θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις σε πελάτες, εργαζόμενους ή το περιβάλλον ευρύτερα. Τα ζητήματα αυτά εν συνεχεία συνταιριάζονται με τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT προκειμένου να εκτιμηθούν περαιτέρω και να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό εναλλακτικών σχεδίων και στρατηγικών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, πριν από τη δημιουργία των πραγματικών στρατηγικών, θα καταγραφούν η αναθεωρημένη αποστολή και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι (3-5 χρόνια), τα οποία θα λάβουν υπόψη τους ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων και σχετιζόμενων ομάδων. Επιπλέον, τα βλέμματα του οργανισμού θα είναι στραμμένα από έξω προς τα μέσα και το αντίθετο, και οι στόχοι ποιότητας, ασφάλειας και αξιοπιστίας θα έχουν εμπεδωθεί και θα είναι πλήρως εφάμιλλοι με τα διάφορα χρηματοοικονομικά κριτήρια.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία είναι η ανάπτυξη στρατηγικών, οι οποίες επωφελούνται από τις δυνάμεις του οργανισμού, ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες, καταπολεμούν τις απειλές του περιβάλλοντος, και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που απορρέουν από το περιβάλλον της αγοράς ή μέσω του επανασχεδιασμού δυνητικά επικίνδυνων προϊόντων – υπηρεσιών ή συστημάτων. Σημαντικός ο ρόλος της ηγεσίας και σε αυτόν τον τομέα, η οποία μεταξύ άλλων πρέπει να διασφαλίζει ένα πολύ βασικό στοιχείο: ότι οι αρχές και η φιλοσοφία της στρατηγικής μεταδίδονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, το οποίο με τον τρόπο αυτό κατανοεί ποιες είναι οι προτεραιότητες και τα σημαντικά πράγματα για τον οργανισμό (Thompson, 1998).

Πολλοί οργανισμοί, οι οποίοι έχουν εντάξει τη διαχείριση κρίσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής τους, βλέπουν ότι, η προσπάθεια αυτή μπορεί να οδηγήσει σε στρατηγικά πλεονεκτήματα ενισχύοντας το ανταγωνιστικό προφίλ τους (Pauchant *et al*., 1991). Αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία το παράδειγμα της γνωστής εταιρείας πετρελαιοειδών *Royal Dutch/Shell Group*. Η εταιρεία ανέπτυξε στρατηγικές, βάσει των οποίων ενίσχυσε τις δυνατότητες αντίδρασής της

σε έκτακτες επικίνδυνες περιπτώσεις. Μεταξύ άλλων, η εταιρεία δαπάνησε 845 εκατ. δολάρια το 1990 στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, και κατάφερε να καταστεί παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα της τρισδιάστατης σεισμικής τεχνολογίας, πράγμα το οποίο βελτίωσε το ποσοστό επιτυχών προσπαθειών αναζήτησης πετρελαίου μειώνοντας έτσι τον αριθμό των αναγκαίων ερευνητικών γεωτρήσεων που έπρεπε να πραγματοποιήσει (Knowlton, 1991).

Η επόμενη φάση, είναι αυτή της υλοποίησης της στρατηγικής, η οποία ξεκινά με τη διάρθρωση των πολιτικών του οργανισμού (πχ γενικές κατευθύνσεις δράσης) και των ετησίων στόχων, οι οποίοι σχεδιάζονται ώστε να εξυπηρετήσουν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής θα πρέπει να εκπονηθούν αναλυτικά σχέδια διαχείρισης κρίσεων. Η τεκμηρίωση των σχεδίων αυτών θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι αναμενόμενες διαδικασίες, και οι περιοχές ευθύνης του κάθε εργαζόμενου και του κάθε στελέχους. Επιπλέον, ο ορισμός της ομάδας διαχείρισης κρίσεων αποτελεί βασικό απαιτούμενο στη φάση αυτή. Στη σύνθεσή της θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα βασικό πυρήνα στελεχών, τα οποία διαθέτουν βασικές δεξιότητες στο εν λόγω αντικείμενο και θα συνεπικουρούνται από ομάδα ειδικών, οι οποίοι θα καλούνται και θα είναι άμεσα διαθέσιμοι εφόσον κληθούν. Η ομάδα διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να έχει την υποστήριξη της ανώτατης ηγεσίας του οργανισμού, και θα πρέπει να της εκχωρηθεί η εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις και να δεσμεύει πόρους. Τα στελέχη της θα πρέπει να είναι ικανά να χειριστούν την πίεση, να διαθέτουν αρκετή ευελιξία και δημιουργικότητα ώστε να ανταπεξέλθουν σε συνθήκες μεγάλης πίεσης. Καλό είναι στη φάση αυτή να πραγματοποιούνται και ασκήσεις προσομοίωσης σε καταστάσεις κρίσεων (Fink, 1986a).

Η επικοινωνία με τα ΜΜΕ και την κοινή γνώμη θεωρείται παράγοντας κλειδί στην επιτυχή διαχείριση μιας κρίσης. Ο στόχος πρέπει να είναι η δημιουργία κλίματος δημόσιας εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό, μέσω άμεσης ή έμμεσης επικοινωνίας (Augustine, 1995). Η μυστικότητα και η καθυστέρηση στην ενημέρωση της κοινής γνώμης προκαλεί τη μήνη και τις υποψίες της.

Ο χρόνος υλοποίησης των προαναφερόμενων ενεργειών τρέχει παράλληλα με την κατανομή των πόρων του οργανισμού, όμως τώρα πλέον τα κεφάλαια θα κατανεμηθούν τόσο στις στρατηγικές ανταγωνισμού όσο και στις στρατηγικές της διαχείρισης κρίσεων, αντικατοπτρίζοντας με τον τρόπο αυτό τη σημασία που αποδίδεται από τον οργανισμό και στα δύο επίπεδα.

Η τελευταία φάση αφορά την αξιολόγηση των στρατηγικών και των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων χρησιμοποιώντας ελέγχους ανατροφοδότησης. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν χρησιμοποιούνται στην επίλυση προβλημάτων, στη λήψη διορθωτικών μέτρων, στον επανέλεγχο της στρατηγικής και στην ανταμοιβή των καλών επιδόσεων. Ειδικοί προειδοποιητικοί έλεγχοι έχουν ενταχθεί στη διαδικασία αυτή και η ετοιμότητα για ενδεχόμενες κρίσεις προσδιορίζεται συνεχώς μέσα από περιοδικές προσομοιώσεις και ασκήσεις ετοιμότητας. Τέλος μπορεί να προσδιορίζονται πρόσθετες στρατηγικές προφύλαξης από ενδεχόμενες κρίσεις, οι οποίες και μπορεί να ενσωματωθούν στο νέο κύκλο σχεδιασμού.

3.3.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ψυχή ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Είναι κατά κοινή ομολογία πολλών θεωρητικών στο χώρο της διοίκησης, το πιο πολύτιμο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός. Και αυτό, επειδή συμβάλλει με βασικά στοιχεία όπως είναι η έμπνευση, η δημιουργικότητα, το όραμα και η υποκίνηση, στοιχεία που κρατούν ζωντανό τον οργανισμό στην καθημερινή του λειτουργία. Το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει τις γνώσεις και τις ικανότητές του ώστε να λειτουργήσει η «μηχανή» του οργανισμού. Και βέβαια πέραν όλων αυτών προσφέρει την εργασία του, με την οποία παράγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού.

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού δεν υποβαθμίζεται καθόλου από τη διείσδυση όλο και περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία σύγχρονων, τεχνολογικά προηγμένων παραγωγικών μεθόδων, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγή και εγγυώνται την ακρίβεια και την αξιοπιστία

του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη ζωή του οργανισμού αποκτά περισσότερη σημασία καθώς ως συνήθως ο τομέας αυτός είναι εντάσεως εργασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει το προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας, όπως προκύπτει από την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Οι Goldberg & Harzog (1996) υποστηρίζουν ότι οι πιθανότητες των κρίσεων αυξάνονται καθώς πρωταρχική αιτία τους είναι ο άνθρωπος. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται ο ανθρώπινος πληθυσμός, αυξάνεται και η πιθανότητα ενδεχόμενων κρίσεων, καθώς αυτές προέρχονται ως επί το πλείστον από την ανθρώπινη δραστηριότητα και τα ανθρώπινα λάθη. Ο Richardson (1994) κατατάσσει τους ανθρώπους και τις σκοτεινές πλευρές των αισθημάτων και της προσωπικότητάς τους ανάμεσα σε άλλα συστατικά στοιχεία που εντοπίζονται σε επιρρεπή συστήματα.

Στις περισσότερες, αν όχι σε όλες, τις κρίσεις **το ανθρώπινο λάθος φαίνεται να διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαίνοντα ρόλο**. Οι διάφοροι ερευνητές συνεχίζουν να διατυπώνουν θέσεις αναφορικά με την αποκατάσταση και επανόρθωση προβλημάτων που προκαλούνται από ανθρώπινα λάθη, και τον περιορισμό των συνεπειών, αλλά φαίνεται ότι, είναι αδύνατη η παντελής αποτροπή τους. Συνεπώς, εφόσον το ανθρώπινο λάθος δεν μπορεί να αποτραπεί, πρέπει να διαπιστωθούν οι συνθήκες εκείνες κάτω από τις οποίες αυτό μπορεί να οδηγήσει στην πρόκληση μιας κρίσης (Dayton, 2004).

Οι Mahon & Cochran (1991) διατυπώνουν τη θέση ότι, οι κρίσεις προκαλούνται από την αποτυχία των τυποποιημένων λειτουργικών διαδικασιών, κάτι το οποίο μπορεί να οφείλεται και στους εργαζόμενους της επιχείρησης (π.χ., Exxon Valdez, Three Mile Island). Αναφέρονται στον παράγοντα των ανθρώπινων λαθών, υποστηρίζοντας ότι, ως χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι κάτι το φυσιολογικό και συμβαίνουν συνέχεια. Δεν οδηγούν όμως όλα σε ατυχήματα και κρίσεις κατ᾽ επέκταση.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, ως παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε ενδεχόμενες κρίσεις αναδεικνύεται και από τους Ash & Ross

(2004), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι κρίσεις που προκαλούνται από τους ανθρώπους χωρίζονται σε δύο ομάδες: αυτές που προκαλούνται εκ προθέσεως, όπως είναι η τρομοκρατία και το σαμποτάζ, και αυτές που οφείλονται στην ανθρώπινη αμέλεια και ειδικότερα στο ανθρώπινο λάθος (σχεδιασμός διαδικασιών, παραλείψεις στη συντήρηση, λάθος χειρισμοί κατά τη λειτουργία κ.α.).

3.3.3.1. Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου ένας οργανισμός να κατασταλάξει στο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται, θα πρέπει να ξέρει τι θέλει να πετύχει. Αυτό μπορεί να προβάλλει ως προφανές, αλλά πολλοί οργανισμοί δίνουν την καθημερινή μάχη τους στο ανταγωνιστικό πεδίο, χωρίς ωστόσο να γνωρίζουν πραγματικά τι επιδιώκουν να πετύχουν. Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει ξεκάθαρα τι επιδιώκει να πετύχει εφαρμόζοντας το επιχειρηματικό σχέδιο του οργανισμού, στο οποίο έχει προσδιοριστεί η στρατηγική και οι στόχοι της, καθώς επίσης και οι προτεραιότητές της. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως είναι το σημερινό, είναι πολύ πιθανό να συμβαίνουν συχνές αλλαγές σε τομείς όπως οι προτιμήσεις των πελατών, η τεχνολογία, η νομοθεσία κ.α. Αυτές οι αλλαγές είναι κατ᾽επέκταση πιθανό να έχουν επιπτώσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (αριθμός εργαζόμενων, δραστηριότητες κλπ). Αυτό σημαίνει λοιπόν ότι απαιτείται μια διαδικασία σχεδιασμού των πόρων του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στη στρατηγική και στις πολιτικές του οργανισμού (EFQM, 2011).

Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να εμπλακεί στη διαδικασία του σχεδιασμού, παρά το γεγονός ότι ορισμένα στελέχη είναι απρόθυμα να το κάνουν, επειδή πιστεύουν ότι τυχόν αλλαγές θα τους φέρουν σε δυσχερή θέση. Η υποδειγματική επιχειρηματική πρακτική θέλει τους οργανισμούς να εντάσσουν τη διαδικασία της αναθεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην ευρύτερη διαδικασία σχεδιασμού.

Προκειμένου να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει εάν και πως αυτό ευθυγραμμίζεται με την αποστολή, το

όραμα, τους στρατηγικούς στόχους και τις διεργασίες του οργανισμού. Ανεξάρτητα από την υφιστάμενη οργανωσιακή δομή, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να κατανέμεται βάσει των προτεραιοτήτων των διεργασιών και ο κάθε εργαζόμενος να κατανοεί ποια είναι η συνεισφορά του.

Μια άλλη βασική παράμετρος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, την οποία κανείς οργανισμός δε μπορεί να αγνοήσει είναι η δίκαιη μεταχείρισή του και η δικαιοσύνη εν γένει. Η παροχή ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτως φυλής, φύλου, εθνικότητας θεωρούνται αυτονόητα σε κάθε σύγχρονο οργανισμό, στη θέληση του οποίου εναπόκειται η επιβολή της δικαιοσύνης και της διαφάνειας γύρω από αυτό το ζήτημα προκειμένου να εξαλειφθούν πλήρως ενδεχόμενα φαινόμενα καχυποψίας και φθόνου, από τα οποία θα ζημιωθεί σημαντικά και ο ίδιος.

Βασική παράμετρος που επηρεάζει το προφίλ του κάθε εργαζόμενου και συνάμα τις επιδόσεις του στον εργασιακό του χώρο είναι το επίπεδο κατάρτισης και εξειδίκευσης που διαθέτει σε σχέση με το έργο που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει. Όταν υπάρχει έλλειμμα στη σχέση αυτή, και ιδιαίτερα όταν η εξειδίκευση του εργαζόμενου είναι κατώτερη των απαιτήσεων, τότε μπορεί να δημιουργηθούν διάφορα προβλήματα, τα οποία ορισμένες φορές μπορεί να είναι τραγικά.

Η ύπαρξη εξειδικευμένων εργαζόμενων σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών (παραγωγή, διακίνηση, διανομή κλπ) μειώνει σημαντικά την πιθανότητα αστοχίας και δημιουργίας προβλημάτων κατ' επέκταση. Ενδεχόμενη άγνοια ή αδυναμία εκτέλεσης μιας εργασίας είναι πολύ πιθανό να συμβάλλει στην παραγωγή ενός προϊόντος, η χρήση του οποίου θα αποδειχθεί επιβλαβής και θα συντελέσει σε περαιτέρω προβλήματα για την επιχείρηση. Το ζήτημα αυτό αναδεικνύεται και από την Koovor - Misra (1995), η οποία υποστηρίζει ότι, το προσωπικό που χειρίζεται συγκεκριμένες τεχνολογίες θα πρέπει να τις κατέχει.

Ο Shrivastava (1992) αναφερόμενος στην τραγωδία της *Union Carbide* στο Bhopal απαριθμεί μια σειρά από παράγοντες, τους οποίους θεωρεί συνυπεύθυνους. Μεταξύ αυτών αναφέρονται η φτωχή εκπαίδευση των εργαζόμενων, η οποία δεν ήταν επαρκής για μια διαφορετική

παραγωγική διαδικασία υψηλού κινδύνου. Με αφορμή αυτήν την περίπτωση, ο Shrivastava διατυπώνει τη θέση ότι, η πιθανότητα ατυχήματος μειώνεται όταν οι επιχειρήσεις προάγουν το επίπεδο εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο ίδιος ερευνητής (Shrivastava, 1993) επισημαίνει ότι ανάμεσα στους παράγοντες - προσόντα που θα πρέπει να διακρίνουν μια προετοιμασμένη επιχείρηση θα πρέπει να είναι **η ακατάπαυστη εκπαίδευση του προσωπικού** της. Το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού στη σωστή χρήση των τεχνολογιών που χρησιμοποιεί ή που εισάγει μια επιχείρηση επισημαίνεται και από την Roberts (1990a). Η εκπαίδευση των εργαζομένων αναφέρεται ως παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και από τους Kumar & Buldin (2006). Οι Booth (2000) και Nilsson & Eriksson (2008) αναφέρονται στο σοβαρό ρόλο που παίζει η εκπαίδευση των ατόμων που βρίσκονται σε θέσεις που έχουν να κάνουν με την προετοιμασία απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις.

Συνεπώς, το επίπεδο κατάρτισης και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράμετρο για την ασφαλή και αποτελεσματική του λειτουργία σε όλο τα φάσμα αυτής, επηρεάζοντας άμεσα το τελικό προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει στους πελάτες του. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο οργανωσιακό αποτέλεσμα αυτό, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM (2011) προτείνει τα ακόλουθα βήματα:

1. **Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων.** Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στην κατάλληλη θέση. Τα πλέον συνηθισμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την τοποθέτηση κάποιου εργαζόμενου σε κάποια θέση είναι τα προσόντα, οι τεχνικές δεξιότητες και η εμπειρία. Αλλά δεν αποτελούν τα μοναδικά. Σε πολλές περιπτώσεις, δεδομένου ότι, ένας εργαζόμενος διαθέτει τα βασικά προσόντα που απαιτούνται από μια θέση, μπορεί να εκπαιδευτεί σε ειδικότερα θέματα της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει. Εάν ο εργαζόμενος δε διαθέτει τη σωστή προσέγγιση και τη ανάλογη προσωπική κουλτούρα είναι περισσότερο δύσκολο να διδαχθεί να είναι για παράδειγμα φιλικός με τον πελάτη,

να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του σε μια ομάδα και είναι δεκτικός στις αλλαγές.

Επίσης ένας οργανισμός θα πρέπει να μεταδίδει στους εργαζόμενους του την οργανωσιακή κουλτούρα και να τους καθιστά κοινωνούς αυτής (Thompson, 1998). Σε αντίθετη περίπτωση, θα είναι πολύ δύσκολο γι᾽αυτούς να ενσωματωθούν στον οργανισμό. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία και τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν μια διοίκηση να αξιολογήσει την καταλληλότητα ενός ατόμου για μια θέση προτού το χρησιμοποιήσει. Η διοίκηση, καθώς και αυτοί που αποφασίζουν για το προσωπικό, θα πρέπει πάντα να έχουν ξεκάθαρα κατά νου τις ακόλουθες απαιτήσεις: την οργανωσιακή κουλτούρα, τις απαιτήσεις της θέσης, και την προσέγγιση και τη στάση των εργαζόμενων που χρειάζονται.

2. **Αξιολόγηση και αναθεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού.** Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί καθιερωμένη πρακτική που ακολουθείται από τους οργανισμούς που λειτουργούν υποδειγματικά και είναι βασικό συστατικό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μερικοί από τους βασικούς στόχους της διαδικασίας αυτής είναι: η ανασκόπηση της απόδοσης που επιτεύχθηκε σε σχέση με τους στόχους, η αναγνώριση της επιτυχίας, η αναγνώριση προσόντων και δεξιοτήτων, ο καθορισμός μελλοντικών στόχων και η διάγνωση αναγκών εκπαίδευσης αλλά και προσωπικών αναγκών ανάπτυξης. Η διαδικασία αυτή καίτοι μπορεί να διεξάγεται σε περιοδική βάση (πχ δύο φορές ετησίως) πρέπει να έχει δυναμικό χαρακτήρα και να διεξάγεται καθημερινά.
3. **Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.** Οι άνθρωποι που είναι λιγότερο ικανοί είναι λιγότερο πιθανό να εξυπηρετήσουν τους πελάτες ή να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους, ιδιαίτερα όταν η αδυναμία τους αυτή είναι γνωστή. Επιπλέον χάνουν την αυτοπεποίθησή τους και έχουν την αίσθηση ότι ο οργανισμός δεν ενδιαφέρεται γι᾽αυτούς. Η κατάσταση αυτή, όπως είναι προφανές, δημιουργεί προβλήματα τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό. Ακόμη και εργαζόμενοι που κάνουν καλά τη

δουλεία τους θα αισθανθούν παραμελημένοι εάν δε γίνονται δέκτες κάποιου ενδιαφέροντος από μέρος του οργανισμού για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Εξάλλου, το ενδιαφέρον της διοίκησης για το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συστατικό ενός θεμιτού στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την προσέγγιση των Blake & Muton (1978), για την οποία έγινε σχετική αναφορά σε προηγούμενη ενότητα. Έτσι λοιπόν υπάρχουν πολλοί λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτή δε σημαίνει κατ᾽ανάγκη ότι, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να παρακολουθήσουν κάποιο μάθημα ή κάποιες διαλέξεις, αλλά μπορεί να γίνει επάνω στο αντικείμενο εργασίας ή με άλλες διάφορες μεθόδους.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν συμβάλλουν στο σωστό σχεδιασμό και τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τον οργανισμό.

3.3.3.2. Συμμετοχή και ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εμπλοκή και η παροχή εξουσιών και αρμοδιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια επιλογή που συνεπάγεται ρίσκο, αλλά τα οφέλη είναι σημαντικά, καθώς συχνά η επιλογή αυτή συντελεί στη διαμόρφωση ενός περισσότερο ευέλικτου και αποτελεσματικού οργανισμού, με συνεχώς βελτιούμενη απόδοση και εργαζόμενους ευχαριστημένους (EFQM, 2011).

Ένας αποτελεσματικός τρόπος προκειμένου να επιτευχθεί η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού είναι **η δημιουργία ομάδων**, αλλά όχι με την παραδοσιακή έννοια της εστίασης στη διαδικασία σε βάρος του τελικού αποτελέσματος. Αλλά αντίθετα, η ομάδα θα πρέπει να λειτουργεί ως ένα σύνολο ατόμων, τα οποία ενεργούν για ένα κοινό σκοπό και μοιράζονται την ευθύνη της επιτυχίας ή αποτυχίας των προσπαθειών τους.

Η **ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσιών** όταν γίνεται σωστά μπορεί να «απελευθερώσει» σημαντική ενέργεια μέσα σε έναν οργανισμό. Του προσδίδει σαφώς μεγαλύτερη ευελιξία απέναντι σε απρόσμενες καταστάσεις. Η ανάθεση εξουσιών, όταν γίνεται με εποπτεία και επίβλεψη, δίδει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αποφασίζουν από μόνοι τους για ορισμένα ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο

η εξουσία μέσα στον οργανισμό αναδεικνύεται ως μια συλλογική ευθύνη παρά σαν ένα ατομικό προνόμιο ορισμένων.

Εξίσου σημαντικό ζήτημα αποτελεί και η ανάπτυξη αισθήματος **υπευθυνότητας** από τους εργαζόμενους του οργανισμού. Θα πρέπει να αποτελεί μια από τις βασικές αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας τους. Η διοίκηση συμβάλλει ουσιαστικά στην καθιέρωση της αξίας αυτής, η οποία όπως είναι προφανές δεν μπορεί να είναι η ίδια για όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας. Είναι συνάρτηση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων με τα οποία είναι επιφορτισμένο κάθε άτομο.

Το υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας των εργαζομένων εκτιμάται ότι, συντελεί στη μείωση του βαθμού οργανωσιακής επιρρέπειάς της. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους και το καθημερινό έργο που προσφέρουν με υψηλό βαθμό ευθύνης (Koovor-Misra, 1995). Αυτό είναι πολύ βασικό εάν αναλογιστεί κανείς την αμεσότητα στην επαφή των εργαζομένων με το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που τεκμηριώνει την σημαντικότητα της εξειδίκευσης και της υπευθυνότητας του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με το ζήτημα της επιρρέπειας είναι η περίπτωση του Perrier (Siomkos & Kurzbard, 1992). Η επίσημη αιτιολογία της εταιρείας (Perrier France), ήταν ότι τα υπολείμματα βενζολίου που βρέθηκαν στο προϊόν, οφείλονταν σε αμέλεια των αντίστοιχων εργαζόμενων να αλλάξουν τα φίλτρα καθαρισμού καθώς επίσης και σε ενδεχόμενα υπολείμματα επιβλαβών ουσιών σε μηχανές εμφιάλωσης έπειτα από κάποιο καθαρισμό τους. Και οι δύο αιτίες παραπέμπουν σε αμέλεια των αντίστοιχων εργαζόμενων (χαμηλό επίπεδο ευθύνης) σε συνδυασμό με έλλειψη εξειδίκευσης (δεν έγινε σωστός καθαρισμός των μηχανημάτων).

3.3.3.3. Επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό

Η επικοινωνία της διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (EFQM, 2010). Πρέπει επίσης , σύμφωνα με τους Mitroff & Pearson (1993) να αποτελεί και βασικό τομέα προσοχής σε σχέση με τη διαχείριση

κρίσεων. Είναι πολύ απλό να αναλογιστεί κανείς ότι, εάν οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν τι θέλει η διοίκηση, τότε πως μπορούν να πράξουν ανάλογα; Αλλά η έννοια της επικοινωνίας δεν πρέπει να λαμβάνει στενή ερμηνεία και να αφορά μόνο την παροχή οδηγιών από τα πάνω προς τα κάτω. Είναι κάτι πολύ περισσότερο. Είναι το μέσο για την εμπλοκή και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί τρόποι προκειμένου η ηγεσία του οργανισμού να μεταδώσει το μήνυμά της στους εργαζόμενους. Θα πρέπει να διαλέξει ποιος από αυτούς είναι ο πιο αποτελεσματικός λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του οργανισμού, τον αριθμό των σημείων επικοινωνίας και τις αποστάσεις μεταξύ τους.

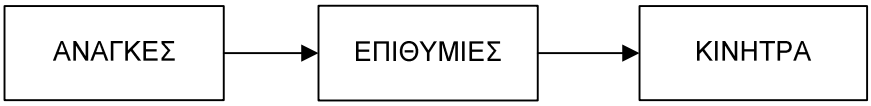
3.3.3.4. Ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό

Στους οργανισμούς που λειτουργούν αποτελεσματικά αναγνωρίζεται ότι, η σχέση με το προσωπικό εκτείνεται πέρα από τις στενά συμφωνημένες οικονομικές αποδοχές. Αναγνωρίζεται η αξία που προσφέρει ο εργαζόμενος στον οργανισμό μέσα από την αναγνώριση, την ανταμοιβή και τη φροντίδα που επιδεικνύει η διοίκηση (EFQM, 2011).

Η ανάγκη για αναγνώριση και ανταμοιβή αποτελεί μέρος της ανθρώπινης φύσης, και όταν αυτή ικανοποιείται κάνει τον άνθρωπο να αισθάνεται καλά τόσο σε σχέση με τον εαυτό του, όσο και με σχέση τον ίδιο τον οργανισμό. Τον παρακινεί να προσπαθήσει περισσότερο την επόμενη φορά.

Η **υποκίνηση** είναι ως γνωστόν μια διαδικασία, η οποία έχει ως αφετηρία μια φυσιολογική ή ψυχολογική έλλειψη ή ανάγκη, η οποία ενεργοποιεί την συμπεριφορά και την καθοδηγεί προς την επίτευξη κάποιων στόχων (Luthatns, 1995). Συνεπώς η κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης στηρίζεται στην ερμηνεία της σχέσης μεταξύ των αναγκών, των επιθυμιών και των κινήτρων (βλ. ακόλουθο διάγραμμα)

Διάγραμμα 3.8.
Η διαδικασία υποκίνησης



Πηγή: Luthans (1995)

Η υποκίνηση έχει άμεση σχέση με την απόδοση του ατόμου στην εργασία του. Η απόδοση εδώ δε νοείται ως απλά και μόνο το παραγωγικό αποτέλεσμα που προσφέρει κάποιος εργαζόμενος αλλά και η εν γένει συμπεριφορά του μέσα στον εργασιακό του χώρο (εάν αντιμετωπίζει την εργασία του με υπευθυνότητα, εάν λαμβάνει πρωτοβουλίες, εάν ασχολείται με γενικότερα θέματα που έμμεσα αφορούν την εργασία του αλλά δεν αμείβονται κλπ).

Οι Kunreuther & Yaksick (1988) υποστηρίζουν ότι, η ύπαρξη ικανοποιητικών συστημάτων αμοιβών (reward systems) συμβάλλει στο να είναι μια επιχείρηση περισσότερο προετοιμασμένη απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις, θέση με την οποία συμφωνεί και η Koovor - Misra (1995). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τη λογική ότι, εφόσον υπάρχει σωστό και αποτελεσματικό σύστημα υποκίνησης (αμοιβές κλπ), οι εργαζόμενοι έχουν κάθε κίνητρο να αναλαμβάνουν τις ευθύνες που τους αναλογούν και να ανταποκρίνονται δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό στην εκπλήρωση των εργασιών τους. Αισθάνονται ότι, η επιχείρηση νοιάζεται γι' αυτούς, οπότε και αυτοί νοιάζονται για την επιχείρηση και επιβραβεύονται γι' αυτό. Η φτωχή υποκίνηση αναγνωρίζεται και ως παράγοντας που συνέβαλλε στην κρίση του Bhopal, όπως υποστηρίζει ο Shrivastava (1992), ο οποίος προσθέτει ότι, το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να συνδεθεί με τα θέματα ασφάλειας της επιχείρησης.

Πλέον αυτών, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να εξασφαλίζει ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους (Barton, 1990). Είναι λογικό ότι, όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν μέσα σε καλές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας αισθάνονται καλύτερα, αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση νοιάζεται γι΄αυτούς και εκτελούν τα καθήκοντά τους καλύτερα. Αντίθετα, όταν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος είναι άσχημες, αυτό έχει άμεση επίπτωση στην απόδοση τους και αρνητικές συνέπειες για τον ίδιο τον οργανισμό.

3.3.4. Οι Πόροι και οι Συνεργασίες του Οργανισμού

Ένας άλλος βασικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος που προκύπτει από τη βιβλιογραφία ότι επηρεάζει το προφίλ οργανωσιακής

επιρρέπειας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις, είναι οι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός και οι συνεργασίες που διατηρεί.

Η διαθεσιμότητα και η χρήση των κατάλληλων πόρων αποτελεί σημαντική παράμετρο για τη συνολική εικόνα και απόδοση ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τόν κατ' επέκταση και στο ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας. Η επάρκεια των πόρων ως παράγοντας επιρρέπειας επισημαίνεται από τους Mahon & Cochran (1991) και Mitroff & Pauchant (1990). Επίσης, η καλή προετοιμασία απέναντι στις κρίσεις απαιτεί, εκτός από τη διαθεσιμότητα σχεδίων, την ύπαρξη πόρων ικανών να εξυπηρετήσουν την αντιμετώπιση μιας ενδεχόμενης κρίσης (Shrivastava & Siomkos, 1989; Roberts, 1990b; Koovor-Misra, 1995).

Η κατανομή των πόρων επισημάνθηκε ως παράγοντας που σχετίζεται με τα βιομηχανικά ατυχήματα και από τον Wolf (2005), ο οποίος διατύπωσε αυτή τη θέση στηριζόμενος σε έρευνα που πραγματοποίησε στον κλάδο των διυλιστηρίων.

3.3.4.1. Οικονομικοί πόροι

Για να μπορεί ένας οργανισμός να λειτουργεί σωστά και να αναπτύξει τα συστήματα εκείνα (απτά και μη) που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του, με τρόπο τέτοιο που ελαχιστοποιεί τους κινδύνους να περιέλθει σε μια κατάσταση κρίσης, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη και διάθεση των αντίστοιχων απαιτούμενων οικονομικών πόρων. Εάν δεν υπάρχουν τα διαθέσιμα κεφάλαια είναι προφανές ότι δεν καθίσταται εφικτή για παράδειγμα η απόκτηση των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, η αγορά ασφαλούς τεχνολογίας, η ανάπτυξη συστημάτων ασφάλειας και διαδικασιών που συντελούν ώστε το τελικό προϊόν που θα φθάσει στον καταναλωτή είναι ασφαλές. Ας σκεφτούμε λοιπόν έναν οργανισμό, ο οποίος αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες. Απόρροια των δυσκολιών αυτών θα είναι η πραγματοποίηση περικοπών σε πολλούς τομείς της οργανωσιακής υποδομής και λειτουργίας. Αυτό σημαίνει ότι ενδεχομένως για παράδειγμα να απολυθούν κάποιοι εργαζόμενοι που είχαν καταλυτική συνεισφορά στη λειτουργία του οργανισμού, να μειώνεται η ποιότητα των απαιτούμενων εισερχόμενων

εκροών για την παραγωγή και να παραβιάζονται τα χρονικά περιθώρια συντήρησης του εξοπλισμού. Όλα αυτά συντελούν στην αύξηση της πιθανότητας να συμβεί κάποιο πρόβλημα, το οποίο θα είχε σαν αποτέλεσμα να εμπλέξει τον οργανισμό σε κάποια κρίση.

Οι οικονομικές δυσκολίες επισημαίνονται ως ένας παράγοντας οργανωσιακής επιρρέπειας από τους Littlejohn (1983), Meyers (1986) και Pincus & Archarya (1988).

Πέρα από το ζήτημα της επάρκειας των οικονομικών πόρων, εξίσου σημαντική είναι και η διαχείριση τους από τη διοίκηση. Όπως προβλέπει και το πρότυπο του EFQM (2011) η διαχείριση αυτή πρέπει να βασίζεται στη χρήση συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών παραμέτρων, όπως είναι για παράδειγμα ο κύκλος εργασιών ή η χρηματοροές. Επιπλέον είναι καλό να χρησιμοποιούνται διάφορα διαθέσιμα εργαλεία στη λήψη αποφάσεων όπως είναι για παράδειγμα η ΚΠΑ, το IRR κλπ.

3.3.4.2. Εγκαταστάσεις και Εξοπλισμός

Οι σημερινοί οργανισμοί έχουν να διαχειριστούν ένα μεγάλο όγκο υλικών και εγκαταστάσεων, γεγονός που καθιστά αρκετά πολύπλοκη τη διαδικασία διαχείρισης τους. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντική σε σχέση με το ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση.

Ο Shrivastava (1992) επισημαίνει ότι, ένας παράγοντας που συνέβαλλε στο ατύχημα της Union Carbide ήταν ο ελαττωματικός εξοπλισμός, ο οποίος υπολειπόταν σημαντικά των συνιστώμενων προδιαγραφών και υπολειτουργούσε. Επίσης, στην περίπτωση του Perrier, είδαμε ότι, ως αιτία της κρίσης θεωρήθηκε η πλημμελής συντήρηση του παραγωγικού εξοπλισμού (Siomkos & Kurzbard, 1992). Οι εγκαταστάσεις και ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός επισημάνθηκαν και ως παράγοντες οργανωσιακής επιρρέπειας από τους Mitroff (1988) και Mitroff & Pearson (1993).

Ισχύει και για την περίπτωση αυτή το ζήτημα της επάρκειάς τους όπως επισήμαναν οι Mahon & Cochran (1991) και Mitroff & Pauchant (1990). Επιπλέον, οι Mitroff & Pauchant (1990) υποστηρίζουν, βάσει

σχετικής έρευνας που πραγματοποίησαν ότι, οι καταστροφικοί (destructive) επιρρεπείς οργανισμοί πιστεύουν ότι, είναι θεμελιώδες δικαίωμά τους να εκμεταλλεύονται οποιονδήποτε πόρο απεριόριστα, είτε είναι ανθρώπινος, οικονομικός ή φυσικός χωρίς κανέναν περιορισμό.

3.3.4.3. Τεχνολογία

Ένας άλλος σημαντικός πόρος που όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία επηρεάζει σημαντικά το προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας είναι η τεχνολογία. Επειδή η τεχνολογία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα οργανωσιακής επιρρέπειας – όπως προκύπτει από την υφιστάμενη βιβλιογραφία αλλά και πολλές περιπτώσεις οργανωσιακών κρίσεων- εξετάζεται χωριστά και διαχωρίζεται από τους πόρους που αναφέρθηκαν παραπάνω για τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του οργανισμού.

Όπως υποστηρίζουν οι Mitroff & Pauchant (1990), η τεχνολογία είναι ένας τομέας που κάτω από προϋποθέσεις μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα επιρρέπειας ενός οργανισμού και να τον οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Ο Perrow (1984) αναφέρει ότι, ορισμένοι ερευνητές θεωρούν τις μεγάλες κρίσεις ως φυσιολογικά γεγονότα ή ατυχήματα (normal accidents) που οφείλονται στην υψηλή τεχνολογία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί, άποψη η οποία καταδεικνύει το σημαντικό ρόλο της τεχνολογίας στις καταστάσεις ενδεχόμενων κρίσεων.

Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία έχει πάψει να συνδέεται άμεσα μόνο με την παραγωγική διαδικασία. Οι Pauchant & Douville (1992), υποστηρίζουν ότι, από τη σκοπιά των κρίσεων, η τεχνολογία αναφέρεται όχι μόνο στα μηχανήματα αλλά και ως διοικητική διαδικασία στις πολιτικές, στις πρακτικές και στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Συμβάλλει σημαντικά στις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλά παράλληλα αυξάνει την πιθανότητα μιας ενδεχόμενης κρίσης. Κλάδοι στους οποίους εφαρμόζονται τεχνολογίες υψηλού κινδύνου (ατομική ενέργεια, χημικές βιομηχανίες, αεροπορική βιομηχανία) αναπτύσσονται ραγδαία προσφέροντας αυξανόμενες πιθανότητες μιας καταστροφής (Pearson & Clair, 1998). Επιπλέον οι Pauchant & Douville (1992)

αναφέρουν ότι, ορισμένοι ερευνητές του χώρου της διαχείρισης κρίσεων υποστηρίζουν ότι, η γενική στρατηγική στο θέμα της διαχείρισης των κρίσεων θα πρέπει να επιδιώκει την μείωση της πολυπλοκότητας της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας. Η τεχνολογία ως παράγοντας επιρρέπειας αναφέρεται και από τον Richardson (1994). Ο Perrow (1999) υποστηρίζει ότι, τα μεγάλα τεχνολογικά συστήματα είναι αναπόφευκτο να οδηγήσουν σε κάποια προβληματική κατάσταση και ενδεχομένως κρίση, ως αποτέλεσμα της πολυπλοκότητάς τους και της αλληλοσύνδεσής τους.

Ο Moore (2004) αναφέρει ότι, ο ρόλος που η τεχνολογία διαδραματίζει σε ενδεχόμενες κρίσεις, θεωρείται πολλές φορές από την κοινή γνώμη, τα μέσα και τους οργανισμούς, ότι, αφορά την κακή χρήση της, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε κάποιο ατύχημα και κατ' επέκταση κάποια κρίση. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια πέρα από την κακή χρήση της, έχουν προστεθεί και νέοι λόγοι που αφορούν προκλήσεις τεχνολογικών ανωμαλιών εξ' αποστάσεως, όπως είναι επιθέσεις από χάκερς, διάφοροι ιοί των Η/Υ, παραβιάσεις στα συστήματα ασφαλείας κλπ.

Αλλά ο ρόλος της τεχνολογίας είναι πιο σημαντικός. Η τεχνολογία είναι ένας τομέας που προσφέρεται για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε έναν οργανισμό. Ένα υψηλό επίπεδο τεχνολογίας μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης, καθώς αυτή θα είναι σε θέση να παράγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τρόπο πιο αποτελεσματικό δημιουργώντας παράλληλα οικονομίες κλίμακας. Υπάρχει όμως και η άλλη πλευρά του ζητήματος. Εάν για παράδειγμα δεν υπάρχει κατάλληλη εξειδίκευση από τους εργαζόμενους που χειρίζονται την τεχνολογία αυτή, το πλεονέκτημα μπορεί να εξελιχθεί σε μειονέκτημα και να οδηγήσει ακόμη στην παραγωγή επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών. Η Koovor - Misra (1995) υποστηρίζει ότι, η χρήση υψηλής και πολύπλοκης τεχνολογίας καθιστά την επιχείρηση de facto επιρρεπή προς κρίση. Ο Shrivastava (1992) διατυπώνει τη θέση ότι, η ενσωμάτωση νέας και υψηλής τεχνολογίας στους εργασιακούς χώρους εκθέτει τους εργαζόμενους σε νέους και περισσότερους κινδύνους από ότι παλαιότερα.

Η Roberts (1990) υποστηρίζει ότι, η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε κρίση όταν δεν υπάρχει σωστή διαχείρισή της. Η επιχείρηση εφόσον θέλει να χρησιμοποιεί υψηλού επιπέδου τεχνολογία θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε η χρήση της τεχνολογίας να γίνεται πάντα απρόσκοπτα και να μην επηρεάζεται από έκτακτα γεγονότα και καταστάσεις, τα οποία την καθιστούν άχρηστη. Ας πάρουμε για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει κατεψυγμένα τρόφιμα, η οποία χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένα συστήματα ψύξης και συντήρησης των προϊόντων της. Η επιχείρηση αυτή, θα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε όταν συμβεί μια διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος να μην αδρανοποιηθούν αυτά τα συστήματα, γεγονός που θα συντελέσει στην αλλοίωση των προϊόντων που βρίσκονται στους θαλάμους ψύξης (ένα τέτοιο μέτρο θα ήταν η χρήση γεννητριών, οι οποίες ενεργοποιούνται σε περιπτώσεις black out).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σύμφωνα με τους Mitroff & Pauchant (1990), η τεχνολογία είναι ένας τομέας που κάτω από προϋποθέσεις μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα επιρρέπειας ενός οργανισμού και να τον οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Μια από τις προϋποθέσεις αυτές, ίσως η πιο σημαντική, είναι η λεγόμενη ***αορατότητα*** (invisibility) της τεχνολογίας. Η αορατότητα μπορεί να οριστεί ως η κατάσταση εκείνη, κατά την οποία μια δεδομένη τεχνολογία έχει γίνει πλήρως αποδεκτή και έχει αφομοιωθεί από την κοινωνία με απώτερο αποτέλεσμα να θεωρείται ως κάτι το απόλυτα φυσιολογικό.

Έρευνες έχουν δείξει ότι, η αορατότητα της τεχνολογίας αποτελεί μία από τις πλέον σπουδαίες αιτίες κρίσεων και καταστροφών. Ειδικότερα, η αορατότητα εμποδίζει τα στελέχη να κατανοήσουν το πόσο εξαρτημένη είναι η επιχείρησή τους από την τεχνολογία για την πραγματοποίηση των καθημερινών της λειτουργιών. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι, δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν αντικειμενικά τους πιθανούς κινδύνους που ελλοχεύουν. Οι προετοιμασμένες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις επιρρεπείς, αντιλαμβάνονται τους κινδύνους που συνεπάγεται αυτή η αορατότητα. Για το λόγο αυτό προβαίνουν σε μια σειρά από ενέργειες προκειμένου να μειώσουν τους κινδύνους αυτούς.

Οι Barnes & Oloruntoba (2005) υποστηρίζουν ότι, οι κρίσεις οφείλονται στην πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν τα συστήματα, με την ευρύτερη έννοια του όρου, με τα οποία και στα οποία λειτουργούν σήμερα οι οργανισμοί, καθώς επίσης και στην αλληλεπίδραση των διαφόρων παραγόντων και των συστατικών στοιχείων των συστημάτων αυτών.

Οι προετοιμασμένες επιχειρήσεις κατανοούν πολύ καλά ότι, όλες οι τεχνολογίες έχουν την τάση να εξαφανίζονται και στη συνέχεια να κάνουν αισθητή την παρουσία τους μέσω κρίσεων.

Η Roberts (1990) συσχετίζει τον τεχνολογικό κίνδυνο με την αξιοπιστία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί την μήτρα που φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 3.9.
Σχέση τεχνολογικού κινδύνου και αξιοπιστίας του οργανισμού

1	**2**	Υψηλή
3	**4**	Χαμηλή

Αξιοπιστία

Χαμηλός **Τεχνολογικός Κίνδυνος** Υψηλός

Πηγή: Roberts (1990)

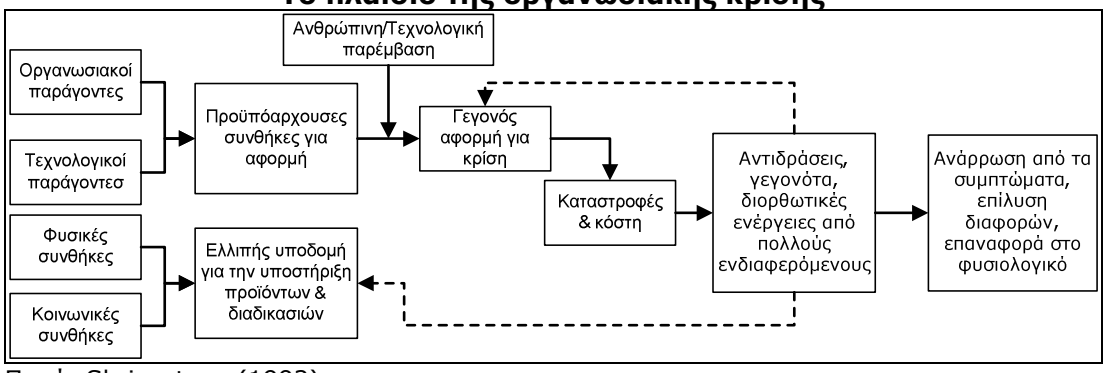
Δεν είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς επιχειρήσεις, οι οποίες εμπίπτουν σε κάθε ένα από τα κελιά της μήτρας. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, τα οποία δε λειτουργούν όπως θα έπρεπε τοποθετούνται στα κελιά 3 και 4. Τα εργοστάσια ατομικής ενέργειας στο Chernobyl και στο Three Mile Island κατατάσσονται στο κελί 4. Οι οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας κατατάσσονται στα κελιά 1 και 2. Είναι προφανές ότι, οι πιο επικίνδυνες επιχειρήσεις είναι αυτές που τοποθετούνται στο κελί 4.

Το ζητούμενο στις επιχειρήσεις αυτές είναι η κατάλληλη και επαρκής εξειδίκευση του προσωπικού που ασχολείται με τη χρήση των πολύπλοκων τεχνολογιών. Η εξειδίκευση αυτή επιτυγχάνεται μέσα από διαρκή και

σωστή εκπαίδευση. Όπως αναφέρει η Roberts (1990), υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν στις επονομαζόμενες "υψηλής αξιοπιστίας" όπου το προσωπικό αφιερώνει το ένα τέταρτο της διάρκειας του χρόνου που απασχολείται στο να εκπαιδεύεται στη χρήση των τεχνολογιών που χρησιμοποιεί ή πρόκειται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση.

Ο Shrivastava (1992) υποστηρίζει ότι, υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στο επίπεδο των κινδύνων που συνδέονται με τα συστήματα της τεχνολογίας και στα φυσικά και κοινωνικά περιβάλλοντα, μέσα στα οποία τα συστήματα αυτά λειτουργούν. Η ποιότητα της οργανωσιακής υποδομής επηρεάζει την πιθανότητα να συμβούν ατυχήματα κατά πρώτο λόγο, και έπειτα να κλιμακωθούν σε κρίσεις.

Διάγραμμα 3.10.
Το πλαίσιο της οργανωσιακής κρίσης



Πηγή: Shrivastava (1992)

Ο Shrivastava (1992) θεωρεί ως ένα από τα πιο σημαντικά βήματα προετοιμασίας μιας επιχείρησης απέναντι στο ενδεχόμενο κρίσεων, την ανάπτυξη ενός «ασφαλούς χαρτοφυλακίου τεχνολογίας» (safety technology portfolio). Όπως οι κυβερνήσεις, έτσι και οι επιχειρήσεις κάνουν επιλογές ως προς την τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσουν, οι οποίες στηρίζονται στα οικονομικά τους δεδομένα και στα δεδομένα της αγοράς. Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικό επίπεδο, οι επιλογές αυτές επηρεάζονται επίσης από το διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος, τις ανάγκες των ξένων αγορών, τις συμφωνίες μεταφοράς τεχνολογίας, τους κανονισμούς της εκάστοτε χώρας και τις συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Η ασφάλεια συνήθως τίθεται ως δευτερεύον ζήτημα σε επίπεδο στρατηγικών αποφάσεων.

Το τεχνολογικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης μπορεί να γίνει ασφαλέστερο, αξιολογώντας τις πιθανές τεχνολογίες σε σχέση με την πιθανότητά τους να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας ενδεχόμενης κρίσης. Στο διάγραμμα 3.11. δίνονται οι προτεινόμενες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν σε σχέση με τους δύο αυτούς παράγοντες, για την επίτευξη ενός περισσότερου ασφαλούς χαρτοφυλακίου τεχνολογίας.

Διάγραμμα 3.11.
Η Οθόνη του Χαρτοφυλακίου της Τεχνολογίας
(Technology Portfolio Screen)

Πιθανότητα της Τεχνολογίας να οδηγήσει σε κρίση		**Ποιότητα Υποδομών: Χαμηλή**	**Ποιότητα Υποδομών: Υψηλή**
Υψηλή	**Α**	• Ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης σε συντονισμό με τις τοπικές αρχές και την κοινότητα • Δημιουργία των απαραίτητων εγκαταστάσεων γύρω από το εργοστάσιο	**Α** • Αναγνώριση αδυναμιών στις υποδομές και αντιμετώπιση τους • Αύξηση της ασφάλειας του εργοστασίου
	Β	• Επανατοποθέτηση των εγκαταστάσεων ώστε να καταταγούν στα δεξιά κελιά του πίνακα • Καθορισμός της ασφάλειας ως στρατηγικής μεταβλητής • Διενέργεια περιοδικών ελέγχων ασφάλειας, συντήρησης και περιβάλλοντος (SME)	**Β** • Διενέργεια περιοδικών ελέγχων στις υποδομές
	Γ	• Αφαίρεση εγκαταστάσεων	**Γ** • Διενέργεια περιοδικών ελέγχων ασφάλειας, συντήρησης και περιβάλλοντος (SME) • Καθορισμός της ασφάλειας ως στρατηγικής μεταβλητής • Αφαίρεση εγκαταστάσεων
	Α	• Επιλεκτική διεύρυνση της υποδομής γύρω από το εργαστάσιο	**Α** • Αύξηση της εσωτερικής ασφάλειας του εργοστασίου
	Β	• Παρασκηνιακή συμφωνία για την ανάπτυξη απαιτούμενων υποδομών με τις τοπικές αρχές	**Β** • Καθορισμός της ασφάλειας ως στρατηγικής μεταβλητής
Χαμηλή	**Γ**	• Διενέργεια περιοδικών ελέγχων ασφάλειας, συντήρησης και περιβάλλοντος (SME)	**Γ** • Διενέργεια περιοδικών ελέγχων ασφάλειας, συντήρησης και περιβάλλοντος (SME)

Πηγή: Shrivastava (1992)

3.3.4.4. Πληροφόρηση

Σύμφωνα με τον Meagher (2003) οι πληροφορίες και τα δεδομένα αποτελούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό πόρο για κάθε οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους αποτελεί αναγκαία συνθήκη προκειμένου ο οργανισμός να πραγματοποιήσει μια επιτυχή πορεία. Σύμφωνα με τους Taylor & Farrell (1994) και Megill (1994) οι πληροφορίες αποτελούν τη

δύναμη που κινεί τις διεργασίες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι, θα πρέπει να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζονται εξίσου σημαντικά όπως οι υπόλοιποι πόροι (πχ ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι κλπ).

Η διαχείριση της πληροφορίας αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα ο οποίος υπό προϋποθέσεις μπορεί να επηρεάσει το προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση. Οι Pearson & Clair (1998) και ο Mitroff (1988) κατατάσσουν τη διαχείριση της πληροφορίας ανάμεσα στους λόγους που μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε κρίση.

Σύμφωνα με τον Collin (1995) οι περισσότεροι οργανισμοί πάσχουν από κρίση στο ζήτημα της διαχείρισης των πληροφοριών τους. Υπάρχει μια μεγάλη συζήτηση γύρω από τη χρήση των όρων πληροφορία, πληροφοριακή τεχνολογία και πληροφοριακά συστήματα. Οι περισσότεροι οργανισμοί δε διαχειρίζονται την πληροφορία με καμία συνεκτική έννοια, ειδικά τις πληροφορίες που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, λίγη σχετικά προσοχή αποδίδεται στα συστήματα marketing ή πληροφόρησης των ανταγωνιστών. Ομοίως, λίγες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται πλήρως ένα από τα πιο σοβαρά «περιουσιακά» τους στοιχεία, που είναι η πληροφόρηση σχετικά με τους υφιστάμενους πελάτες τους.

Πολύ λίγοι οργανισμοί έχουν ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με τη στρατηγική διαχείριση των πληροφοριών (σε αντίθεση με την στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων) υπό την έννοια του τι πληροφορίες απαιτούνται, πως οι πληροφορίες αυτές διαχέονται μέσα στον οργανισμό, πως διατηρούνται κ.α. Οι απαιτήσεις αυτές δεν αφορούν μόνο στην διαχειριζόμενη μέσω ηλεκτρονικών μέσων πληροφορία αλλά και στις κουβέντες που ανταλλάσσονται κατά τις συναντήσεις των στελεχών, τις τηλεφωνικές συνομιλίες, άρθρα του τύπου για τους ανταγωνιστές κ.α.

Εάν εξετάσουμε έναν οργανισμό (επιχείρηση) σε σχέση με έναν ζώντα οργανισμό, θα διαπιστώσουμε ότι το «κεντρικό νευρικό σύστημα» των περισσοτέρων οργανισμών (επιχειρήσεων) είναι επικεντρωμένο με την παρακολούθηση των εσωτερικών λειτουργιών. Αντίθετα, στους ανώτερους ζώντες οργανισμούς, το μεγαλύτερο μέρος της εγκεφαλικής λειτουργίας αναλώνεται στην αντίληψη και επεξεργασία δεδομένων από το

εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι, οι επιχειρήσεις δεν έχουν ανάγκη από ένα αποτελεσματικό σύστημα λογιστικής παρακολούθησης και ελέγχου. Αλλά όμως το σύστημα αυτό καλύπτει ένα μικρό μέρος της συνολικής ανάγκης για τη πληροφόρηση. Πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στις πληροφορίες που αφορούν τις αγορές, τους ανταγωνιστές και τις άλλες πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης σημαντική είναι η ροή της πληροφόρησης. Πρέπει να προσδίδεται εξίσου έμφαση τόσο στην οριζόντια όσο και στην κάθετη ροή της μέσα στον οργανισμό.

Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων πληροφοριών διευκολύνει τα στελέχη του οργανισμού αλλά όλους τους εργαζόμενους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Ωστόσο, πολλές φορές ελλοχεύει ο κίνδυνος της υπερβολικής πληροφόρησης, η οποία μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και να δυσχεράνει αντί να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό για τον οργανισμό να συλλέγονται και να φιλτράρονται οι απαραίτητες και σημαντικές πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να βοηθούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στη βελτίωση των διαδικασιών και την ικανοποίηση των πελατών του.

3.3.4.5. Συνεργασίες και Προμηθευτές

Οι συνεργάτες του οργανισμού (στον όρο περιλαμβάνονται και οι προμηθευτές) αποτελούν ομάδα, η οποία ναι μεν βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά επηρεάζει σημαντικά και καταλυτικά τη λειτουργία του, και κατά συνέπεια και το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

Ο οργανισμός δεν μπορεί να είναι αυτάρκης από μόνος του, αλλά εξαρτάται από το περιβάλλον του για πόρους, πληροφορίες ή την κοινωνική νομιμότητα, και όλα αυτά διαμέσου των σχέσεων που αναπτύσσει με τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και όλους τους σχετιζόμενους εν γένει (Pfeffer & Salancik, 1978). Η εξάρτηση αυτή δίνει στις ομάδες αυτές τη δυνατότητα να επηρεάζουν ή ακόμη περισσότερο και να ελέγχουν έναν οργανισμό, γεγονός που τους αποδίδει ρόλο ως παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει σε ενδεχόμενες προβληματικές

καταστάσεις και ενδεχόμενες κρίσεις (Kolk & Pinkse, 2005). Όπως είναι λογικό, η δυνατότητα ελέγχου εξαρτάται από το είδος των πόρων που προσφέρουν στον οργανισμό. Όσο περισσότερο πολύτιμοι και αναγκαίοι είναι αυτοί οι πόροι και οι λοιπές εισροές, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή και ο έλεγχος που ασκούν στον οργανισμό.

Έτσι λοιπόν ας φανταστούμε ένα ξενοδοχείο, το οποίο προμηθεύεται αλλοιωμένα τρόφιμα προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει στο εστιατόριο του. Τα τρόφιμα αυτά σερβίρονται στους πελάτες και είναι πιθανόν κάποιοι από αυτούς να υποστούν κάποιες επιπλοκές, οι οποίες μπορεί να εξελιχθούν και σε σοβαρό πρόβλημα υγείας. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ότι, το ξενοδοχείο καλεί ένα εξωτερικό συνεργείο (που θεωρείται επίσης προμηθευτής) προκειμένου να γίνει συντήρηση του συστήματος κλιματισμού – εξαερισμού. Η συντήρηση όμως δε γίνεται σωστά και το αποτέλεσμα μπορεί να είναι από απλές δυσλειτουργίες στο σύστημα (κρύο, θερμό κλπ) μέχρι και πρόκληση σοβαρών βλαβών στους φιλοξενούμενους πελάτες του ξενοδοχείου (πχ θάνατος λόγω διαρροής δηλητηριωδών αερίων στο σύστημα).

Προκειμένου να παραχθεί ένα καλό προϊόν ή να παρασχεθεί μια καλή υπηρεσία, δεν επαρκούν μόνο οι σύγχρονες και τεχνολογικά αναβαθμισμένες παραγωγικές διαδικασίες. Είναι άκρως απαραίτητες και οι αντίστοιχες απαιτούμενες εισροές, οι οποίες μπορεί να έχουν τη μορφή πρώτων υλών ή υπηρεσιών, των οποίων κάνει χρήση ο οργανισμός προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η παραγωγή του τελικού προϊόντος της.

Η χρήση εγγυημένων εισροών αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση προκειμένου το τελικό προϊόν/υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά να μην παρουσιάσει πρόβλημα, το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει την επιχείρηση σε κατάσταση κρίσης. Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει τη σταθερή ποιότητα των προμηθευόμενων εισροών. Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές εκείνους που τηρούν τις προδιαγραφές που εγγυώνται την σταθερή ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους που αποτελούν εισροές για την επιχείρηση. Η συνεργασία αυτή πρέπει να είναι επιλεκτική. Οι προμηθευτές με τους

οποίους θα συνεργαστεί η επιχείρηση θα πρέπει να προκύπτουν από συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης τους. Οι διαδικασίες αυτές λαμβάνουν υπόψη τους όλες τις παραμέτρους και τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν προμηθευτή ως αποδεκτό ή μη.

Η διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών επηρεάζεται από έναν πολύ σημαντικό παράγοντα. Αυτός είναι η διαπραγματευτική ισχύς του οργανισμού έναντι των προμηθευτών που καλείται να αξιολογήσει. Αυτό σημαίνει ότι, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ορισμένα βασικά κριτήρια της διαδικασίας αξιολόγησης εξουδετερώνονται εξαιτίας της μικρής διαπραγματευτικής ισχύος του οργανισμού έναντι των προμηθευτών του. Σύμφωνα με τον Alpaslan *et al.* (2009) όλοι οι συνεργάτες και οι προμηθευτές δεν είναι ίδιοι και δεν έχουν την ίδια αξία και σημασία για τον οργανισμό. Για το λόγο αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να τους αξιολογήσει προκειμένου να αποφασίσει τη σχέση που έχει με τον καθένα από αυτούς. Επιπλέον, ο οργανισμός θα πρέπει να χτίσει σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους συνεργάτες του. Βασικό στοιχείο που συμβάλλει στην ανάπτυξη των σχέσεων αυτών είναι η διαδραστική επικοινωνία μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Porter (1979), οι προμηθευτές μπορούν να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των πελατών τους με την απειλή της αύξησης των τιμών ή της μείωσης της ποιότητας των υλικών και υπηρεσιών που προσφέρουν. Ισχυροί προμηθευτές μιας επιχείρησης είναι σε θέση να ιδιοποιηθούν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που δημιουργεί το προϊόν στην επιχείρηση αυτή, με αποτέλεσμα τα κέρδη της να είναι μικρά λόγω της αδυναμίας της να μετατοπίσει την αύξηση του κόστους στους τελικούς καταναλωτές με αντίστοιχη αύξηση των τιμών του προϊόντος.

Οι προμηθευτές, σύμφωνα πάντα με τον Porter (1979), είναι δυνατό να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

- Ο βαθμός συγκέντρωσης τους είναι μεγάλος και ο όγκος πωλήσεων σε κάθε αγοραστή είναι μικρός σχετικά με το συνολικό μέγεθος της αγοράς.

- Δεν υπάρχουν στους αγοραστές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού ή το προϊόν των προμηθευτών είναι έντονα διαφοροποιημένο. Η δύναμη των προμηθευτών είναι ακόμη μεγαλύτερη στην περίπτωση που το προϊόν τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εισροή στην παραγωγή περισσότερων προϊόντων.
- Η συμμετοχή του μεταβλητού κόστους ή του κόστους των υλικών στο ολικό κόστος παραγωγής των προμηθευτών είναι μικρό. Λόγω της μεγάλης συμμετοχής του σταθερού κόστους, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων προμηθευτών στην αγορά, και η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες με εναλλακτικούς προμηθευτές.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.
- Η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό κόστος αλλαγής (switching cost) σε άλλους προμηθευτές με αποτέλεσμα να «δένεται» υποχρεωτικά με το συγκεκριμένο προμηθευτή. Το κόστος αλλαγής είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τον αγοραστή όταν αλλάζει προμηθευτές. Αυτό συμβαίνει γιατί, μεταξύ άλλων, η ποιότητα των πρώτων υλών και οι προτιμήσεις της επιχείρησης ταιριάζουν απόλυτα με τις προσφερόμενες από τον προμηθευτή πρώτες ύλες, ή η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει ήδη μεγάλες επενδύσεις σε ειδικά βοηθητικά μηχανήματα για το χειρισμό των πρώτων υλών κλπ.
- Υπάρχει δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός για τον προμηθευτή εάν δεν επιτευχθούν ικανοποιητικές τιμές πώλησης, και συνεπώς των περιθωρίων κέρδους που αυτός επιθυμεί, δηλαδή όταν είναι συμφέρουσα η επέκτασή του σε δραστηριότητες όμοιες με αυτές της επιχείρησης.
- Η επιχείρηση δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για τον προμηθευτή. Σ' αυτήν την περίπτωση ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρεται για τις μελλοντικές σχέσεις του με την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κίνητρο για μια μακροχρόνια συνεργασία.

Συνεπώς, όταν ισχύει κάποιο από τα προαναφερόμενα ενδεχόμενα, η διαπραγματευτική δύναμη του οργανισμού περιορίζεται. Αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις και στα προϊόντα και στον τρόπο που τα προμηθεύεται από τους προμηθευτές της, με αποτέλεσμα των απώλεια της δυνατότητας να διασφαλίσει απόλυτα την ακεραιότητα των εισροών της παραγωγικής της διαδικασίας. Το γεγονός αυτό μπορεί υπό προϋποθέσεις να οδηγήσει στην παραγωγή ενός ελαττωματικού προϊόντος ή υπηρεσίας δημιουργώντας περαιτέρω προβλήματα στον οργανισμό.

3.3.5. Οι Διεργασίες του Οργανισμού

Ένας άλλος βασικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που προκύπτει από τη βιβλιογραφία ότι συνδέεται με το ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας είναι οι διεργασίες του οργανισμού. Όπως ορίζει το μοντέλο EFQM (2011) **διεργασία είναι μια ακολουθία ενεργειών που προσθέτει αξία παράγοντας τις απαιτούμενες εκροές, χρησιμοποιώντας ένα πλήθος εισροών.**

Οι Mitroff *et al.(*1988) αναφέρουν μεταξύ άλλων τη στενή επίβλεψη και των εσωτερικών διεργασιών του οργανισμού, ως μια προληπτική ενέργεια που συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας μιας ενδεχόμενης κρίσης.

Ο Purdum (2004) επισημαίνει την ανάγκη να κατανοηθεί ποιες από τις επιχειρηματικές διαδικασίες και λειτουργίες είναι κρίσιμες και απόλυτα απαραίτητες για τη λειτουργία του οργανισμού, και συνεπώς θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής από τη διοίκηση σε σχέση με ενδεχόμενες κρίσεις. Ο Smith (2005) υποστηρίζει ότι, υπάρχει μια αξιόλογη πιθανότητα να καταστεί ένας οργανισμός ευάλωτος εξαιτίας των καθημερινών λειτουργιών ρουτίνας. Ο Shrivastava (1992) αναφέρει ότι, θέματα καθημερινής ρουτίνας που μπορούν να εξελιχθούν σε παράγοντες δημιουργίας κρίσεων είναι ο σχεδιασμός της παραγωγής, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο έλεγχος των υλικών και άλλες λειτουργικές διαδικασίες, αναδεικνύοντας έτσι τις διεργασίες γενικά ως παράγοντα που επηρεάζει το βαθμό επιρρέπειάς προς κρίση. Οι διεργασίες του οργανισμού αναφέρονται

και ως παράγοντας δημιουργίας προβλημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις και από τον Smith (2005).

Οι Blake & Muton (1978) στο μοντέλο διοίκησης – ηγεσίας – για το οποίο έγινε αναφορά σε προηγούμενη ενότητα – υποστηρίζουν όπως είδαμε ότι, η διοίκηση θα πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον για τις διεργασίες του οργανισμού, και το ενδιαφέρον αυτό θα πρέπει να «ισορροπεί» με το αντίστοιχο ενδιαφέρον που επιδεικνύει για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Βασικό ζητούμενο στη λειτουργία κάθε οργανισμού αποτελεί η διασφάλιση της εκτέλεσης όλων των διεργασιών του με τον ίδιο (βέλτιστο κατά την άποψη των αποφασιζόντων) τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται το βέλτιστο επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Άρα λοιπόν, αναφερόμαστε στην τυποποίηση των διεργασιών του οργανισμού. Οι Mahon & Cochran (1991) αναφέρονται σε 4 κατηγορίες οργανωσιακών κρίσεων, εκ των οποίων η μια οφείλεται στην αποτυχία των τυποποιημένων οργανωσιακών διαδικασιών, η οποία με τη σειρά της οφείλεται στο βαθμό τυποποίησης αυτών. Όταν ο βαθμός αυτός είναι υψηλός και δεν αφήνει περιθώρια να γίνει κάποια ενέργεια εκτός των προβλεπόμενων, τότε μειώνονται οι πιθανότητες να δημιουργηθεί μια προβληματική κατάσταση.

Ένας υψηλός βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση - ορισμένες φορές και την πλήρη αποτροπή - των σφαλμάτων στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης που μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα εξαιτίας ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις όχι μόνο δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην τυποποίηση των διαδικασιών τους, αλλά επεκτείνουν την απαίτηση τους αυτή και προς τους προμηθευτές τους. Έτσι για παράδειγμα, σήμερα υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες στην προσπάθειά τους να πετύχουν την επιθυμητή σταθερότητα στην ποιότητα των εισροών απαιτούν από τους προμηθευτές τους την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας προκειμένου για τη συνέχιση της συνεργασίας τους.

Ο Mitroff (1994) τονίζει ότι, κατά το στάδιο της προφύλαξης και της διερεύνησης για ενδεχόμενα ζητήματα, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε

προβλήματα, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στο θέμα της παραγωγικής διαδικασίας.

Η παραγωγική διαδικασία[1] είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τόσο για τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα, όσο και για αυτές που παρέχουν υπηρεσίες.

Η παραγωγική διαδικασία χαρακτηρίζει μια επιχείρηση και της προσδίδει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Είναι ένας τομέας, ο οποίος προσφέρεται για την υιοθέτηση καινοτομιών και ολοένα και περισσότερων σύγχρονων μεθόδων, με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να εκφραστεί είτε με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε σχέση με τους ανταγωνιστές είτε με την επίτευξη καλύτερου ποιοτικά αποτελέσματος εξαιτίας της αναβαθμισμένης παραγωγικής διαδικασίας. Από την άλλη, η υστέρηση στα θέματα της παραγωγής έναντι των ανταγωνιστών, αποτελεί πρόβλημα στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, η οποία θα πρέπει, εάν δεν μπορεί να αναστρέψει τη δυσμενή αυτή κατάσταση, να εξετάσει άλλες περιοχές της δραστηριότητας της, στις οποίες μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (πχ διανομή, τιμή κ.α.). Η υστέρηση σε θέματα παραγωγής δε σημαίνει βέβαια ότι, το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία δεν είναι καλής ποιότητας. Απλά σημαίνει ότι, η επιχείρηση δεν το παράγει τόσο αποτελεσματικά όσο οι ανταγωνιστές της.

Εκτός από το ζήτημα του σχεδιασμού και της διαχείρισης των διεργασιών, υπάρχει και το θέμα του ελέγχου και της βελτίωσής τους, για το οποίο κάνει λόγο και ο Smith (2005). Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών θα πρέπει να ελέγχεται ώστε να εντοπίζονται τυχόν προβλήματα που χρήζουν επίλυσης αλλά και περιθώρια βελτίωσης.

3.3.6. Η Παρεχόμενη Υπηρεσία

Ο τελευταίος παράγοντας που προκύπτει από τη βιβλιογραφία ότι επηρεάζει το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας είναι η ίδια η παρεχόμενη υπηρεσία. Η φύση της, από τη σκοπιά του κινδύνου που συνεπάγεται η

ανάλωσή της, καθώς επίσης και ο τρόπος που παρουσιάζεται και προωθείται προς τους δυνητικούς πελάτες αποτελούν αιτίες που αυξάνουν την πιθανότητα οργανωσιακών κρίσεων, εξαιτίας βλάβης που μπορεί να υποστούν οι πελάτες από τη χρήση των υπηρεσιών αυτών. Σύμφωνα με τον Preble (1997) τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει και προσφέρει ο οργανισμός στους πελάτες του, θα πρέπει να ελέγχονται για το ενδεχόμενο να αποτελέσουν αφορμή για ενδεχόμενες καταστάσεις κρίσεων.

3.3.6.1. Η φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας

Η φύση, το σύνολο δηλαδή των απτών χαρακτηριστικών, του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει ο οργανισμός επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του. Η προσφορά ευαίσθητων και ευπαθών προϊόντων για παράδειγμα απαιτεί την εφαρμογή σχολαστικών διαδικασιών παραγωγής, συσκευασίας, διάθεσης, πώλησης κλπ. Αντίθετα, όταν το αντικείμενο λειτουργίας του οργανισμού αφορά στην προσφορά μη ευπαθών προϊόντων, πολλοί από τους κανόνες που ισχύουν για έναν οργανισμό της προηγούμενης κατηγορίας δεν ισχύουν καν. Το ίδιο ισχύει και για τις υπηρεσίες. Όπως είναι προφανές, υπάρχουν υπηρεσίες που η χρήση τους χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας σε σχέση με άλλες. Έτσι για παράδειγμα οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών καθαρισμού δε συνεπάγονται τον ίδιο κίνδυνο με τις υπηρεσίες μεταφορών που παρέχει μια αεροπορική εταιρεία. Η πλημμελής παροχή υπηρεσιών συνεπάγεται πολύ μεγαλύτερο κίνδυνο στη δεύτερη περίπτωση σε σχέση με την πρώτη. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα αισθανθούν δυσαρέσκεια, αλλά όχι έκπληξη, εάν η τηλεόρασή τους δεν λειτουργεί σωστά, αλλά δεν έχουν την ίδια στάση απέναντι σε ένα φάρμακο από το οποίο περιμένουν να τους θεραπεύσει. Αντίστοιχα, οι περισσότεροι άνθρωποι θα δυσαρεστηθούν εάν η καθαρίστρια δεν κάνει σωστά τη δουλειά της και ξεχάσει να καθαρίσει τα τζάμια της πολυκατοικίας τους. Αλλά δεν έχουν την ίδια στάση απέναντι σε ένα αεροπορικό ταξίδι, κατά τη διάρκεια του οποίου αντιμετωπίζονται κάποιες

[1] παραγωγική διαδικασία = η διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος, εάν αναφερόμαστε σε απτά

ανωμαλίες, οι οποίες ορισμένες φορές ενδέχεται να αποβούν μοιραίες ακόμη και για την ίδια τους τη ζωή.

Οι Mahon & Cochran (1991) υποστηρίζουν ότι, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή επικίνδυνων και πολύπλοκων προϊόντων σαφώς και διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να εμπλακούν σε μια κρίση. Ο Siomkos (1999) αναδεικνύει το γεγονός ότι, πολλές επιχειρήσεις θέλουν να βελτιώνουν διαρκώς την ασφάλεια των προϊόντων τους και για το λόγο αυτό επανασχεδιάζουν συνεχώς τα προϊόντα και τη συσκευασία τους.

Οι περιπτώσεις πολλών γνωστών κρίσεων που έκαναν αίσθηση στην παγκόσμια κοινή γνώμη, αφορούσαν προϊόντα, τα οποία παρουσιάζουν χαρακτηριστικά της ευπάθειας και υψηλό βαθμό ευαισθησίας. Έτσι λοιπόν, στην περίπτωση του Tylenol επρόκειτο για ένα παυσίπονο, στην περίπτωση της αλυσίδας Jack in the Box για φαγητό, στην περίπτωση του Baby Formula της Nestle επίσης για βρώσιμο προϊόν, στην περίπτωση του Perrier, για ένα ποτό με την ευρεία έννοια του όρου, κλπ. Το ίδιο ισχύει και τα τις υπηρεσίες, καθώς συνηθισμένες περιπτώσεις κρίσεων που απασχολούν την επικαιρότητα έχουν να κάνουν με ιδιαίτερα επικίνδυνους κλάδους όπως είναι η αεροπορική βιομηχανία (αεροπορικές τραγωδίες), η παροχή υπηρεσιών υγείας (θάνατοι λόγω παροχής πλημμελούς ιατρικής φροντίδας) κλπ.

Το προϊόν ή η υπηρεσία ως τελικό αποτέλεσμα, δεν επηρεάζεται μόνο από τις διαδικασίες της παραγωγής αλλά από τις προγενέστερες ακόμη διαδικασίες, όπως είναι η ανάπτυξη του. Σύμφωνα με τους Smith *et al.* (1996), η ανάπτυξη ενός προϊόντος θα πρέπει να είναι μια διεξοδικά λεπτομερειακή διαδικασία με πολλούς ελέγχους.

Η διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με τη συνεχώς αυξανόμενη αυστηρότητα των κανονισμών ασφάλειας και τις απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν συντελέσει ώστε οι κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων να αποτελούν περισσότερο συχνό φαινόμενο σε σχέση με το παρελθόν (Dawar & Pillutla, 2000).

προϊόντα, ή ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών, εάν αναφερόμαστε στον τομέα των υπηρεσιών.

3.3.6.2. Οι Σχέσεις με τους πελάτες

Η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες αναφέρεται από τους Mitroff *et al.* (1988), ως προληπτική οργανωσιακή ενέργεια που μπορεί να μειώσει την πιθανότητα μιας κρίσης εξαιτίας του προϊόντος / υπηρεσίας. Αυτή μπορεί μεταξύ άλλων μπορεί να πάρει τη μορφή της εκπαίδευσης των χρηστών – καταναλωτών του προϊόντος / υπηρεσίας στη χρήση τους, όπως και να αφορά στη λειτουργία ειδικών τηλεφωνικών γραμμών για να αναφέρονται τα παράπονα και οι παρατηρήσεις των πελατών.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή πορεία ενός προϊόντος / μίας υπηρεσίας στην αγορά αλλά ταυτόχρονα και ένας παράγοντας διαμόρφωσης της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω, είναι αυτός της επικοινωνίας και ειδικότερα της τοποθέτησης του προϊόντος / της υπηρεσίας στην αντίληψη των καταναλωτών. Αυτό γίνεται με το να αντιληφθεί ο καταναλωτής το προϊόν όπως η επιχείρηση επιθυμεί. Πρόκειται δηλαδή για τη δημιουργία μιας συγκεκριμένης εικόνας για το προϊόν. Τα σημεία αναφοράς είναι οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές μάρκες (Σιώμκος, 1994).

Όταν η επιχείρηση καταφέρει να δημιουργήσει την επιθυμητή τοποθέτηση για το προϊόν της, αυτό σημαίνει ότι, οι καταναλωτές γνωρίζουν και έχουν σχηματίσει άποψη σχετικά με το τι θα πρέπει να αναμένουν από την κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος (ωφέλεια, χρησιμότητα). Συνεπώς, μειώνονται οι πιθανότητες να δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα όσον αφορά το συγκεκριμένο ζήτημα. Αντίθετα, στην περίπτωση που η προσπάθεια τοποθέτησης δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μπορεί να υπάρξουν προβλήματα για την επιχείρηση, οδηγώντας την ακόμη και σε μια ενδεχόμενη κρίση. Για παράδειγμα, εάν σκεφτεί κανείς ότι μια αυτοκινητοβιομηχανία επιδιώκει να περάσει την αντίληψη στους καταναλωτές ότι το νέο της μοντέλο είναι μεν ακριβό ταυτόχρονα όμως είναι το ασφαλέστερο στην κατηγορία του, αλλά δεν το καταφέρνει, το πρόβλημα που θα προκύψει είναι οι χαμηλές πωλήσεις εξαιτίας του γεγονότος ότι η σχέση κόστους - ωφέλειας στο μυαλό του καταναλωτή είναι αρνητική.

Το θέμα της τοποθέτησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την στόχευση των καταναλωτών (targeting) που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση. Νεώτερη έρευνα στο Μάρκετινγκ, έχει ασχοληθεί με τις ηθικές διαστάσεις της στόχευση σε σχέση με το ρόλο επιβλαβών προϊόντων και το ευάλωτο τον καταναλωτών με αφορμή περιπτώσεις όπως η RJR με τα τσιγάρα Uptown and Dakota και η Heilman με το Power Master Malt Liquer (Siomkos 1999, Laczniak & Murphy 1993). Σε περιπτώσεις σαν και αυτές, οι εταιρείες θεωρούνται από την κοινή γνώμη ως ένοχες γιατί προσπαθούν να πλασάρουν προϊόντα, τα οποία είναι βλαβερά για τον άνθρωπο σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, οι οποίες είναι ευάλωτες (μειονότητες κλπ).

Πέρα από το θέμα της τοποθέτησης, μια άλλη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι εμπλέκεται στο ζήτημα της επιρρέπειας, είναι αυτή που αφορά τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση προκειμένου οι καταναλωτές να κατανοήσουν πλήρως τον τρόπο χρήσης, τις ιδιότητες, τη χρησιμότητα και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο αφορά την κατανάλωση του προϊόντος, από την οποία θα προέλθει η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Ο Shrivastava (1992) αναφέρει ότι, η κακή χρήση μη ελαττωματικού προϊόντος συμβαίνει όταν οι καταναλωτές αγνοούν τις οδηγίες χρήσης του, επειδή πολλές φορές αυτές μπορεί να είναι ενοχλητικές ή τις βλέπουν ως πολύ θεωρητικές. Το αποτέλεσμα της κακής χρήσης μπορεί να είναι κάποιοι μικροί τραυματισμοί, οι οποίοι σπάνια οδηγούν σε μια κρίση. Μπορεί όμως να εξελιχθεί σε σημαντικό πρόβλημα εάν η κατάσταση δεν ελεγχθεί εγκαίρως από τους κατασκευαστές.

Η όλη τακτική επικοινωνίας και οι ενέργειες που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι αποτελεσματικές (από τις οδηγίες επί της συσκευασίας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέσο επικοινωνίας, μέχρι το διαφημιστικό μήνυμα που αφορά το προϊόν). Έτσι εάν στην ετικέτα δεν αναγράφονται ολοκληρωμένες οι οδηγίες χρήσης, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα για κάποιο ατύχημα από τη χρήση του προϊόντος. Στην περίπτωση των φαρμάκων για παράδειγμα, οι οδηγίες χρήσης που εσωκλείονται σε κάθε συσκευασία αποτελούν το βασικότερο ίσως εργαλείο

λεπτομερούς επικοινωνίας της αντίστοιχης εταιρίας με τους καταναλωτές. Εάν δεν αναγράφονται όλες εκείνες οι περιπτώσεις όπου η χρήση του φαρμάκου αντενδείκνυται, μπορεί να προκύψουν σημαντικά προβλήματα εάν αυτό χρησιμοποιηθεί από κάποιο άτομο που εμπίπτει στις περιπτώσεις των αντενδείξεων. Είναι προφανές ότι σε μια περίπτωση εμφάνισης ενός αριθμού τέτοιων περιστατικών, το αποτέλεσμα για την επιχείρηση μπορεί να είναι μια σοβαρή κρίση με απρόβλεπτες συνέπειες (νομικές κυρώσεις, απώλεια μεγάλου μέρους των πωλήσεων κλπ).

3.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Το γεγονός λοιπόν ότι, οι οργανωσιακές κρίσεις επηρεάζουν ένα μεγάλο αριθμό ατόμων και ομάδων σε συνδυασμό με το ότι, οι συνέπειες τους είναι πολυεπίπεδες και πολύπλευρες, καθιστούν ιδιαίτερα επιτακτική τη μελέτη τους σε όλες τις δυνατές πτυχές τους. Μια τέτοια σημαντική πτυχή αποτελεί το θέμα της οργανωσιακής επιρρέπειας, με το οποίο ασχολείται ειδικότερα η παρούσα διατριβή, προσπαθώντας να αναπτύξει ένα μοντέλο για την εκτίμηση του βαθμού οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών, ειδικότερα από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Όπως προκύπτει από την υφιστάμενη έρευνα και βιβλιογραφία, η οποία είναι σχετικά περιορισμένη γύρω από το εν λόγω ζήτημα, η επιρρέπεια ενός οργανισμού να εμπλακεί σε περιπέτειες από μια ενδεχόμενη κρίση, επηρεάζεται από παράγοντες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η παρούσα διατριβή ασχολείται ειδικότερα με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας προέκυψε ότι, αυτοί είναι η ηγεσία, η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι και οι συνεργασίες του οργανισμού, οι διεργασίες και τέλος η φύση της ίδιας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στη συνέχεια της διατριβής, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί πιο επισταμένα η σχέση των παραγόντων αυτών με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας σε σχέση πάντα με ενδεχόμενες κρίσεις λόγω της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών, με σκοπό την εξαγωγή

χρήσιμων συμπερασμάτων προς όφελος της προσπάθειας προετοιμασίας ενός οργανισμού απέναντι στις δύσκολες αυτές καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

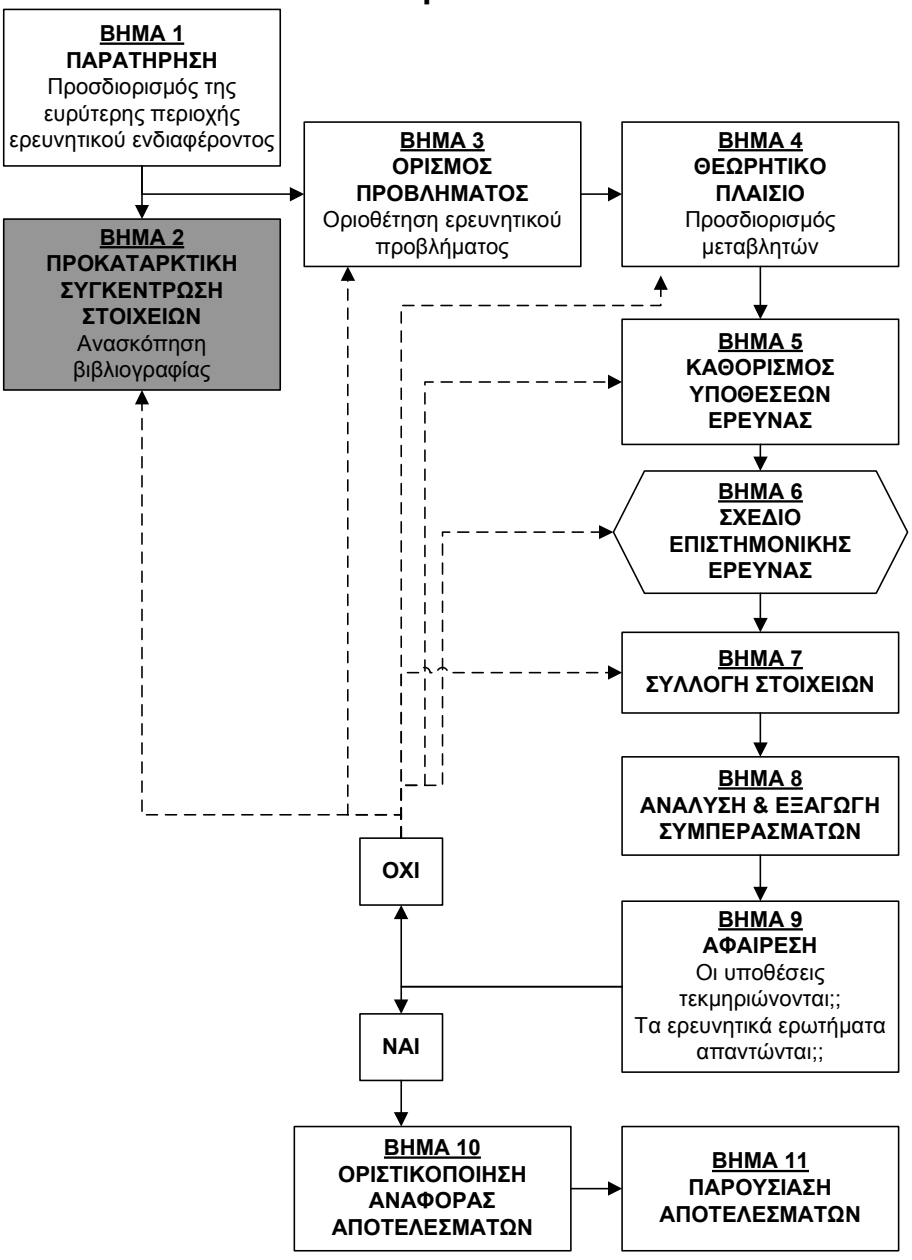
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στα μοντέλα που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και είναι σχετικά με τα ζητήματα της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων. Γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθούν συνοπτικά και περιεκτικά και να αξιολογηθούν ως προς τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους σε σχέση με το ειδικότερα ζήτημα που πραγματεύεται η παρούσα διατριβή, δηλαδή την οργανωσιακή επιρρέπεια προς κρίση. Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται να εντοπιστεί κατά κάποιο τρόπο το κενό που υφίσταται στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο, το οποίο θα επιχειρήσει να καλύψει το μοντέλο που προτείνεται από την παρούσα διατριβή.

Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα ακόλουθα μοντέλα που απαντώνται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων:

- Το μοντέλο του Fink (1986b) για την πρόβλεψη μιας ενδεχόμενης κρίσης.
- Το μοντέλο των Mitroff & Pearson (1993) που αφορά στη στρατηγική λίστα ελέγχου της διαχείρισης κρίσεων.
- Το μοντέλο της De Marchi (1995) με τη λίστα ελέγχου αβεβαιότητας.
- Το μοντέλο του Richardson (1995) για τη βαθμολόγηση των επιδόσεων του οργανισμού σε επιμέρους τομείς της δραστηριότητάς του.

Διάγραμμα 4.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το τέταρτο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

Τα προαναφερόμενα μοντέλα αξιολογούνται και σε σχέση με το ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας υπό την έννοια του κατά πόσο το προσεγγίζουν.

Πέραν αυτών, γίνεται αναφορά στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM, 2011). Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν σχετίζεται άμεσα με το θέμα της διαχείρισης

των οργανωσιακών κρίσεων. Η χρησιμότητά του όμως σε σχέση με την παρούσα διατριβή είναι ιδιαίτερα σημαντική. Και αυτό, διότι αποτελεί ένα ευρέως αποδεκτό μοντέλο που περιλαμβάνει ένα σύνολο παραγόντων που προσδιορίζουν το προφίλ ενός άριστου οργανισμού. Γι' αυτό εξάλλου ονομάζεται και μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Η σχέση του λοιπόν με την παρούσα διατριβή βασίζεται στον ακόλουθο συλλογισμό: ένας οργανισμός που λειτουργεί με άριστο τρόπο έχει μικρότερες πιθανότητες να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής ενός επιβλαβούς προϊόντος ή υπηρεσίας σε σχέση με έναν οργανισμό που δε λειτουργεί με άριστο τρόπο και απέχει από το επίπεδο άριστης λειτουργίας. Μέσω της διατριβής γίνεται προσπάθεια να ενισχυθεί αυτός ο συλλογισμός.

4.1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FINK

Στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, ένα γνωστό σχετικά μοντέλο, το πρώτο που παρουσιάστηκε χρονικά και αφορά την πρόβλεψη μιας ενδεχόμενης κρίσης είναι το μοντέλο που αναπτύσσει ο Steven Fink (1986). Ο Fink εισήγαγε την έννοια της Αξίας Επιπτώσεων Κρίσης - ΑΕΚ (Crisis Impact Value), η οποία αντικατοπτρίζει το πόσο καταστροφικές μπορεί να είναι οι συνέπειες μιας κρίσης για την επιχείρηση. Η ΑΕΚ προσπαθεί να δώσει μια πιθανή λογική εκτίμηση των συνεπειών, των αλληλεπιδράσεων και του κόστους σε χρήμα ή σε ζωές που συνεπάγεται μια ενδεχόμενη κρίση. Η εκτίμηση αυτή γίνεται, όπως υποστηρίζει, κάνοντας η επιχείρηση πριν από την κρίση αυτό που θα έκανε μετά το ξέσπασμα της κρίσης. Οι εκτιμήσεις αυτές γίνονται μέσα από συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων μεταξύ της διοίκησης, των διαφόρων τμημάτων, των στελεχών, και μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας εάν αυτό είναι εφικτό και επιθυμητό.

Μετά από κάθε κρίση - επιχειρηματική, βιομηχανική, φυσική καταστροφή κλπ- γίνεται η καταγραφή και ο απολογισμός των ζημιών. Ο υπολογισμός της ΑΕΚ βασίζεται στη λογική ότι αυτή θα πρέπει να γίνει προτού συμβεί το γεγονός εκείνο που θα οδηγήσει στην κρίση.

Από πρακτικής πλευράς, γίνεται χρήση μιας δεκαβάθμιας κλίμακας (βλ διάγραμμα 4.2.) στην οποία αυτός που τη συμπληρώνει θα πρέπει να

απαντήσει βαθμολογώντας από το 1 (χαμηλότερο) έως το 10 (υψηλότερο) το σημείο στο οποίο μια ενδεχόμενη κρίση :

1. θα κλιμακωνόταν σε ένταση,
2. θα έμπαινε κάτω από στενή «παρακολούθηση» των ΜΜΕ ή κυβερνητικών φορέων,
3. θα δημιουργούσε πρόβλημα στη φυσιολογική λειτουργία της επιχείρησης,
4. θα έθετε σε κίνδυνο τη θετική δημόσια εικόνα της,
5. και θα κατέστρεφε ζωτικά τμήματα της (bottom line).

Η συνολική βαθμολογία των απαντήσεων αυτών προστίθεται και διαιρείται με το σύνολο των ερωτήσεων, δηλαδή 5. Το πηλίκο που προκύπτει μετά απεικονίζεται διαγραμματικά στην Κλίμακα ΑΕΚ. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ένα ποσοτικό μέγεθος που δείχνει την εκτίμηση του πόσο σοβαρές θα είναι οι συνέπειες μιας ενδεχόμενης κρίσης στην επιχείρηση.

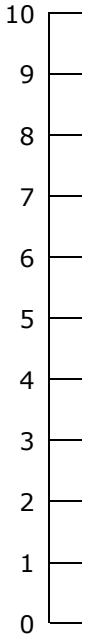
Εφόσον έχει προσδιοριστεί η σοβαρότητα των συνεπειών μιας κρίσης, το επόμενο βήμα, σύμφωνα πάντα με τον Fink, είναι η εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί μια τέτοια κρίση. Για την εκτίμηση της πιθανότητας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παρελθοντικά στοιχεία που αφορούν προβληματικές καταστάσεις ή ακόμη περισσότερο καταστάσεις κρίσεων που έχουν συμβεί (εάν έχει γίνει κάτι τέτοιο). Η πιθανότητα εκφράζεται ποσοστιαία. Συνδυαζόμενη με την ΑΕΚ, δίδουν το Βαρόμετρο Κρίσης (Crisis Barometer), το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.2.

Όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 4.3., ο πίνακας ή η μήτρα, έχει τέσσερα τεταρτημόρια ή αλλιώς ζώνες κινδύνου (danger zones), τα οποία είναι :

- Η ζώνη Α με υψηλή πιθανότητα κρίσης και υψηλή σοβαρότητα συνεπειών.
- Η ζώνη Β με χαμηλή πιθανότητα κρίσης και υψηλή σοβαρότητα συνεπειών.
- Η ζώνη Γ με υψηλή πιθανότητα κρίσης και χαμηλή σοβαρότητα συνεπειών.

- Η ζώνη Δ με χαμηλή πιθανότητα κρίσης και χαμηλή σοβαρότητα συνεπειών.

Διάγραμμα 4.2.
Η Κλίμακα Αξιολόγησης Επιπτώσεων Κρίσης (Crisis Impact Scale)



Πηγή: Fink (1986), σελ. 42

Διάγραμμα 4.3.
Το Βαρόμετρο Κρίσης

Αξία Επιπτώσεων Κρίσης

Πιθανότητα (%)		
	Ζώνη Β Υψηλή/Χαμηλή 0	10 **Ζώνη Α** Υψηλή/Υψηλή 100
	Ζώνη Δ Χαμηλή/Χαμηλή	**Ζώνη Γ** Χαμηλή/Υψηλή 0

Πηγή: Fink (1986), σελ. 45

Η ζώνη όπου ανήκει μια επιχείρηση δείχνει το κατά πόσο είναι αναγκαίο να προχωρήσει σε παρεμβάσεις έτσι ώστε να μειώσει κάποιον από τους δύο παράγοντες (πιθανότητα κρίσης και σοβαρότητα συνεπειών).

Σχολιάζοντας κανείς το εν λόγω μοντέλο, θα μπορούσε να εντοπίσει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Στηρίζεται σε λογική βάση.
- Διακρίνεται από μια απλότητα στην εφαρμογή του.

Ως βασικά μειονεκτήματα θα μπορούσαμε να επισημάνουμε τα εξής:

- Προσεγγίζει το θέμα των κρίσεων υπό το πρίσμα της διαχείρισης τους αφού ξεσπάσουν κατά βάση, και όχι της διάγνωσης προβλημάτων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι το μοντέλο αναφέρεται στις επιπτώσεις της κρίσης και στην πιθανότητα αυτή να συμβεί.
- Είναι αρκετά γενική στο θέμα της εκτίμησης της πιθανότητας ενδεχόμενων κρίσεων, και επιπλέον ζητά να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε καταστάσεις κρίσεων που έχουν προκύψει κατά το παρελθόν. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση όπου ο οργανισμός δεν έχει έρθει αντιμέτωπος με κάποια κρίση μέχρι σήμερα;

4.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ MITROFF & PEARSON

Οι Mitroff & Pearson (1993), στην προσπάθεια τους να ερευνήσουν τα θέματα της διαχείρισης κρίσεων, ανέπτυξαν ένα πλαίσιο, μια στρατηγική λίστα ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει τέσσερις μεταβλητές που καθορίζουν τη διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων (βλ. Πίνακα 4.1.). Με βάση την λίστα αυτή, προτείνουν μια σειρά από δράσεις και ενέργειες προκειμένου η διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων να γίνεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο (βλ. Πίνακα 4.2.).

Πίνακας 4.1.
Η Στρατηγική Λίστα Ελέγχου της Διαχείρισης Κρίσεων

ΤΥΠΟΙ

- Για ποιους τύπους κρίσεων θα πρέπει να προετοιμαστεί ένας οργανισμός;
- Ποιο θα πρέπει να είναι το εύρος των σχεδίων αντιμετώπισης κρίσεων ενός οργανισμού;
- Ποιες κρίσεις, εάν υπάρχουν, μπορεί να αποφύγει με ασφάλεια ένας οργανισμός;
- Ποια είναι η επιχειρηματολογία για να περιληφθεί ή να εξαιρεθεί ένας τύπος κρίσης;

ΦΑΣΕΙΣ

- Ποιες είναι οι γενικές χρονικές φάσεις που διέρχονται όλες οι κρίσεις;
- Ποιες είναι οι λεπτομερείς δραστηριότητες κάθε φάσης;
- Τι θα πρέπει να οργανωθεί και να διοικηθεί σε κάθε φάση;
- Είναι αρκετό να λειτουργεί κάποιος εφόσον η κρίση ξεσπάσει ή μήπως θα πρέπει να λειτουργεί προληπτικά;

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

- Ποια συστήματα προκαλούν κρίσεις και ποια προφυλάσσουν από αυτές;
- Πόσο καλά έχουν γίνει αντιληπτά αυτά τα συστήματα;
- Πως μπορούν να διοικηθούν αυτά τα συστήματα και οι αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μεταξύ τους (Τεχνολογία, Ανθρώπινοι Παράγοντες, Οργανωσιακή υποδομή, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Συναισθήματα, Αλληλεπιδράσεις);

ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΟΙ

- Ποιοι σχετιζόμενοι επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων;
- Ποιους σχετιζόμενους επηρεάζει η διαχείριση κρίσεων;
- Πως μπορούν οι σχετιζόμενοι να αναλυθούν συστηματικά σε κάθε κρίση;

Πηγή: Mitroff & Pearson (1993)

Αξιολογώντας την εν λόγω προσέγγιση βλέπουμε ότι, θέτει πολλές διαστάσεις σε σχέση με το θέμα τα διαχείρισης κρίσεων. Ασχολείται εκτενώς με το ζήτημα της ετοιμότητας του οργανισμού για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κρίσεων, προσδίδοντας όμως μικρή βαρύτητα στα ζητήματα της διάγνωσης των συνθηκών εκείνων που καθιστούν τον οργανισμό επιρρεπή απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις. Αυτό θα λέγαμε ότι

αποτελεί και το μειονέκτημα του εν λόγω μοντέλου πάντα σε σχέση με το θέμα της διάγνωσης της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση.

Πίνακας 4.2.
Στρατηγικές ενέργειες σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
- Ενσωμάτωση της ΔΚ στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού
- Ενσωμάτωση της ΔΚ στις δηλώσεις εταιρικής διάκρισης
- Περίληψη εξωτερικών σχετιζόμενων στο διοικητικό συμβούλιο και στην ομάδα ΔΚ
- Εξάσκηση των μελών του οργανισμού σε προσομοιωμένες καταστάσεις κρίσεων
- Δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου στρατηγικών ΔΚ.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
- Σύσταση ομάδας ΔΚ (ΟΔΚ).
- Διάθεση κονδυλίων για τη ΔΚ.
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων για την αναβάθμιση των πολιτικών και των σχεδίων έκτακτης ανάγκης.
- Μηχανογράφηση των «αποθεμάτων» των πόρων ΔΚ (πχ προσόντα εργαζομένων).
- Καθορισμός ενός χώρου ως χώρου συνεδρίασης σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.
- Εξασφάλιση τεχνολογικού «πλεονάσματος» σε ζωτικές λειτουργίες του οργανισμού (πχ συστήματα Η/Υ).
- Έναρξη και διατήρηση σχέσεων συνεργασίας με εξωτερικούς ειδικούς συνεργάτες πάνω στο θέμα της ΔΚ.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ
- Διεξαγωγή νομικών και οικονομικών ελέγχων για ενδεχόμενες απειλές και υποχρεώσεις.
- Προσαρμογή των ασφαλιστικών καλύψεων ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σχεδιασμού ΔΚ.
- Διεξαγωγή ελέγχων περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Καθορισμός προτεραιοτήτων στις δραστηριότητες καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης πρώιμων προειδοποιητικών σημάτων.
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης προηγούμενων καταστάσεων κρίσεων ή κρίσεων που είναι κοντά.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- Παροχή εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση των ΜΜΕ σε περίοδο κρίσης.
- Βελτίωση διαύλων επικοινωνίας με τις τοπικές κοινότητες.
- Βελτίωση διαύλων επικοινωνίας με τους σχετιζόμενους, ιδιαίτερα με αυτούς που έχουν τη δυνατότητα παρέμβασης (πχ αστυνομία).

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
- Αύξηση της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στη ΔΚ.
- Βελτίωση σχέσεων με ομάδες ακτιβιστών.
- Βελτίωση της προς τα άνω και προς τα κάτω επικοινωνίας.
- Παροχή εκπαίδευσης (πχ σε ζητήματα συναισθηματικών επιδράσεων των κρίσεων).
- Παροχή υπηρεσιών ψυχολογικής υποστήριξης.
- Πραγματοποίηση συμβολικών ανακλήσεων παλαιότερων περιπτώσεων κρίσεων.

Πηγή: Mitroff & Pearson (1993)

4.3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ DE MARCHI

Η De Marchi (1995) διαμόρφωσε μια λίστα ελέγχου (checklist) για τη διάγνωση της αβεβαιότητας (Πίνακας 4.3.). Η λίστα σχεδιάστηκε αρχικά για τη διάγνωση και την ανάλυση διαφορετικών τύπων αβεβαιότητας σε επείγουσες περιπτώσεις, νοούμενες ως ξαφνικές κρίσεις, οι οποίες διαταράσσουν την φυσιολογική λειτουργία των κοινωνικών συστημάτων. Η λίστα βοηθάει τον χρήστη, σύμφωνα πάντα με τη De Marchi, να λάβει γνώση της πολυτάραχης πραγματικότητας των απρόοπτων καταστάσεων και των κρίσεων, να προσδώσει προσοχή σε σχετικές πλευρές της πρακτικής και της πολιτικής που απαιτούνται στη διαχείριση των καταστάσεων αβεβαιότητας και του τρόπου επικοινωνίας τους, και να αναζητήσει που βρίσκεται το κύριο πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση διαφορετικών αντιλήψεων αναφορικά με έκτακτες και επικίνδυνες καταστάσεις.

Πίνακας 4.3.
Λίστα ελέγχου διάγνωσης αβεβαιότητας

Κατάταξη παραγόντων		**Επίπεδο σοβαρότητας**		
		Υψηλό	Μέσο	Χαμηλό
…	Νομικοί			
…	Ηθικοί			
…	Κοινωνικοί			
…	Θεσμικοί			
…	Ιδιοκτησιακοί			
…	Περιστασιακοί			

Πηγή: De Marchi (1995)

Το μοντέλο αυτό κινείται σε ένα πολύ γενικό επίπεδο και αποτελεί ένα εργαλείο για πολύ βασικές και γενικές εκτιμήσεις σε σχέση με παράγοντες που θα μπορούσαν υπό προϋποθέσεις να οδηγήσουν σε υψηλό επίπεδο σοβαρής αβεβαιότητας για τον οργανισμό.

4.4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ RICHARDSON

Ο Richardson (1995) προτείνει έναν τρόπο προκειμένου ένα στέλεχος να βαθμολογήσει τις επιδόσεις του οργανισμού του σε σχέση με τα θέματα των επιχειρηματικών λειτουργιών και των ανθρώπων του οργανισμού. Με 1 βαθμολογείται η φτωχή ικανότητα ενώ με 10 η εξαιρετική ικανότητα του οργανισμού στο αντίστοιχο σημείο (βλ. ακόλουθο πίνακα).

Πίνακας 4.4.
Πίνακας βαθμολόγησης των επιδόσεων του οργανισμού

Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός στην παραγωγή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσέγγιση Χ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσέγγιση Υ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Διαφοροποιημένη δομή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ολοκληρωμένη δομή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Χρηματοοικονομικός / Διοικητικός προσανατολισμός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός marketing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός σε μηχανικά θέματα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός ως προς την καινοτομία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός οικονομικός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσανατολισμός κοινωνικός	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η επιχείρηση είναι εκμεταλλευτής	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η επιχείρηση επιδεικνύει φροντίδα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η επιχείρηση είναι ανταγωνιστική	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η επιχείρηση λειτουργεί συλλογικά - συνεργατικά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η διοίκηση σχεδιάζει με όραμα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Η διοίκηση έχει στυλ μάθησης - διευκόλυνσης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Προσαρμόζεται με σθένος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Αλλάζει το περιβάλλον	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Πηγή: Richardson (1995), σελ.16

Ο πίνακας αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος στην εκτίμηση της επίδοσης του οργανισμού στους προαναφερόμενους τομείς. Ωστόσο, θα μπορούσε να επισημανθεί ως μειονέκτημα ότι, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες ομάδες – παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό όπως είναι κατά βάση η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα, αγνοώντας άλλους που αναδεικνύονται από τη βιβλιογραφία και την πρακτική ιδιαίτερα

σημαντικοί, όπως είναι για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι και οι συνεργασίες του οργανισμού.

4.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε αναφορά στη σύνδεση της διαχείρισης των οργανωσιακών κρίσεων με κάποια σύγχρονα ζητήματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα σύμφωνα με το Mitroff (1994), ο οποίος αναφέρεται σε αυτά τα ζητήματα, συνδέονται και αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους.

Έτσι λοιπόν, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM). Το εν λόγω μοντέλο αν και δεν αναφέρεται στα θέματα των οργανωσιακών κρίσεων και της οργανωσιακής επιρρέπειας έναντι αυτών, ωστόσο θεωρείται σχετικό και σημαντικό. Είναι δεδομένο ότι, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που επιδιώκουν διαρκώς υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας, προσπαθούν να βελτιώνονται σε πολλούς τομείς, στους οποίους όταν εντοπίζονται προβλήματα μπορούν να οδηγήσουν σε ενδεχόμενες κρίσεις. Για το λόγο αυτό εκτιμάται ότι, υπάρχει άμεση σχέση της λογικής της επιχειρηματικής αριστείας με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας ιδρύθηκε το 1988 από δεκατέσσερις επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, καθώς πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον Ευρωπαϊκό χώρο είχαν συνειδητοποιήσει ότι, ο μόνος τρόπος για την επιβίωση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους ήταν ο προσανατολισμός στην ποιότητα με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους. Στα πλαίσια αυτά, το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality – EQO) και την Ευρωπαϊκή Ένωση, ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και

οργανισμών. Ο στόχος Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος. Αυτός για την Ελλάδα είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων – ΕΕΔΕ.

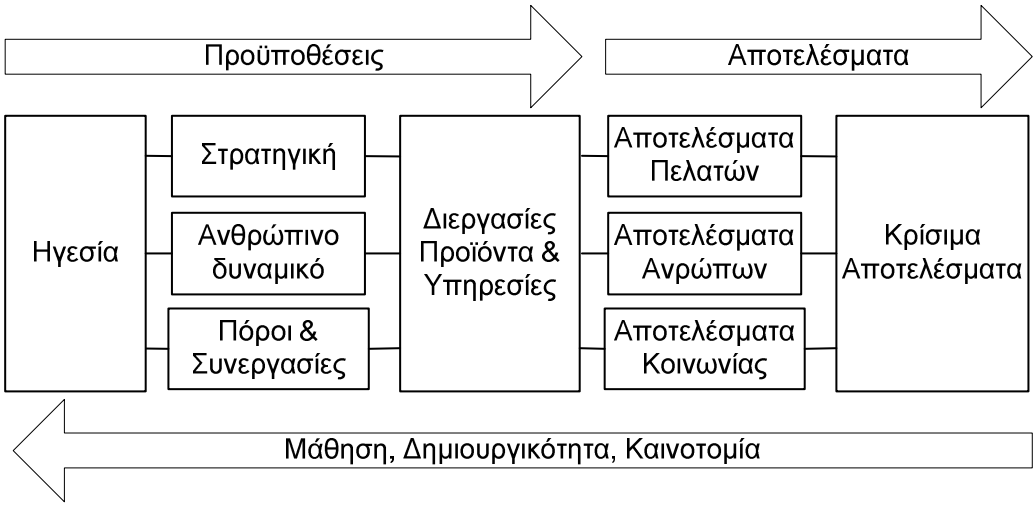
Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: Τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), ο οποίος απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου, και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων, λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων, μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς.

Το EQA είναι ένα μοντέλο, το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία και δεν στοχεύει στον καθορισμό συγκεκριμένου τρόπου επίτευξής της. Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίζεται είναι ότι, τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών (EFQM, 2011).

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης (self assessment), το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να «αξιολογούν» τον εαυτό τους σε όλους τους σημαντικούς τομείς ή κριτήρια, τα οποία συνάδουν με την επιχειρηματική αριστεία (business excellence), ενώ παράλληλα μπορούν να εντοπίζουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους. Όπως φαίνεται και στο σχετικό διάγραμμα 4.4., το μοντέλο αποτελείται από εννέα βασικά κριτήρια. Τα πρώτα πέντε είναι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες- «προϋποθέσεις» (enablers) που πρέπει να πληροί μια

επιχείρηση για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα που είναι τα «αποτελέσματα» (results).

Διάγραμμα 4.4.
Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (2010)



Πηγή: EFQM (2010)

Πίνακας 4.5.
Οι παράγοντες του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EFQM, 2011)

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ (ENABLERS)	
1. ΗΓΕΣΙΑ Οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που σχεδιάζουν το μέλλον και πραγματοποιούν τα σχέδιά τους, λειτουργώντας ως ρόλοι μοντέλα για τις αξίες και τη δεοντολογία, εμπνέοντας διαρκώς εμπιστοσύνη. Είναι ευέλικτοι, δίνοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό να προσμένει και να αντιδρά έγκαιρα στις εξελίξεις διασφαλίζοντας τη συνεχή επιτυχή λειτουργία του.	1.α. Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού και λειτουργεί ως πρότυπο.
	1.β. Η ηγεσία καθορίζει, ελέγχει, αναθεωρεί και καθοδηγεί τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης και την απόδοση του οργανισμού.
	1.γ. Η ηγεσία διατηρεί σχέσεις και επαφές με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας.
	1.δ. Η ηγεσία προάγει μια κουλτούρα τελειότητας στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
	1.ε. Η ηγεσία εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός είναι ευέλικτος να αντιμετωπίζει τις αλλαγές αποτελεσματικά.
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Οι άριστοι οργανισμοί υλοποιούν την αποστολή και το όραμά τους αναπτύσσοντας μια στρατηγική προσανατολισμένη στις σχετιζόμενες ομάδες. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διεργασίες αναπτύσσονται και	2.α. Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των σχετιζόμενων ομάδων και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
	2.β. Η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση της εσωτερικής απόδοσης και των εσωτερικών ικανοτήτων του οργανισμού.

στηρίζονται υπηρετώντας τη στρατηγική αυτή.	2.γ. Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και επικαιροποιούνται προκειμένου να διασφαλίσουν την οικονομική, κοινωνική και οικολογική αειφορία.
	2.δ. Η στρατηγική και οι υποστηρικτικές πολιτικές υποστηρίζονται και επικοινωνούνται μέσω σχεδίων, διεργασιών και στόχων.
3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ Οι άριστοι οργανισμοί εκτιμούν τους ανθρώπους τους και δημιουργούν μια κουλτούρα, η οποία επιτρέπει την επίτευξη αμοιβαίων ωφελειών, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Αναπτύσσουν τις ικανότητες των ανθρώπων τους και προάγουν τη δικαιοσύνη και την ισότητα. Φροντίζουν, επικοινωνούν, αναγνωρίζουν και ανταμείβουν με τρόπο που υποκινεί τους ανθρώπους, ενισχύει τη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό και τους προτρέπει να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους προς όφελος του οργανισμού.	3.α. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει τη στρατηγική του οργανισμού.
	3.β. Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται.
	3.γ. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εναρμονισμένο, αναμειγνύεται και έχει αρμοδιότητες.
	3.δ. Το ανθρώπινο δυναμικό επικοινωνεί σε όλο το εύρος του οργανισμού.
	3.ε. Οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς πόρους προκειμένου αυτοί να στηρίζουν τη στρατηγική, τις πολιτικές και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών.	4.α. Οι συνεργάτες και οι προμηθευτές διαχειρίζονται στη βάση του διατηρήσιμου αμοιβαίου οφέλους.
	4.β. Τα οικονομικά διαχειρίζονται με τρόπο που διασφαλίζει τη διαρκή επιτυχία.
	4.γ. Τα κτήρια, ο εξοπλισμός, τα διάφορα υλικά και οι φυσικοί πόροι διαχειρίζονται με έναν αειφόρο τρόπο.
	4.δ. Η τεχνολογία διαχειρίζεται ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική.
	4.ε. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις διαχειρίζονται με τρόπο που υποστηρίζει την αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων και «χτίζει» τις δυνατότητες του οργανισμού.
5. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν, διοικούν και βελτιώνουν τις διεργασίες προκειμένου να επιτύχουν αυξημένη αξία για τους πελάτες και τους άλλους σχετιζόμενους.	5.α. Οι διεργασίες σχεδιάζονται και διοικούνται ώστε να βελτιστοποιείται η αξία για τις σχετιζόμενες ομάδες.
	5.β. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται ώστε να προσφέρουν τη βέλτιστη αξία στους πελάτες
	5.γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προωθούνται και εμπορεύονται αποτελεσματικά.
	5.δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίδονται και διοικούνται.
	5.ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και ενθαρρύνονται.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS)	
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ Οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσουν και καθορίζουν ένα σύνολο δεικτών απόδοσης και αποτελεσμάτων προκειμένου να καθορίσουν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής και των υποστηρικτικών πολιτικών, βασιζόμενα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους.	6.α. Μέτρηση της αντίληψης (πχ. ικανοποίηση πελατών, καταναλωτική πίστη). 6.β. Δείκτες απόδοσης (πχ. αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών).
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσουν και καθορίζουν ένα σύνολο δεικτών απόδοσης και αποτελεσμάτων προκειμένου να καθορίσουν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής και των υποστηρικτικών πολιτικών, βασιζόμενα στις ανάγκες και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού τους.	7.α. Μέτρηση της αντίληψης (πχ. ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού) 7.β. Δείκτες απόδοσης (πχ. ποσοστό απουσιών, παραιτήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης)
8. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσουν και καθορίζουν ένα σύνολο δεικτών απόδοσης και αποτελεσμάτων προκειμένου να καθορίσουν την επιτυχή υλοποίηση της κοινωνικής και οικολογικής στρατηγικής και των υποστηρικτικών πολιτικών, βασιζόμενα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εξωτερικών σχετιζόμενων ομάδων τους.	8.α. Μέτρηση της αντίληψης (πχ. ηθική συμπεριφορά, παροχές, φιλανθρωπίες, χορηγίες) 8.β. Δείκτες απόδοσης (πχ πλήθος ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων).
9. ΚΡΙΣΙΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Οι άριστοι οργανισμοί αναπτύσσουν και καθορίζουν ένα σύνολο χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών αποτελεσμάτων προκειμένου να καθορίσουν την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής τους, βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των κρίσιμων σχετιζόμενων ομάδων τους.	9.α. Κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας (πχ. πωλήσεις, περιθώρια κέρδους). 9.β. Κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας (πχ παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών).

Πηγή: EFQM (2011)

Το EFQM είναι το πλέον διαδεδομένο μοντέλο στην Ευρώπη και αποτελεί τη βάση για την πλειονότητα των εθνικών ή περιφερειακών βραβείων ποιότητας.

Συγκρίνοντας τα κριτήρια του μοντέλου EFQM και του μοντέλου αξιολόγησης του Richardson, διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία. Αυτά θα μπορούσε κανείς να τα εντοπίσει ως εξής:

- Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία.
- Η απαιτούμενη προσοχή και η ιδιαίτερη σημασία που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

- Η ανάγκη για προσαρμογή του οργανισμού στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Ο προσανατολισμός στα πάσης φύσεως αποτελέσματα (οικονομικά, χρηματοοικονομικά, Marketing, κοινωνικά κλπ).
- Η έμφαση στην καινοτομία.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν χρήσιμες διαπιστώσεις που θα ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό του προτεινόμενου μοντέλου από την παρούσα διατριβή.

4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Συνοψίζοντας την παρουσίαση των υφιστάμενων σχετικών μοντέλων – συμπεριλαμβανομένου και του EFQM – στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τα θετικά και τα αρνητικά σημεία του καθενός από αυτά.

Όπως λοιπόν προκύπτει από την προηγούμενη ανάλυση, παρατηρείται ότι υπάρχει ένα έλλειμμα το οποίο αφορά σε ένα μοντέλο το οποίο θα εξετάζει συνολικά τους παράγοντες εκείνους του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, στους οποίους η ύπαρξη τυχόν προβλημάτων μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών και κατ΄ επέκταση σε καταστάσεις οργανωσιακής κρίσης. Το έλλειμμα αυτό έρχεται να καλύψει το μοντέλο που αναπτύσσεται στη συνέχεια στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 4.6.
Συνοπτική κριτική παράθεση των υφιστάμενων σχετικών μοντέλων

ΜΟΝΤΕΛΟ	Αναφέρεται	Θετικά	Αρνητικά
Fink	Αξία Επιπτώσεων Κρίσης Βαρόμετρο Κρίσης	➢ Στηρίζεται σε λογική βάση ➢ Απλότητα εφαρμογής	✓ Στέκεται στη διαχείριση κρίσεων αφού ξεσπάσουν ✓ Είναι γενικό στο θέμα της εκτίμησης της πιθανότητας ενδεχόμενων κρίσεων
Mitroff & Pearson	Στρατηγική Λίστα Ελέγχου ΔΚ Στρατηγικές ενέργειες ΔΚ	Ασχολείται εκτενώς με το θέμα της προετοιμασίας και της ετοιμότητας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις.	Προσδίδει σχετικά μικρή βαρύτητα σε σχέση με τη διάγνωση συνθηκών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε προβλήματα.
De Marchi	Λίστα ελέγχου διάγνωσης αβεβαιότητας	Βοηθάει στη διάγνωση της αβεβαιότητας σε σχέση με ξαφνικές κρίσεις και στην αναζήτηση προβληματικών καταστάσεων	Είναι πολύ γενικό και υποκειμενικό στην εφαρμογή του.
Richardson	Πίνακας βαθμολόγησης επιδόσεων του οργανισμού	Χρήσιμος στην εκτίμηση των επιδόσεων του οργανισμού σε συγκεκριμένους τομείς	Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους τομείς του οργανισμού, αφήνοντας έξω άλλους εξίσου σημαντικούς
EFQM	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας	Προσδιορίζει αναλυτικά τις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής αριστείας	Δεν έχει εξεταστεί υπό το πρίσμα των οργανωσιακών κρίσεων

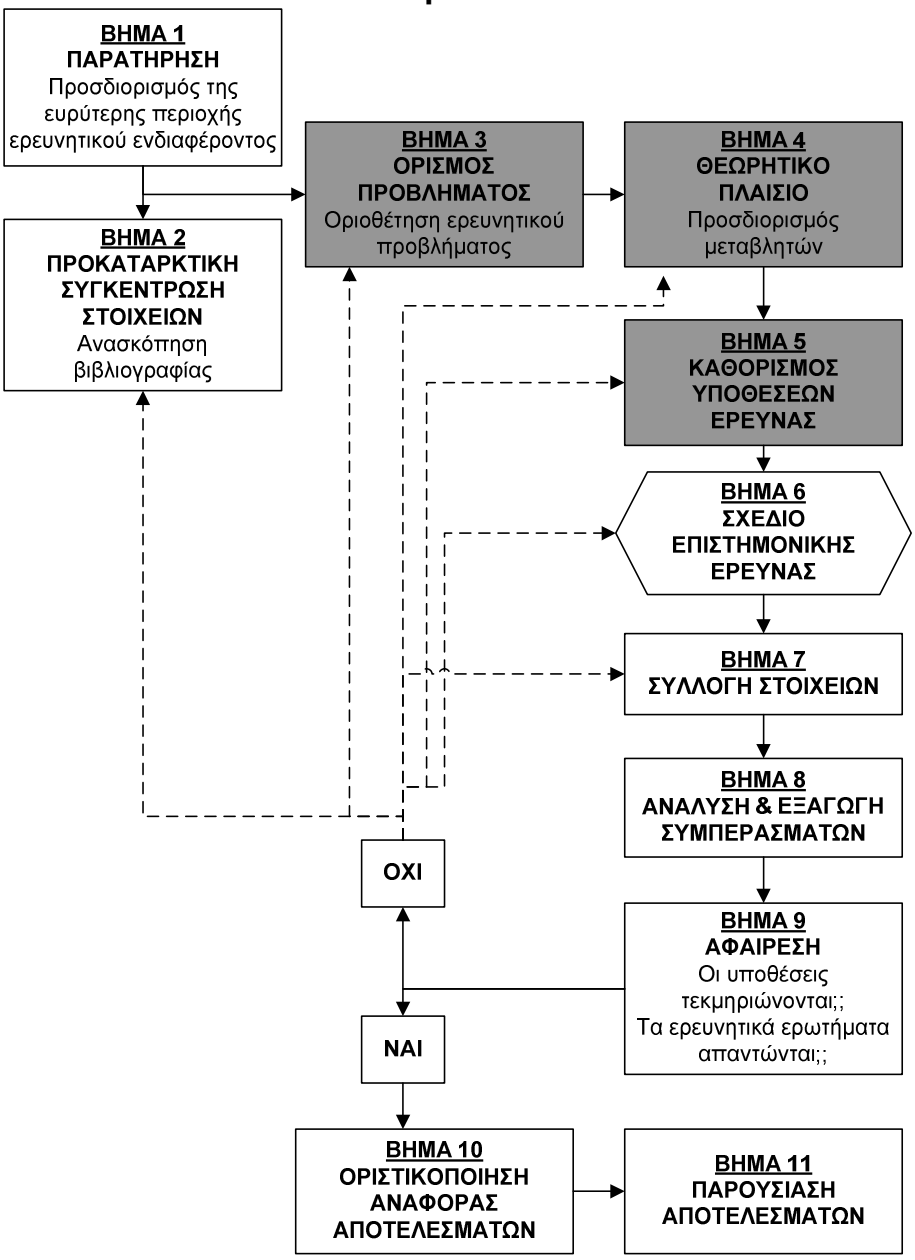
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ) ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΟΥΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Με το παρόν κεφάλαιο ξεκινάει το τρίτο μέρος της παρούσας διατριβής. Όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 5.1. που αφορά στην εξέλιξη της ερευνητικής διαδικασίας βάσει των Sekaran & Rougie (2010), στο παρόν κεφάλαιο, αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα δεδομένα της υφιστάμενης έρευνας και βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, επιχειρείται αρχικά η οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος. Αυτό γίνεται μέσω της διαμόρφωσης του προτεινόμενου μοντέλου, το οποίο αφορά στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το προφίλ επιρρέπειας ενός οργανισμού για ενδεχόμενες κρίσεις εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες του. Παράλληλα με τη διαμόρφωση του μοντέλου, προσδιορίζονται και οι μεταβλητές, καθώς επίσης και οι ερευνητικές υποθέσεις, οποίες θα ερευνηθούν προκειμένου να ελεγχθεί εάν πράγματι το μοντέλο έχει κάποια λογική βάση και ισχύ, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Διάγραμμα 5.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το πέμπτο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

5.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΕΠΙΡΡΕΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΚΡΙΣΗ (ΟΠΕΚ)

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα της υφιστάμενης βιβλιογραφίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

1. Οι κρίσεις είναι σήμερα ένα αναπόφευκτο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δε μπορούν να διαχωριστούν από την

επιχειρηματική καθημερινότητα, όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές του χώρου. Με άλλα λόγια είναι μια παντοτινή πιθανότητα για κάποιον οργανισμό.

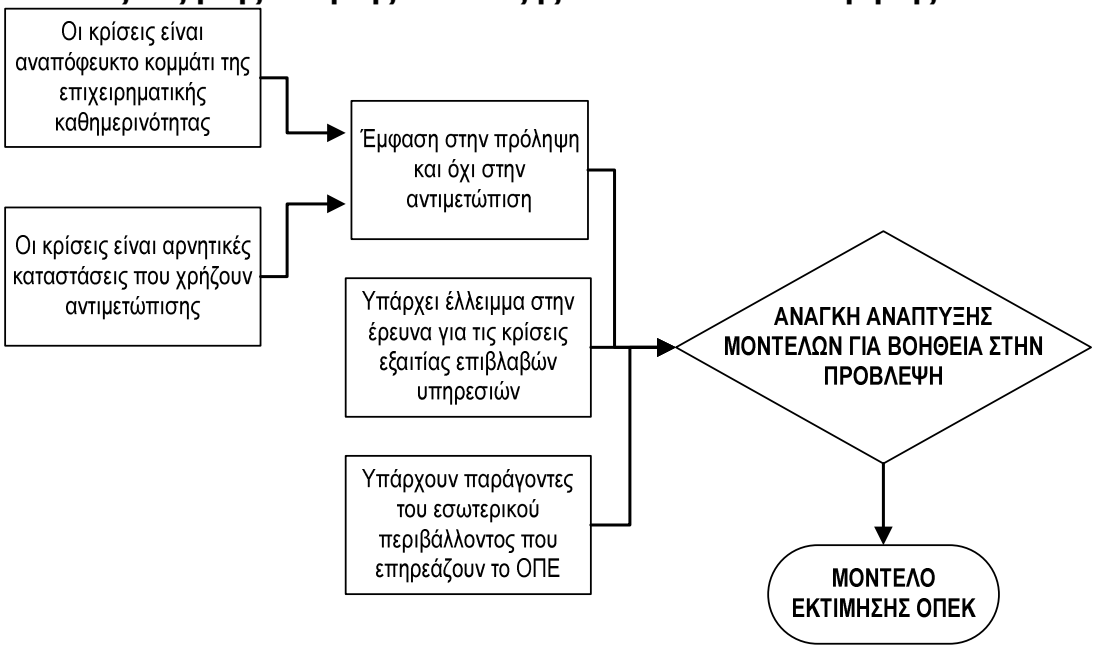
2. Όλες οι προσεγγίσεις των οργανωσιακών κρίσεων, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζουν, έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι αποδίδουν στην οργανωσιακή κρίση το χαρακτήρα μιας προβληματικής κατάστασης, η οποία χρήζει ταχείας αντιμετώπισης. Ένας οργανισμός μπορεί να διέλθει μια οργανωσιακή κρίση εξαιτίας μιας σειράς γεγονότων - αιτίων. Τα διαφορετικά αυτά αίτια, καταδεικνύουν και τον ειδικότερο τύπο της οργανωσιακής κρίσης.
3. Στον τομέα των υπηρεσιών, η διαχείριση κρίσεων δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής, όπως αντίστοιχα στον τομέα της παραγωγής προϊόντων, παρά την εξίσου βαρύνουσα σημασία για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών. Παρατηρείται έλλειμμα στην έρευνα γύρω από τις κρίσεις που προκαλούνται λόγω προβλημάτων και δυσμενών καταστάσεων που αντιμετωπίζει ίδιος ο οργανισμός, και τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί.
4. Η υφιστάμενη βιβλιογραφία στον τομέα του τουρισμού αναλώνεται αποκλειστικά στις κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες όμως προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον και όχι σε αυτές τις κρίσεις που οφείλονται στις ίδιες τις επιχειρήσεις από παροχή επιβλαβών υπηρεσιών (service harm crises).
5. Οι κρίσεις που έχουν άξονα πρόκλησής τους τη βλάβη εξαιτίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ένας σχετικά πιο πρόσφατος τύπος οργανωσιακής κρίσης, και είναι συνδεδεμένος με την αλματώδη ανάπτυξη των καταναλωτικών προϊόντων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά τις τελευταίες δεκαετίες.
6. Η διαχείριση κρίσεων γενικά θεωρείται ως μια σειρά συνεχών, αλληλοσχετιζόμενων αξιολογήσεων ή ελέγχων διαφόρων ειδών κρίσεων και δυνάμεων, οι οποίες ενδέχεται να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για τον οργανισμό (προϊόντα, υπηρεσίες, παραγωγικές διαδικασίες, εργαζόμενοι, φήμη, περιβάλλον, κοινότητες). Επιπλέον,

αφορά ένα πλέγμα ενεργειών για το σχεδιασμό, επανασχεδιασμό και εφαρμογή σχεδίων, διαδικασιών και μηχανισμών για τον εντοπισμό των κρίσεων, την πρόληψη, την προετοιμασία, την αναχαίτιση, την ανάκαμψη και τέλος την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και γνώσεων, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ως διαδικασία, η διαχείριση στοχεύει στην καλύτερη δυνατή κατανόηση των φαινομένων κρίσεων και καταστροφών και στην εξέταση στρατηγικών και τακτικών κινήσεων που πρέπει να κάνει η ηγεσία ενός οργανισμού προκειμένου να διαχειριστεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τις συνέπειες των αρνητικών αυτών καταστάσεων. Ως λειτουργία στον οργανισμό θα πρέπει να αποτελεί στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του, ενσωματωμένο στην οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και στην αντίληψη της διοίκησης και της ηγεσίας του οργανισμού.

7. Η σύγχρονη τάση στη διαχείριση κρίσεων δίδει πλέον έμφαση στην πρόβλεψη και όχι στην αντίδραση και προσπαθεί να προσδώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στα ζητήματα της προετοιμασίας, της πρόληψης και γενικά της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων. Ένα από τα μείζονα ζητήματα προς περαιτέρω διερεύνηση είναι αυτό της εκτίμησης της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση (crisis proneness), η οποία αποτελεί ένα πολύ βασικό ζήτημα στη διαχείριση των οργανωσιακών κρίσεων.
8. Οι οργανωσιακές κρίσεις είναι σχεδόν πάντα αποτέλεσμα γεγονότων και συμβάντων, εσωτερικών και εξωτερικών, τα οποία συνδυαστικά οδηγούν σε αυτές. Δημιουργούνται εξαιτίας μιας πολύπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργανωσιακών μεταβλητών. Όταν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παρουσιάζουν προβλήματα και δυσλειτουργίες, δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες που μπορούν να φέρουν τον οργανισμό μπροστά σε μια κρίση εξαιτίας ενός επιβλαβούς προϊόντος / υπηρεσίας.
9. Από την ανασκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας προκύπτει ότι, οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που συνδέονται με την οργανωσιακή επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών

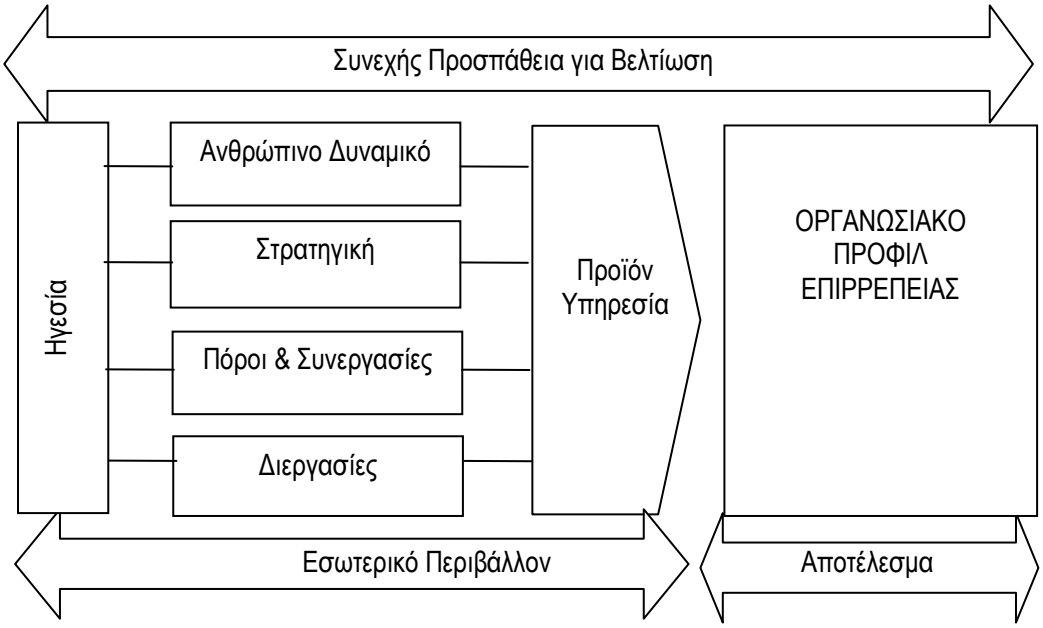
υπηρεσιών προς τους πελάτες του οργανισμού είναι η ηγεσία, η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι και οι συνεργασίες του οργανισμού, οι διεργασίες και τέλος η φύση της ίδιας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Διάγραμμα 5.2.
Η εξέλιξη της ανάγκης ανάπτυξης του Μοντέλου Εκτίμησης ΟΠΕΚ



Έτσι λοιπόν, από τα παραπάνω οδηγούμαστε σε μια σαφή διαπίστωση: **υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν την αφορμή για μια κρίση εξαιτίας της παροχής μιας επιβλαβούς υπηρεσίας**. Η σύνθεση και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών δίδεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 5.3.
Το Μοντέλο Εκτίμησης του Οργανωσιακού Προφίλ Επιρρέπειας προς Κρίση εξαιτίας Επιβλαβούς Υπηρεσίας (ΟΠΕΚ).



Το μοντέλο αυτό ονομάζεται **«Μοντέλο Εκτίμησης του Οργανωσιακής Προφίλ Επιρρέπειας προς Κρίση»** ή **Μοντέλο ΟΠΕΚ**, συντομογραφία η οποία προέρχεται από τα αρχικά των όρων **Οργανωσιακό Προφίλ Επιρρέπειας προς Κρίση**.

Όπως αναφέρουν οι Mahon & Cochran (1991) σε ένα συνέδριο που έλαβε χώρα το Νοέμβριο του 1989 στη Νέα Υόρκη, στο οποίο συμμετείχαν ερευνητές, ακαδημαϊκοί και στελέχη που ασχολούνταν με τα θέματα των κρίσεων, όλοι συμφώνησαν ότι οι καταστάσεις των κρίσεων είναι σε κάποιο βαθμό προβλέψιμες. Αυτό οδηγεί στη λογική υπόθεση ότι, **εάν υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη διάγνωση των προβλημάτων, μπορούν να γίνουν ρεαλιστικές διαγνώσεις και προβλέψεις, γεγονός που κατ' επέκταση μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη σχετικών ενεργειών για την αποτροπή ενδεχόμενων οργανωσιακών κρίσεων**. Προς αυτήν την κατεύθυνση έρχεται να εξυπηρετήσει το μοντέλο εκτίμησης ΟΠΕΚ.

Η λογική, στην οποία στηρίζεται η ανάπτυξη του μοντέλου εκτίμησης ΟΠΕΚ βασίζεται και αξιοποιεί τη λογική του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM. Το μοντέλο EFQM, όπως αναφέρθηκε και σε

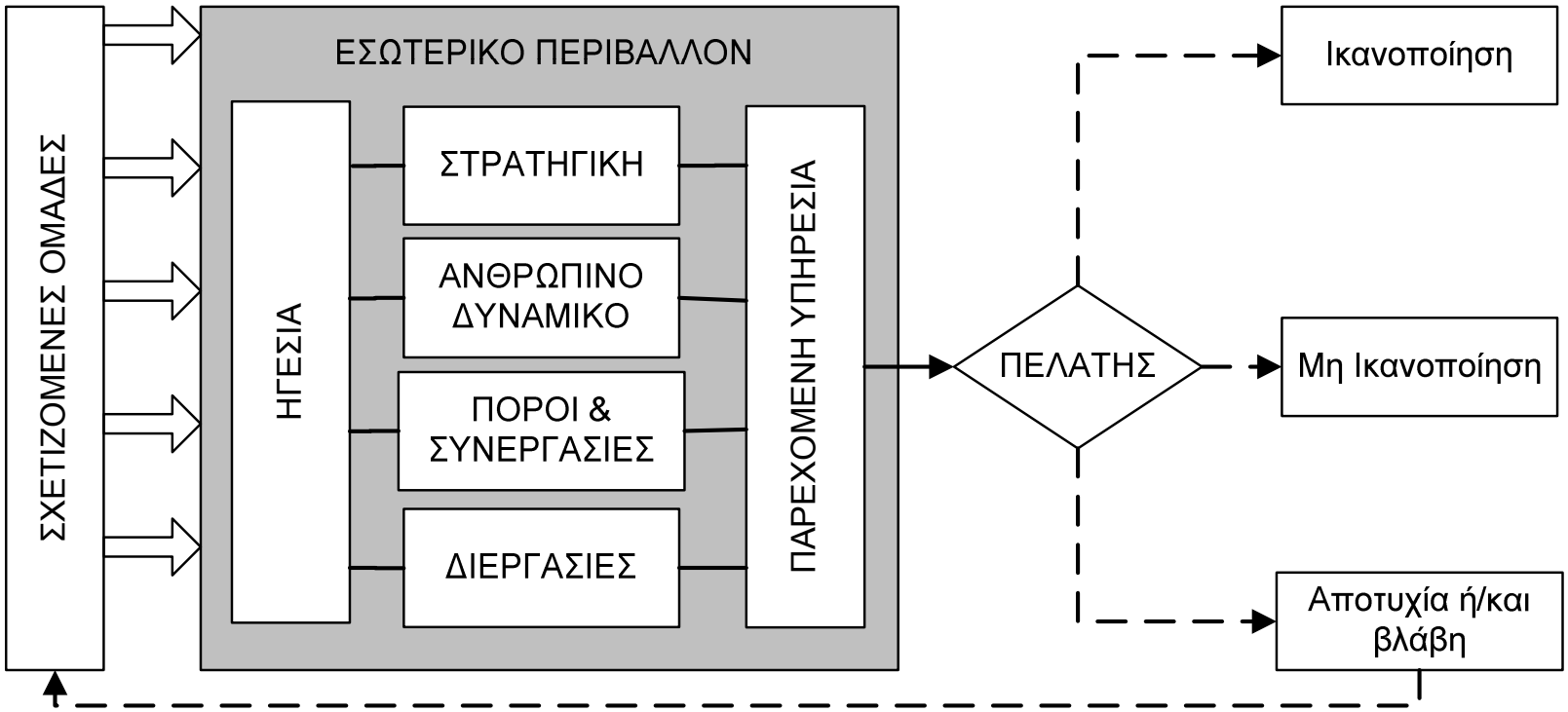
προηγούμενο κεφάλαιο, θεωρεί ότι, η επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας ενός οργανισμού εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων (enablers) και τις επιμέρους επιδόσεις του οργανισμού σε συγκεκριμένες μεταβλητές των παραγόντων αυτών. Οι επιδόσεις αυτές οδηγούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου επιχειρηματικής αριστείας, το οποίο αποτυπώνεται σε συγκεκριμένες μεταβλητές αποτελεσμάτων (results). Κατά τον ίδιο τρόπο, το προτεινόμενο μοντέλο ΟΠΕΚ θεωρεί ότι, το επίπεδο επιρρέπειας ενός οργανισμού προς κρίση εξαιτίας της παροχής ενός επιβλαβούς προϊόντος ή μιας επιβλαβούς υπηρεσίας στην αγορά, το οποίο καλείται και **οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (ΟΠΕ)**, οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων του περιβάλλοντος του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί (enablers), οι οποίοι παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, εκφράζονται σε ειδικότερες μεταβλητές, και οι επιδόσεις τους διαμορφώνουν το επίπεδο οργανωσιακής επιρρέπειας ή αλλιώς οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (result), το οποίο στην προκειμένη περίπτωση αποτελεί μονοδιάστατη έννοια.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο εκτίμησης ΟΠΕΚ, η ηγεσία ενός οργανισμού διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο συντονισμό και στην καθοδήγηση των επιμέρους παραγόντων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, στους πόρους του οργανισμού και τις συνεργασίες με τους προμηθευτές του, στον καθορισμό της στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός και στις διεργασίες που εφαρμόζονται. Όλα αυτά συνδυαζόμενα καταλήγουν στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος που είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ο οργανισμός προς τους πελάτες του. Η φύση του προϊόντος και της υπηρεσίας, αποτελεί επίσης παράγοντα που από το μοντέλο θεωρείται ότι επηρεάζει την οργανωσιακή επιρρέπεια. Οι επιδόσεις του οργανισμού στους επιμέρους αυτούς παράγοντες οδηγούν σε μια εκτίμηση του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας (result).

Στο διάγραμμα 5.4. απεικονίζεται, το ευρύτερο κύκλωμα λειτουργίας του οργανισμού στις περιπτώσεις των οργανωσιακών κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων και υπηρεσιών, το οποίο ενσωματώνει τους παράγοντες του προτεινόμενου μοντέλου. Στο εσωτερικό περιβάλλον του

οργανισμού, η ηγεσία χαράζει τη στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού, συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους, τις συνεργασίες, και τις διεργασίες του οργανισμού, επιτυγχάνοντας το τελικό αποτέλεσμα που είναι το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό παραδίδει ο οργανισμός στους πελάτες του. Η χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μπορεί να έχει τρεις πιθανές εκβάσεις: α) ικανοποίηση του καταναλωτή, β) μη ικανοποίηση, και το χειρότερο σενάριο γ) βλάβη από την κατανάλωση αυτή. Όταν οι πελάτες αγοράσουν και καταναλώσουν το προϊόν / υπηρεσία και προκύψει κάποια αποτυχία ή βλάβη του προϊόντος / υπηρεσίας, αυτό μπορεί να συνεπάγεται αυτόματα και το «έναυσμα» της κρίσης (trigger event). Αποτέλεσμα είναι το ξέσπασμα της κρίσης εξαιτίας του επιβλαβούς προϊόντος / υπηρεσίας. Οι πελάτες στρέφονται κατά του οργανισμού, ενώ παράλληλα έρχονται σε επαφή ή και ασκούν πιέσεις προς διάφορες σχετιζόμενες ομάδες, όπως ενώσεις καταναλωτών, ΜΜΕ, κρατικούς οργανισμούς κλπ, με σκοπό την αποκατάσταση των ζημιών που υπέστησαν εξαιτίας του ελαττωματικού προϊόντος/υπηρεσίας και την επιβολή κυρώσεων στον οργανισμό - παραγωγό, ο οποίος έγινε αιτία να υποστούν βλάβες. Συνεπώς, μένει να τεκμηριωθεί από την έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στη συνέχεια το βάσιμο της λογικής του προτεινόμενου μοντέλου.

Διάγραμμα 5.4.
Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος και ο ρόλος τους στην κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών



5.2. ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΠΕΚ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ

Προκειμένου το προτεινόμενο μοντέλο να καταστεί λειτουργικό, απαιτείται ο καθορισμός μετρήσιμων μεταβλητών, σε σχέση με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που το συνθέτουν, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εκτίμησης του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας (ή βαθμού οργανωσιακής επιρρέπειας) προς κρίση εξαιτίας επιβλαβούς υπηρεσίας.

Οι μεταβλητές καθορίζονται σε συνάφεια με την τεκμηρίωση του ρόλου του κάθε παράγοντα στο προτεινόμενο μοντέλο, η οποία προκύπτει κατά το μεγαλύτερο μέρος στη βιβλιογραφία που παρατέθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, και η σύνθεσή τους σε ένα ενιαίο μοντέλο έγινε από το συγγραφέα. Σε όλες τις μεταβλητές δίδονται οι βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες επιβεβαιώνουν και ενισχύουν το ρόλο τους ως παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε κρίση. Πλέον αυτού όμως, η σχέση και ο ρόλος τους θα δοκιμασθεί μέσα από την εμπειρική έρευνα επιβεβαίωσης του μοντέλου.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.1. οι μεταβλητές ομαδοποιούνται με βάση του έξι παράγοντες (Zv) του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι βάσει της βιβλιογραφίας επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι & συνεργασίες, διεργασίες και παρεχόμενη υπηρεσία). Κάθε ένας από τους παράγοντες αυτούς αναλύεται ειδικότερα σε επιμέρους παράγοντες Yv (constructs), οι οποίοι θα μετρηθούν μέσω των μεταβλητών Xv που τους αντιστοιχούν. Οι Yv αποτελούν τις παρατηρούμενες μεταβλητές του μοντέλου (observed variables) και οι Zv όπως και ο βαθμός οργανωσιακής επιρρέπειας ΟΠΕΚ αποτελούν αφανείς μεταβλητές (latent variables), οι οποίες δε μετρώνται απευθείας άλλα μόνο μέσω των Yv, όπως θα δειχθεί αναλυτικά και στα επόμενα κεφάλαια.

Πίνακας 5.1.
Η δόμηση των σχέσεων των μεταβλητών του μοντέλου ΟΠΕΚ

Παράγοντες Z	*Σχετική αναφορά*	Παράγοντες Y (constructs)	*Σχετική αναφορά*	Μεταβλητές X (Variables)	*Σχετική αναφορά*
Z1 ΗΓΕΣΙΑ	*Habermas (1975) Mahon & Cochran (1991), Mitroff (1994), Richardson (1994), Tombs & Smith (1995), Siomkos (1999), Boin & Lagadec (2000), Faulkner (2001) Prideaux et al. (2003) Smith (2005) Garcia (2006) Politis et al. (2009) Roux Dufort (2009)*	**Y1 Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας**	*Mahon & Cochran (1991), Mitroff & Pearson (1993), Richardson (1995), Zuzak (2001), EFQM (2011)*	**X1-Ανάπτυξη αποστολής & οράματος**	*Mahon & Cochran (1991), Mitroff & Pearson (1993), Richardson (1995), EFQM (2011)*
				X2-Ανάπτυξη συστήματος δεοντολογίας & αξιών	*Mitroff & Pearson (1993), Richardson (1995), EFQM (2011)*
				X3-Ανάπτυξη κουλτούρας τελειότητας	*Mitroff & Pearson (1993), Richardson (1995), EFQM (2011)*
				X4-Μετάδοση αυτών προς κάθε σχετιζόμενο	*Mitroff & Pearson (1993), Roux-Dufort & Metais (1999), EFQM (2011)*
		Y2 Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία	*Shrivastava & Siomkos (1989), Shrivastava (1992), Mitroff (1994), Tombs & Smith (1995), Richardson (1995), Siomkos (1999)*	**X5-Αναγνώριση των κινδύνων για κοινωνία & περιβάλλον**	*Shrivastava (1992), Mitroff (1994), Peters & Pikkemaat (2005)*
				X6-Ανάληψη δράσης για μείωση των κινδύνων	*Shrivastava (1992), Mitroff (1994), Peters & Pikkemaat (2005)*
				X7-Τήρηση νομοθεσίας	*Shrivastava (1992), Mitroff (1994), Peters & Pikkemaat (2005)*
		Y3 Ικανότητες ηγεσίας	*Habermas (1975), Smith (2005), Roux Dufort (2009), EFQM (2011)*	**X8-Γνώση αντικειμένου εργασίας**	*Richardson (1995), Smith (2005)*
				X9- Ευελιξία, διαχείριση αλλαγών & επίλυση προβλημάτων	*Habermas (1975), Richardson (1995), EFQM (2011)*
				X10-Λήψη αποφάσεων	*Thompson (1998), Smith (2005)*
		Y4 Συμπεριφορά ηγεσίας	*Mitroff & Pauchant (1990), Mahon & Cochran (1991), Richardson (1995), EFQM (2011)*	**X11-Υποδειγματική λειτουργία της ηγεσίας**	*Tombs & Smith (1995), EFQM (2011)*
				X12-Δημιουργία καλών σχέσεων με όλες τις σχετιζόμενες ομάδες	*Mitroff & Pearson (1993), Tombs & Smith (1995), EFQM (2011)*
				X13-Παρακίνηση, ενθάρρυνση προσωπικού	*Tombs & Smith (1995)*
				X14-Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας – συνεργασίας	*Tombs & Smith (1995), Richardson (1995), EFQM (2011)*
				X15-Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας	*Tombs & Smith (1995)*

Παράγοντες Z	*Σχετική αναφορά*	Παράγοντες Y (constructs)	*Σχετική αναφορά*	Μεταβλητές X (Variables)	*Σχετική αναφορά*
Z2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	*Shrivastava & Mitroff (1987), Smith (1992), Mitroff & Pearson (1993), Davis (1995), Preble (1997) Thompson (1998)*	**Y5 Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος**	*Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*	**X16-Επίγνωση συνθηκών εξωτερικού περιβάλλοντος**	*Shrivastava & Siomkos (1989), Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*
				X17-Επίγνωση ικανοτήτων & επιδόσεων του οργανισμού	*Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*
				X18-Επίγνωση εμπλεκόμενων ομάδων (υφιστάμενων & μελλοντικών)	*Mitroff & Pearson (1993), EFQM (2011)*
		Y6 Ανάπτυξη στρατηγικής	*Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*	**X19-΄Υπαρξη διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής του οργανισμού**	*Davis (1995), Preble (1997)*
				X20-Μετάδοση στρατηγικών σχεδίων & στόχων στο προσωπικό	*Thompson (1998), EFQM (2011)*
		Y7 Υλοποίηση της στρατηγικής	*Preble (1997), EFQM (2011)*	**X21-΄Υπαρξη ξεκάθαρου σχεδίου εφαρμογής της στρατηγικής και των επιμέρους πολιτικών**	*Preble (1997), EFQM (2011)*
				X22-Καθορισμός υπεύθυνων εφαρμογής σχεδίων & διαδικασιών	*Preble (1997)*
		Y8 Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής	*Preble (1997), EFQM (2011)*	**X23-΄Υπαρξη διαδικασίας ανασκόπησης της στρατηγικής σε περιοδικά διαστήματα**	*Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*
				X24-Δυνατότητα αναθεώρησης και βελτίωσης της στρατηγικής	*Davis (1995), Preble (1997), EFQM (2011)*

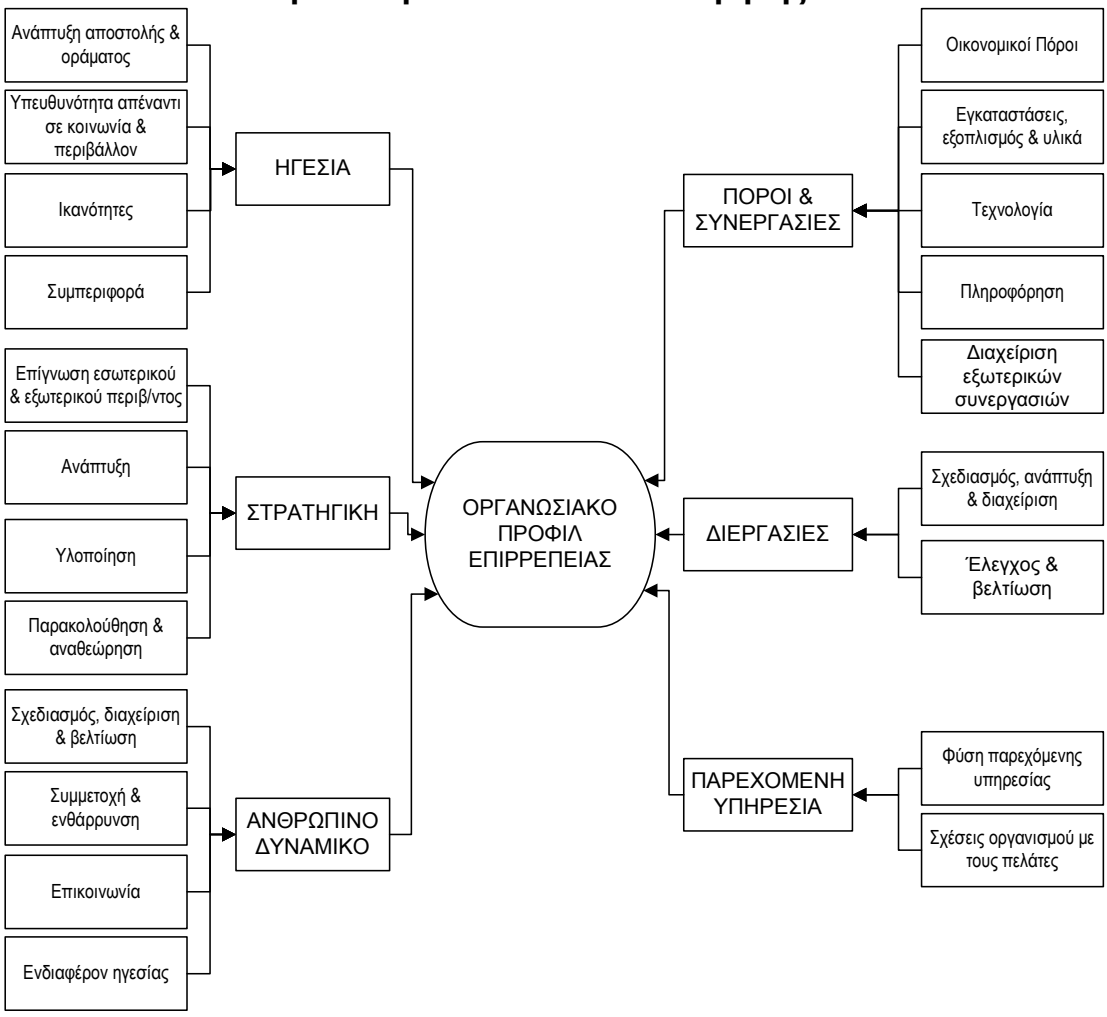
Παράγοντες Z	*Σχετική αναφορά*	Παράγοντες Y (constructs)	*Σχετική αναφορά*	Μεταβλητές X (Variables)	*Σχετική αναφορά*
Z3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	*Mitroff et al. (1989), Mahon & Cochran (1991), Shrivastava (1992), Mitroff & Pearson (1993,) Mitroff (1994), Richardson (1994), Richardson (1995), Goldberg & Harzog (1999), Dayton (2004), Ash & Ross (2004), Smith (2005), Gundel (2005)*	**Y9 Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση ΑΔ**	*Mitroff & Pearson (1993), EFQM (2011)*	**X25-Καθορισμός αναγκών ΑΔ με βάση τη στρατηγική του οργανισμού**	*EFQM (2011)*
				X26– Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την κατάλληλη θέση	*Shrivastava (1987 & 1992), Koovor Misra (1995), EFQM (2011)*
				X27 – Εκπαίδευση και εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων του ΑΔ	*Mitroff (1988), Roberts (1990), Shrivastava (1992),Shrivastava (1993), Koovor Misra (1995), , Booth (2000), Peters & Pikkemaat (2005),Kumar & Buldin (2006), Clair & Dufrense (2007), Nilsson & Eriksson (2008), EFQM (2011)*
				X28 – Ανασκόπηση και αξιολόγηση του ΑΔ σε περιοδικά διαστήματα	*EFQM (2011)*
		Y10 Συμμετοχή & ενθάρρυνση ΑΔ	*Tombs & Smith (1995), Richardson (1995), EFQM (2011)*	**X29-Κατανόηση αποστολής, οράματος & αξιών από το ΑΔ**	*EFQM (2011)*
				X30-Ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από το ΑΔ	*EFQM (2011)*
				X31 – Ανάπτυξη υπευθυνότητας από το ΑΔ	*Siomkos & Kurzbard (1992), Koovor Misra (1995)*
		Y11 Επικοινωνία	*Mitroff & Pearson (1993), Bitner et al. (1994), Elliot et al. (2000), EFQM (2011)*	**X32- Καθορισμός των αναγκών επικοινωνίας**	*Mitroff & Pearson (1993), EFQM (2011)*
				X33- ΄Υπαρξη αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας	*Mitroff & Pearson (1993), EFQM (2011)*
		Y12 Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το ΑΔ	*Blake & Muton (1978), Richardson (1995)*	**X34-Σύστημα αμοιβών & παροχών**	*Kanreuther & Yaksick (1988), Shrivastava (1992), Koovor – Misra (1995), EFQM (2011)*
				X35-Εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία	*Barton (1990), Miller (1988), EFQM (2011)*

Παράγοντες Z	*Σχετική αναφορά*	Παράγοντες Y (constructs)	*Σχετική αναφορά*	Μεταβλητές X (Variables)	*Σχετική αναφορά*
Z4 ΠΟΡΟΙ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	*Shrivastava & Siomkos (1989), Mitroff & Pauchant (1990), Roberts (1990), Mahon & Cochran (1991), Shrivastava (1992), Mitroff & Pearson (1993) Koovor-Misra (1995), Smith (2005), Wolf (2005)*	**Y13 Οικονομικοί πόροι**	*Littlejohn (1983), Meyers (1986), Pincus & Archarya (1988)*	**X36-Επάρκεια οικονομικών πόρων**	*Littlejohn (1983), Meyers (1986), Shrivastava (1992), Wolf (2005)*
				X37-΄Υπαρξη συστήματος διαχείρισης οικονομικών πόρων	*EFQM (2011)*
		Y14 Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)	*Mitroff (1988), Shrivastava (1992), Mitroff & Pearson (1993)*	**X38-Επάρκεια περιουσιακών στοιχείων**	*Mitroff & Pauchant (1990), Mahon & Cochran (1991), Shrivastava (1992), Wolf (2005)*
				X39-΄Υπαρξη συστήματος διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων	*EFQM (2011)*
				X40-Χρήση των περιουσιακών στοιχείων στη βάση της αειφορίας	*EFQM (2011)*
		Y15 Τεχνολογία	*Mitroff & Pauchant (1990), Mahon & Cochran (1991), Shrivastava (1992), Mitroff & Pearson (1993), Richardson (1994), Gundel (2005)*	**X41-Ικανότητα χρήσης διαθέσιμης τεχνολογίας από τους ανθρώπους του οργανισμού**	*Roberts (1990)*
				X42-Βαθμός πολυπλοκότητας της υφιστάμενης τεχνολογίας	*Perrow (1984), Pauchant & Douville (1992), Richardson (1994), Pearson & Clair (1998)*
				X43-Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός	*Roberts (1990)*
		Y16 Πληροφόρηση	*Mitroff (1988), Pearson & Clair (1998), Smith (2005)*	**X44-Συστηματική συλλογή και ανάλυση στοιχείων**	*Elliot at al.(2000), EFQM (2011)*
				X45- Διάθεση των πληροφοριών στα κατάλληλα άτομα	*Elliot at al.(2000), EFQM (2011)*
		Y17 Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών	*Kolk & Pingse (2005), Alpaslan et al. (2009), EFQM (2011)*	**X46- Διαδικασία αξιολόγησης συνεργασιών**	*Alpaslan et al. (2009)*
				X47-Αναγνώριση σημαντικών συνεργασιών	*Kolk & Pingse (2005)*
				X48-Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαία οφέλη	*Kolk & Pingse (2005), Alpaslan et al. (2009)*
				X49-Αμφίδρομη επικοινωνία	*Alpaslan et al. (2009)*

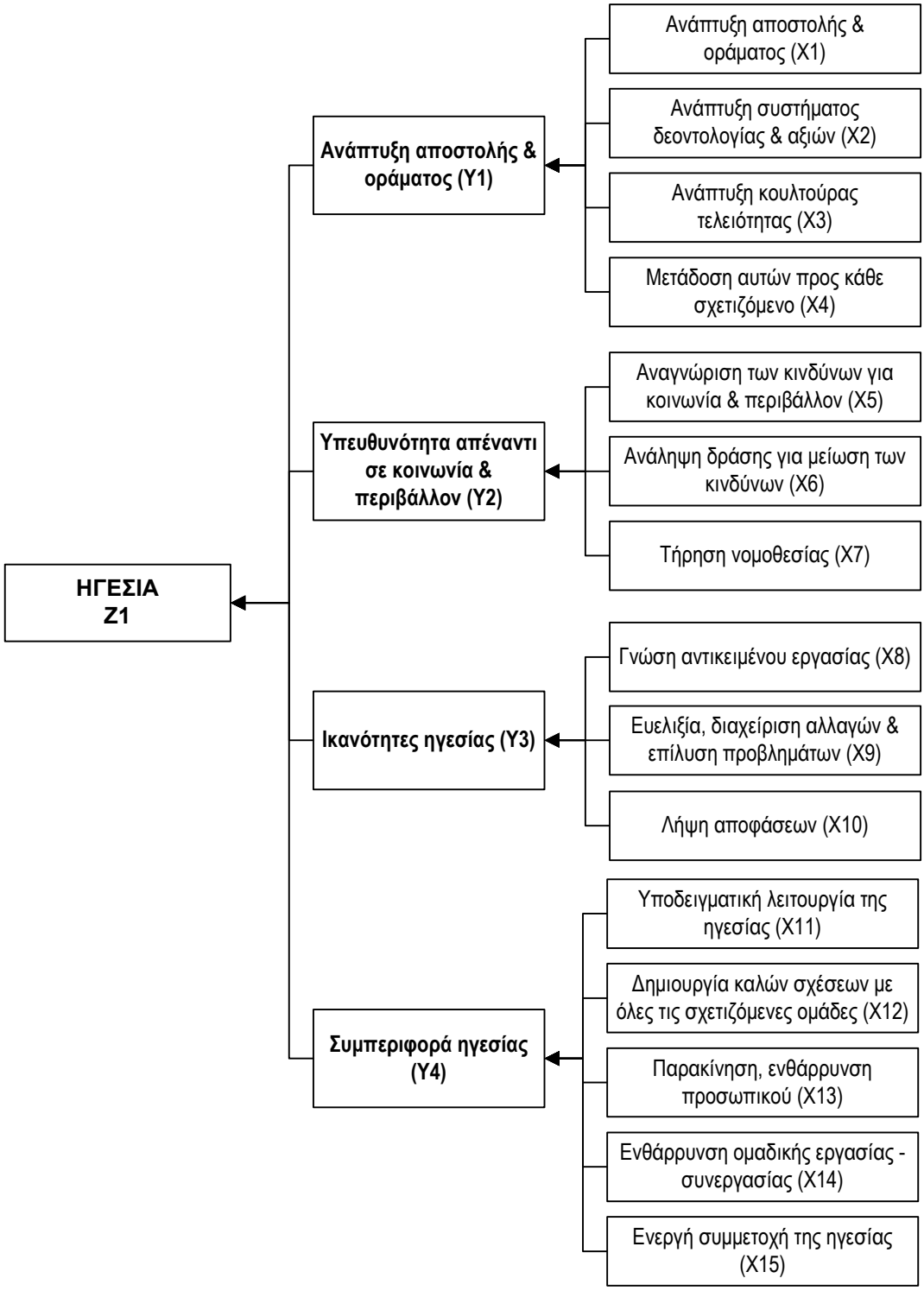
Παράγοντες Z	*Σχετική αναφορά*	Παράγοντες Y (constructs)	*Σχετική αναφορά*	Μεταβλητές X (Variables)	*Σχετική αναφορά*
Z5 ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	*Blake & Muton (1978), Mitroff (1994), Richardson (1995), Purdum (2004), Smith (2005)*	**Y18 Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών**	*Mitroff et al. (1988), Purdum (2004), EFQM (2011)*	**X50-Αναγνώριση σημαντικών διεργασιών**	*Purdum (2004), EFQM (2011)*
				X51-Σχεδιασμός διεργασιών βάσει αναγκών των εμπλεκόμενων σε αυτές	*EFQM (2011)*
				X52-Εφαρμογή προτύπων στις διεργασίες	*Mahon & Cochran (1991)*
		Y19 Έλεγχος & βελτίωση των διεργασιών	*Mitroff et al. (1988), Smith (2005), EFQM (2011)*	**X53-Μέτρηση αποτελεσματικότητας των διεργασιών**	*Clair & Dufrense (2007), EFQM (2011)*
				X54-Έγκαιρη επίλυση των προβλημάτων των διεργασιών	*Smith (2005)*
				X55- Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των διεργασιών	*Smith (2005)*
Z6 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	*Mahon & Cochran (1991), Albrecht (1996), Preble (1997)*	**Y20 Φύση προϊόντος / υπηρεσίας**	*Mahon & Cochran (1991), Siomkos & Shrivastava (1993), Dawar & Pillutla (2000)*	**X56-Βαθμός επικινδυνότητας προϊόντος / υπηρεσίας**	*Mahon & Cochran (1991), Dawar & Pillutla (2000)*
		Y21 Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες	*Mitroff et al. (1988)*	**X57-Επίγνωση αναγκών, προσδοκιών και δυνατοτήτων πελατών σε σχέση με την προσφερόμενη υπηρεσία**	*EFQM (2011)*
				X58-Πληροφόρηση και ενημέρωση πελατών για το προϊόν / υπηρεσία	*Shrivastava (1992), Mitroff et al. (1988)*
				X59- Σύστημα διαχείρισης παραπόνων πελατών	*EFQM (2011)*

Ακολουθεί μια διαγραμματική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων (μεταβλητών) του μοντέλου συνολικά και εν συνεχεία, των μεταβλητών ανά παράγοντα Zv.

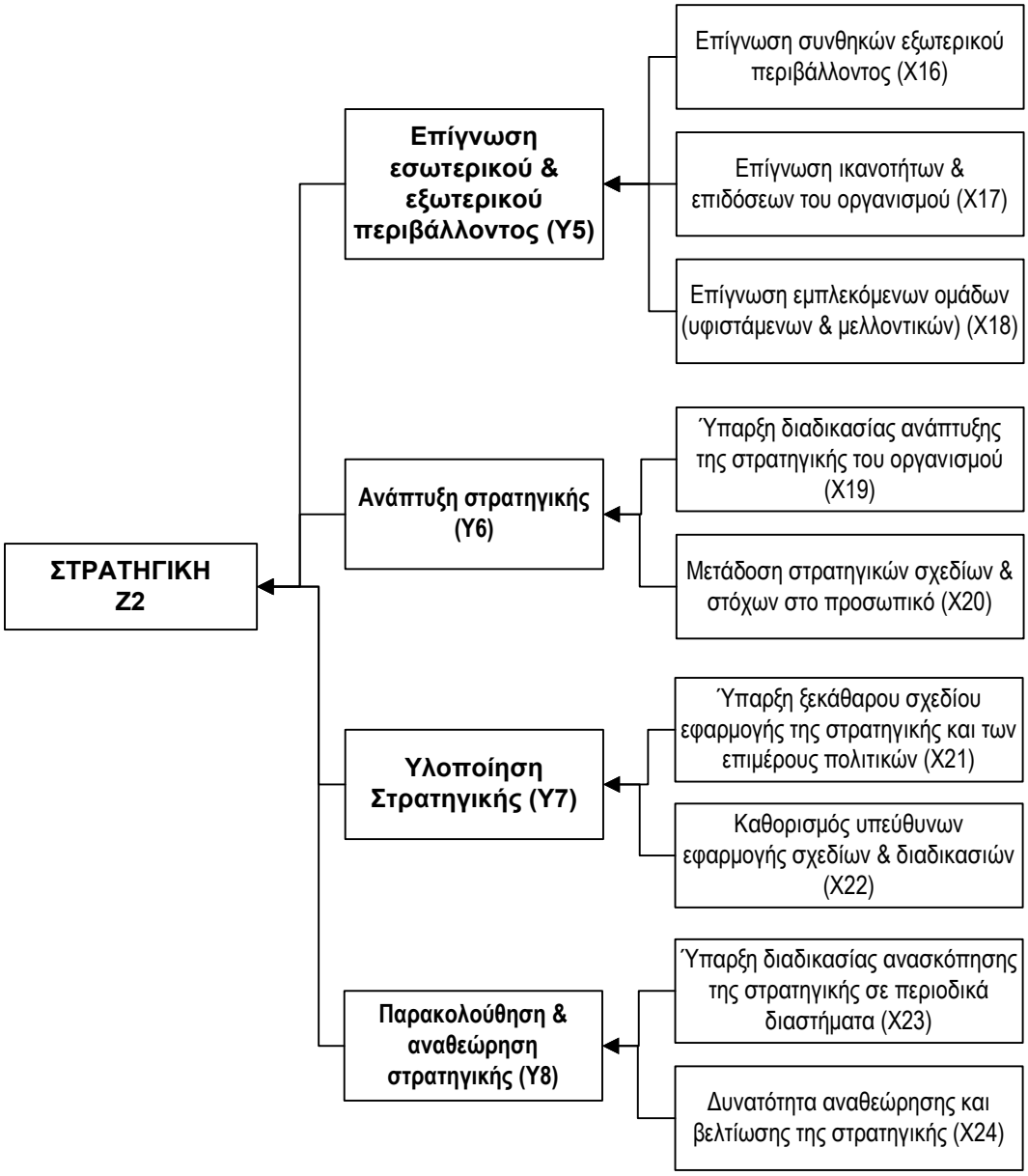
Διάγραμμα 5.5.
Οι παράγοντες (μεταβλητές)
του προτεινόμενου Μοντέλου Εκτίμησης ΟΠΕΚ



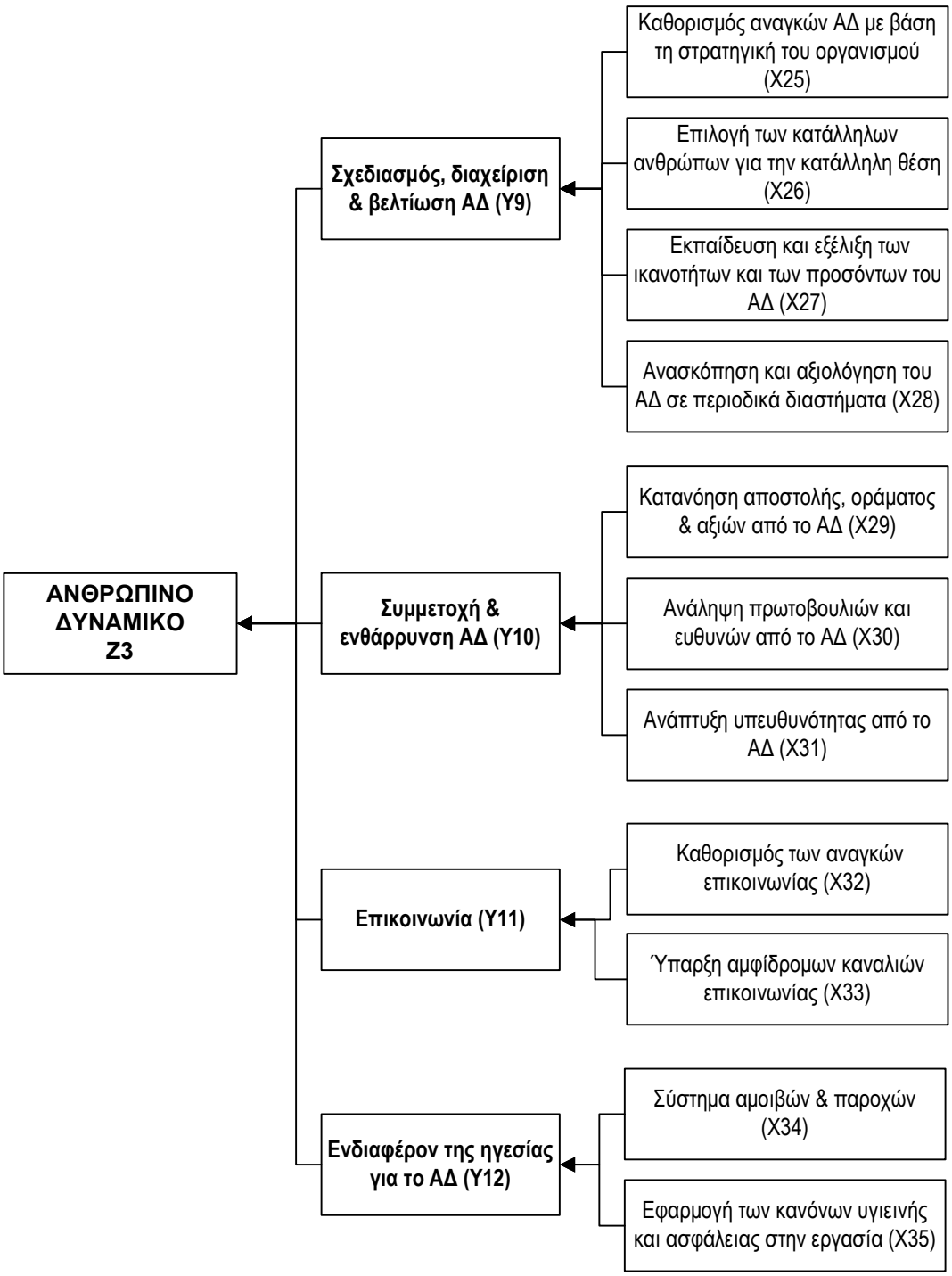
Διάγραμμα 5.6.
Οι μεταβλητές της ηγεσίας



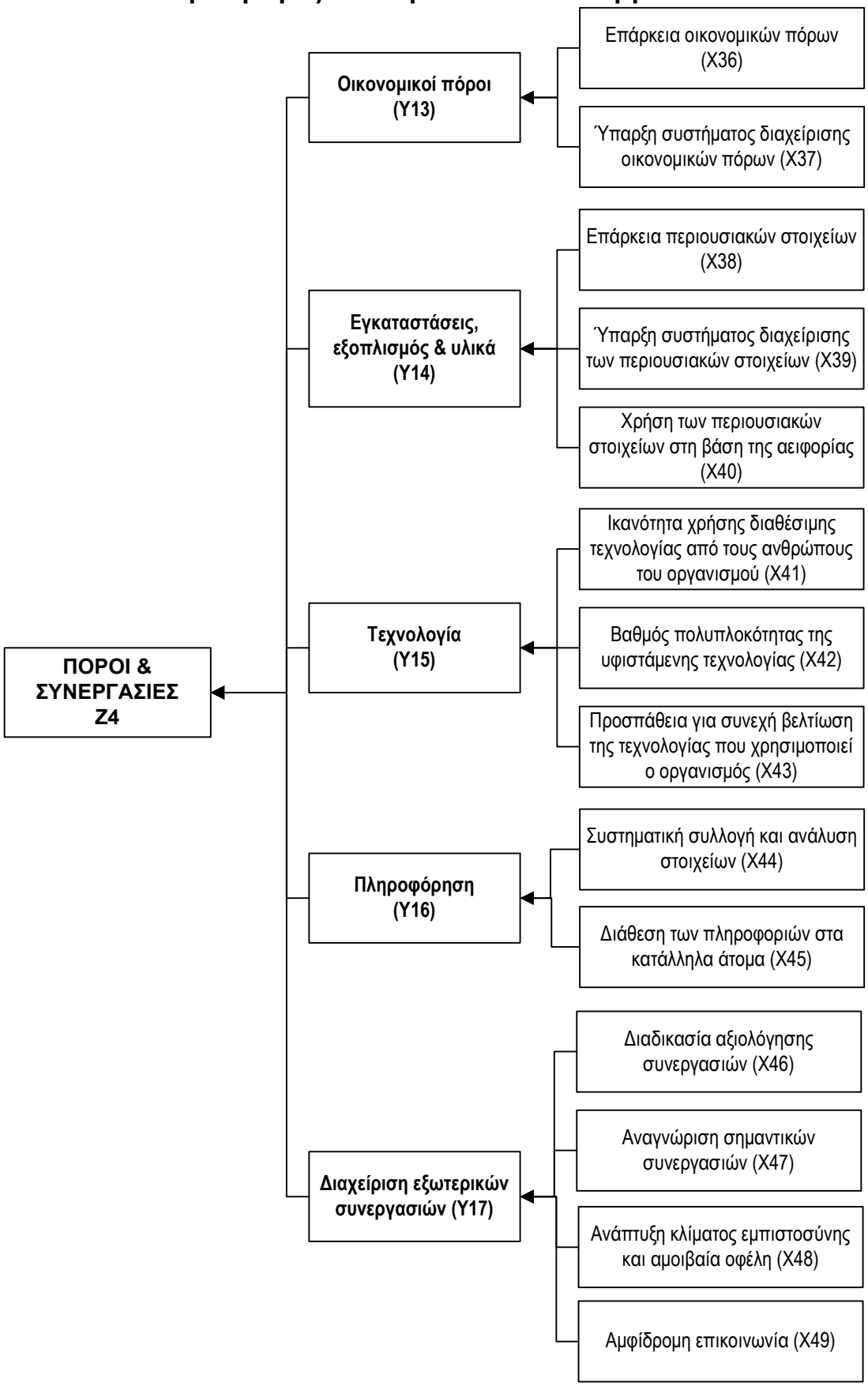
Διάγραμμα 5.7.
Οι μεταβλητές της στρατηγικής



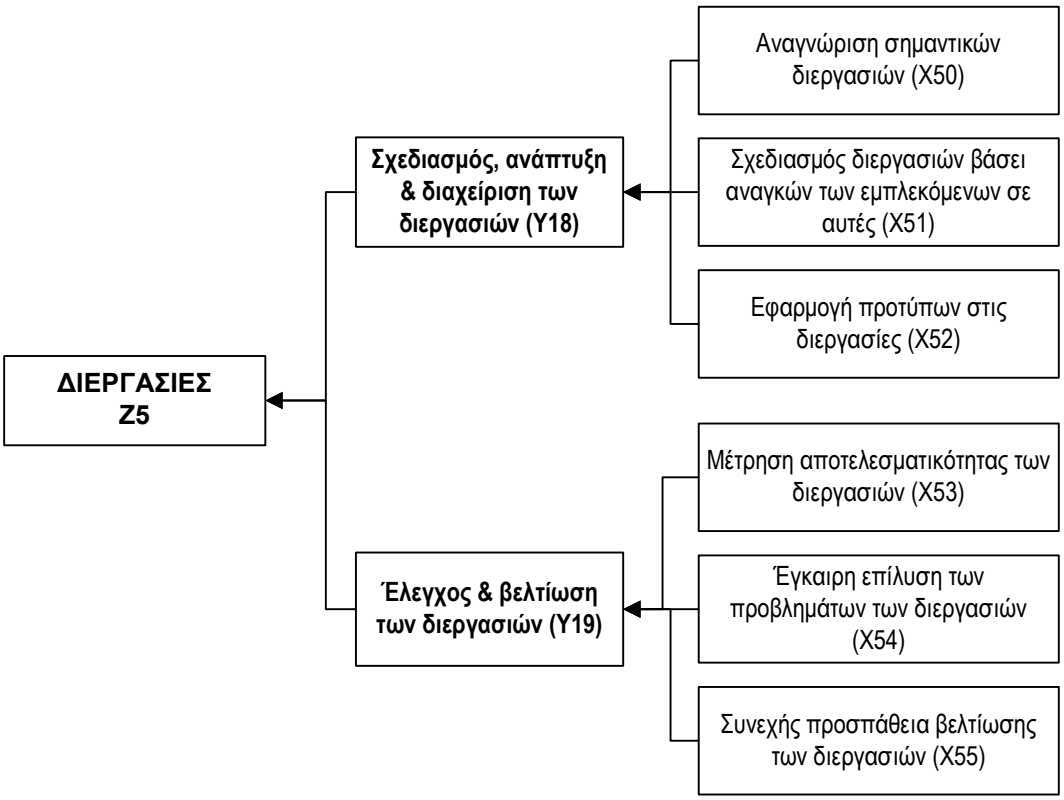
Διάγραμμα 5.8.
Οι μεταβλητές του ανθρώπινου δυναμικού



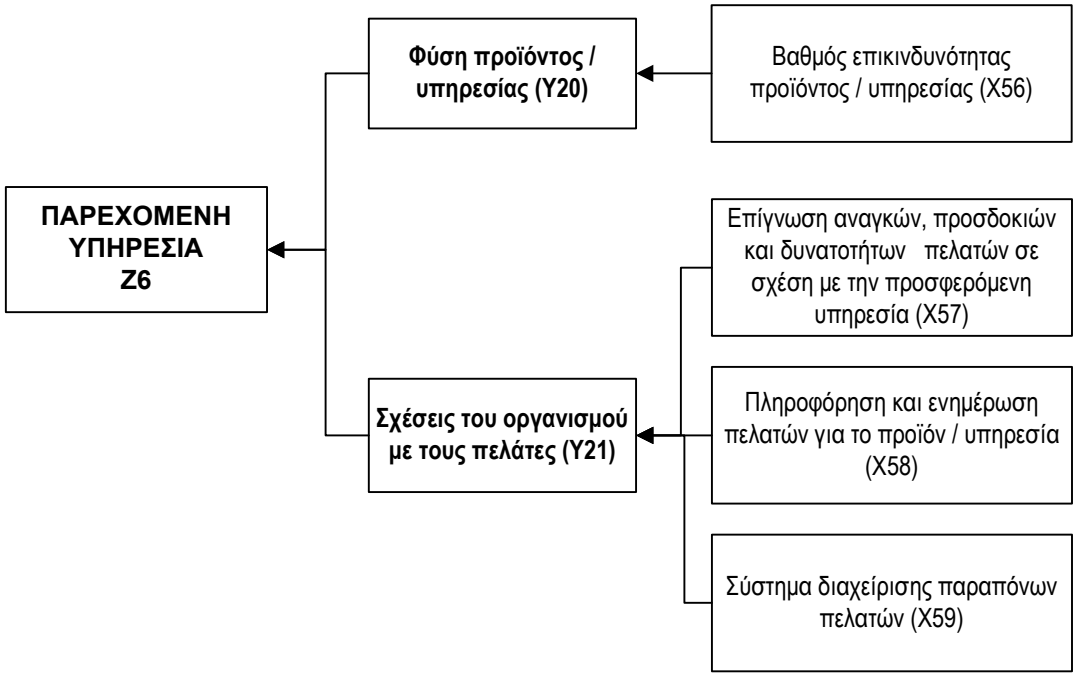
Διάγραμμα 5.9.
Οι μεταβλητές των πόρων και των συνεργασιών



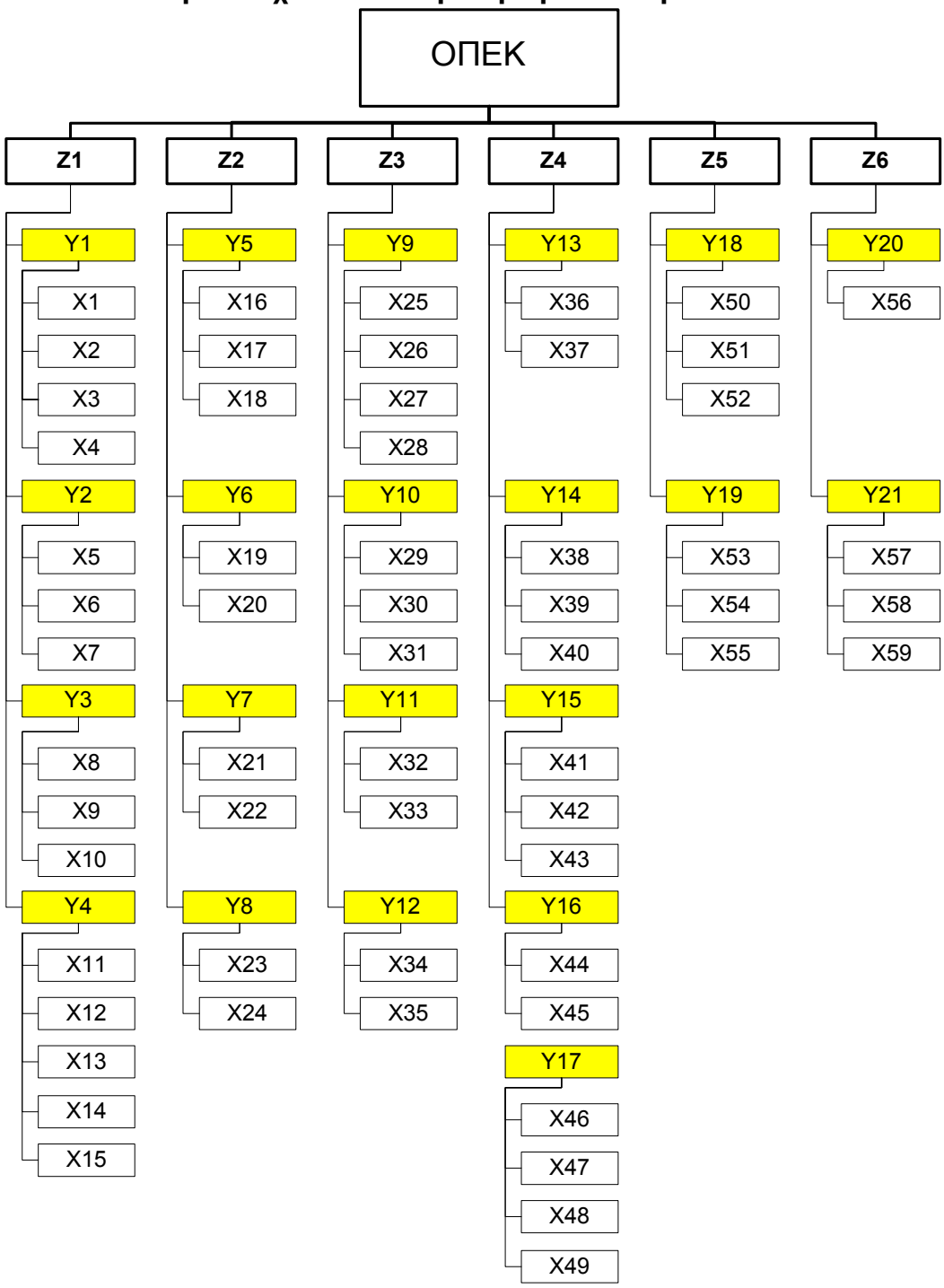
Διάγραμμα 5.10.
Οι μεταβλητές των διεργασιών



Διάγραμμα 5.11.
Οι μεταβλητές της υπηρεσίας



Διάγραμμα 5.12.
Απεικόνιση των σχέσεων των μεταβλητών του μοντέλου ΟΠΕΚ



5.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Σύμφωνα με τον Churchill (1979), η δημιουργία και υιοθέτηση ενός ερευνητικού πλαισίου εξασφαλίζει τη σχέση μεταξύ του ερευνητικού προβλήματος που διερευνάται, των μεθοδολογικών προβληματισμών που τίθενται, καθώς και των αποφάσεων που ακολουθούν. Επίσης, παροτρύνει προς την κατεύθυνση της επιλογής και εφαρμογής των οικονομικότερων διαδικασιών εμπειρικής ανάλυσης για την ικανοποίηση των ερευνητικών σκοπών και των επιμέρους στόχων.

Έχει ήδη αναφερθεί πολλές φορές μέχρι τώρα ότι, ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η αναγνώριση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού που επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας έναντι ενδεχόμενων κρίσεων, εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς του πελάτες του. Είναι σημαντικό να υπογραμμισθεί το γεγονός, ότι, ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο επιτρέπει την ταυτόχρονη μελέτη της επίδρασης που έχουν συγκεκριμένοι παράγοντες και μεταβλητές, χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευαισθησία στην ανάλυση των σχετικών επιδράσεων των παραγόντων τόσο στο προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας όσο και μεταξύ τους, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική εξέταση της στατιστικής και θεωρητικής σημασίας τους.

Ως αποτέλεσμα του βασικού σκοπού της συγκεκριμένης μελέτης προέκυψε και η **βασική ερευνητική υπόθεση (ΒΕΥ)**, η εγκυρότητα της οποίας θα αξιολογηθεί μετά την περιγραφή της στατιστικής μεθοδολογίας και την παρουσίαση-σχολιασμό των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας. Λαμβάνοντας υπόψη τα προλεγόμενα, η βασική ερευνητική υπόθεση που υιοθετείται στα πλαίσια της παρούσας διατριβής και η οποία πρέπει να ελεγχθεί είναι η παρακάτω:

(ΒΕΥ): "Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών".

Η ΒΕΥ εμπεριέχει δύο βασικούς άξονες: α) τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι προσδιορίζονται μέσα από την

ανάπτυξη ενός πλέγματος ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, και β) το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση ΟΠΕΚ (ή αλλιώς βαθμός οργανωσιακής επιρρέπειας, όπως μπορεί να αναφέρεται σε άλλο μέρος τα διατριβής), το οποίο και θα αποτελέσει την κεντρική εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου.

Συνεπώς με βάση τα παραπάνω, και λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του πίνακα 5.1. έχουμε 21 παράγοντες (constructs) που είναι οι Yv, οι οποίοι θα μετρηθούν μέσω των μεταβλητών Xv. Οι παράγοντες Zv, αποτελούν με τη σειρά τους εξαρτημένες αφανείς μεταβλητές (latent variables), και εξαρτώνται από τους παράγοντες Yv. Τέλος η κεντρική εξαρτημένη μεταβλητή είναι το Οργανωσιακό Προφίλ Επιρρέπειας προς κρίση (συμβολίζεται με ΟΠΕΚ), το οποίο αποτελεί επίσης αφανή μεταβλητή και εξαρτάται από τους παράγοντες Zv.

Ο λειτουργικός ορισμός και ο τρόπος μέτρησης των μεταβλητών θα προσδιοριστεί στο επόμενο κεφάλαιο, όπου περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

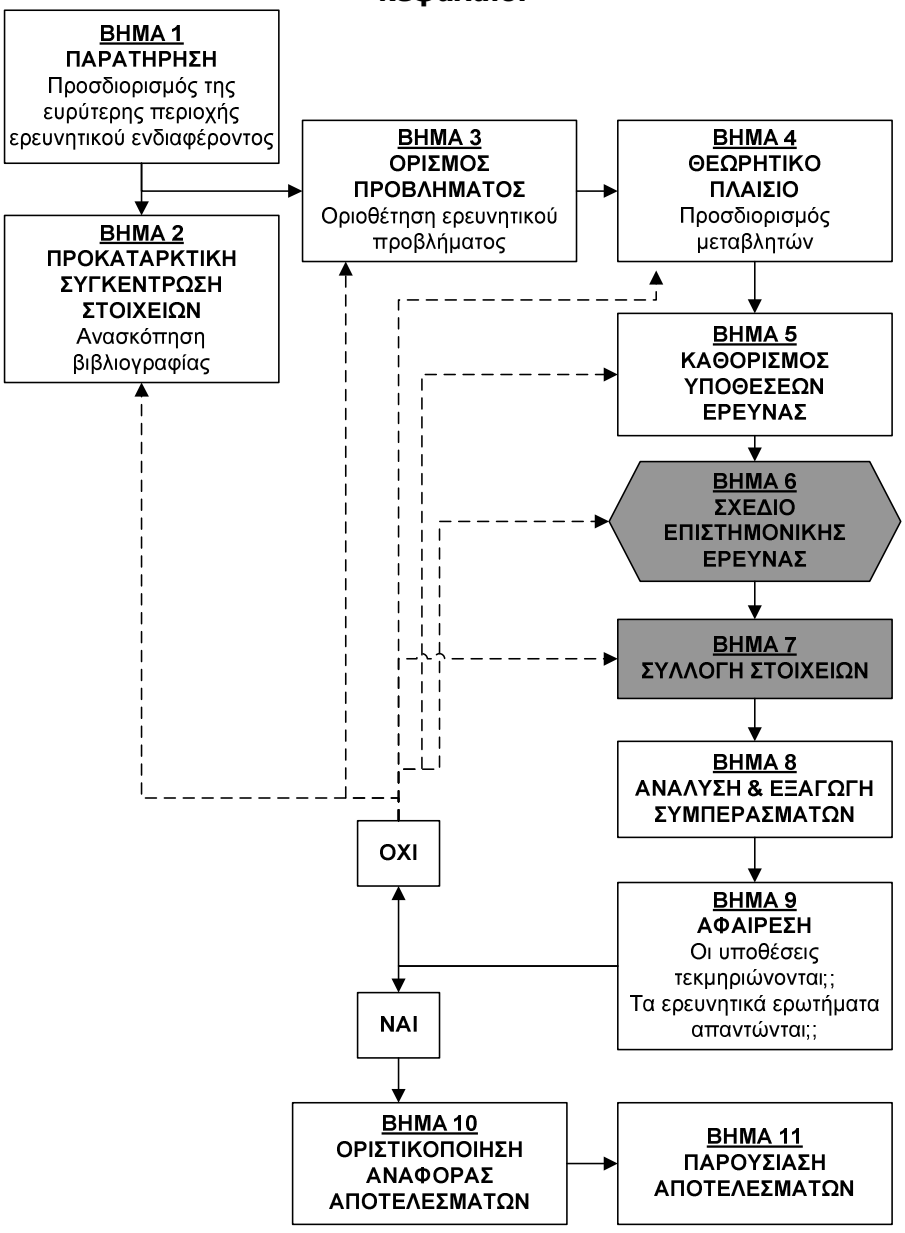
Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκε ώστε να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί η εμπειρική έρευνα με απώτερο στόχο την αξιολόγηση της Βασικής Ερευνητικής Υπόθεσης και την τεκμηρίωση του προτεινόμενου μοντέλου εκτίμησης ΟΠΕΚ.

Ακολουθώντας πάντα το σχέδιο ερευνητικής διαδικασίας των Sekaran & Rougie (2010), στο διάγραμμα που ακολουθεί επισημαίνονται με σκίαση τα στάδια τα οποία θίγονται στο κεφάλαιο αυτό. Ειδικότερα, με την περιγραφή που έπεται στη συνέχεια του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν τα εξής:

- Το είδος της επιστημονικής έρευνας
- Οι πηγές πρωτογενών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν
- Η μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων
- Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, ο προέλεγχος και η οριστικοποίησή του
- Ο τρόπος ανάπτυξης των μετρήσεων και ο λειτουργικός ορισμός των μεταβλητών του μοντέλου
- Ο χρονικός ορίζοντας διεξαγωγής της έρευνας
- Η επιλογή πληθυσμού και δείγματος

- Οι τεχνικές μείωσης των σφαλμάτων της έρευνας και το ποσοστό απόκρισης
- Οι μέθοδοι ανάλυσης που επιλέχθηκαν για την επεξεργασία των δεδομένων.

Διάγραμμα 6.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το έκτο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

6.2. ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι Kinnear & Taylor (1996) υποστηρίζουν ότι, υπάρχουν τρία βασικά είδη έρευνας τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μελέτη θεμάτων που αφορούν το γνωστικό αντικείμενο του Μάρκετινγκ. Τα τρία αυτά είδη είναι ειδικότερα τα εξής :

α) Οι **διερευνητικές έρευνες**, οι οποίες αποβλέπουν στη διατύπωση ενός προβλήματος με σκοπό την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την ανάλυση αποκαλυπτικών καταστάσεων και/ή παραγόντων, και την εξέταση ή διατύπωση υποθέσεων. Οι έρευνες αυτού του τύπου έχουν σαν κύριο στόχο την ανακάλυψη και την καινοτομία, γι' αυτό και βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί η ευελιξία.

β) Οι **συμπερασματικές έρευνες**, οι οποίες διακρίνονται ειδικότερα στις *περιγραφικές* έρευνες και τις *αιτιολογικές*. Οι περιγραφικές αποσκοπούν στον προσδιορισμό και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Για την επιτυχία τέτοιων ερευνών απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ώστε αφενός να υπάρχει καλή οργάνωση και σχεδιασμός και αφετέρου να αποφεύγονται λάθη μεροληψίας. Οι αιτιολογικές έρευνες έχουν ως βασικό στόχο την αποκάλυψη της ύπαρξης σχέσεων αιτιότητας μεταξύ των μεταβλητών και ακολουθούν την παραγωγική προσέγγιση συνήθως μέσα από τη διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.

γ) Τέλος, είναι οι **πειραματικές έρευνες**, οι οποίες αποσκοπούν στον έλεγχο της ορθότητας των ερευνητικών υποθέσεων, και πιο συγκεκριμένα ελέγχεται η ύπαρξη συστηματικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι πειραματικές έρευνες στηρίζονται κυρίως στο πείραμα, είτε φυσικό είναι αυτό είτε τεχνητό, μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει το παραδεκτό μιας υπόθεσης και απαιτούν ευελιξία και εμπειρία.

Η απουσία ερευνητικών προσπαθειών στο παρελθόν για την ανάπτυξη ενός μοντέλου, το οποίο θα αναφέρεται στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που σχετίζονται με την οργανωσιακή επιρρέπεια προς κρίση, εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες του, ***καθιστά την παρούσα έρευνα κατά κύριο λόγο διερευνητική***. Παρόλα αυτά, η ανάγκη αναγνώρισης

πιθανών σχέσεων αιτιότητας τόσο μεταξύ των παραγόντων και του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας ενός οργανισμού όσο και μεταξύ τους, προσδίδει **εν μέρει** στην έρευνα και τον χαρακτήρα της **αιτιολογικής**.

6.3. ΠΗΓΕΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Σύμφωνα με τους Sekaran & Rougie (2010), προκειμένου για τη διεξαγωγή μιας εμπειρικής έρευνας, δυνητικές **πηγές πρωτογενών στοιχείων** αποτελούν τα άτομα μεμονωμένα, οι ομάδες εστίασης (focus groups), οι ομάδες επαναλαμβανόμενων συναντήσεων (panels) και οι διακριτικές μέθοδοι (unobtrusive methods). Πέρα από τα μεμονωμένα άτομα, τα οποία χρησιμοποιούνται με διάφορους τρόπους για την άντληση στοιχείων, για τις υπόλοιπες περιπτώσεις πρέπει να σημειωθούν συνοπτικά τα εξής:

- Οι **ομάδες εστίασης** (focus groups) αποτελούνται συνήθως από 8 έως 10 μέλη και υπάρχει ένας συντονιστής, ο οποίος κατευθύνει τη συζήτηση για ένα χρονικό διάστημα, γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα, προϊόν, πρόβλημα κλπ. Τα μέλη της ομάδας επιλέγονται με βάση τη σχετικότητά τους με το εξεταζόμενο ζήτημα, το οποίο συζητείται στην ομάδα. Οι ομάδες αυτές αποσκοπούν να καταγράψουν τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιδράσεις κατά τη διενέργεια της συζήτησης με το συντονιστή να παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξή της. Η χρήση τους είναι σχετικά ανέξοδη και μπορεί να παρέχει αξιόλογες πληροφορίες μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις διερευνητικών ερευνών, γενικεύσεων βασισμένων στις πληροφορίες που συλλέχθηκαν και διεξαγωγής ερευνών δείγματος (sample surveys).
- Οι **ομάδες επαναλαμβανόμενων συναντήσεων** (panels) στηρίζονται στην ίδια λογική με τις ομάδες εστίασης, με τη διαφορά όμως ότι ενώ οι δεύτερες αφορούν μοναδικές συνεδρίες, οι πρώτες – όπως λέει και ο όρος – συναντώνται κατά διαστήματα και υπάρχει μια διαχρονική διερεύνηση του προβλήματος που εξετάζεται. Τα μέλη τους συνήθως επιλέγονται τυχαία. Γενικά η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται

συνήθως σε περιπτώσεις διαχρονικής μελέτης διαφόρων απόψεων ενός προϊόντος.

- Οι **διακριτικές μέθοδοι** (unobtrusive methods) δεν εμπλέκουν άτομα κατά τη διεξαγωγή τους, στοιχείο που τους προσδίδει τη διακριτικότητά τους. Παράδειγμα τέτοιας μεθόδου αφορά η καταμέτρηση από κάδους απορριμμάτων των μεταλλικών κουτιών αναψυκτικών προκειμένου να αντληθούν χρήσιμα στοιχεία για την κατανάλωσή τους και άλλες τέτοιες πρακτικές.

Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής **η πηγή πρωτογενών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε ήταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των ελληνικών ξενοδοχείων 5 και 4 αστέρων**, τα οποία κλήθηκαν μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνας, για το οποίο γίνεται λόγος στη συνέχεια, να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη σε σχέση με τους παράγοντες επιρρέπειας του οργανισμού, βασιζόμενοι στην εμπειρία τους.

6.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Αναφορικά με το θέμα της συλλογής πρωτογενών στοιχείων θα πρέπει να γίνει εξαρχής μια βασική διάκριση μεταξύ των μεθόδων και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία αυτή. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τους Aaker *et al.* (2011) και Sekaran & Rougie (2010), τα κύρια εργαλεία συλλογής πρωτογενών στοιχείων είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, ενώ οι κλασσικές μέθοδοι είναι η εκ του σύνεγγυς επαφή ερευνητή ερωτώμενου, η χρήση τηλεφώνου και η χρήση ταχυδρομείου. Τα τελευταία χρόνια έχει προβάλλει στο προσκήνιο μια νέα δυναμική τάση, η οποία έχει θέσει σε άλλη διάσταση την έρευνα συλλογής πρωτογενών στοιχείων και αφορά τη χρήση του Διαδικτύου για το σκοπό αυτό. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στα τρία εργαλεία:

- Η **συνέντευξη** είναι μια χρήσιμη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων ιδιαίτερα κατά τις διερευνητικές φάσεις μιας έρευνας. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες, δηλαδή ο συνεντευκτής να έχει μια συγκεκριμένη ακολουθία ερωτήσεων και θεμάτων που σκοπεύει να θίξει, ή αδόμητες όπου δεν υπάρχει συγκεκριμένη

ακολουθία ερωτήσεων και η προσπάθεια εστιάζεται να προκύψουν μέσα από τη συζήτηση χρήσιμα συμπεράσματα που χρήζουν περαιτέρω έρευνας.

- Το **ερωτηματολόγιο** αποτελεί ένα προκαθορισμένο σετ ερωτήσεων, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να διατυπώσουν τη γνώμη τους συνήθως μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια. Είναι μια αποδοτική μέθοδος συλλογής στοιχείων όταν ο ερευνητής γνωρίζει τι θέλει και πως μπορεί να μετρήσει τις μεταβλητές και τις έννοιες που τον ενδιαφέρουν.
- Η **παρατήρηση** αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο προσπαθεί να καταγράψει όχι τις απαντήσεις των ατόμων - ερωτώμενων αλλά να παρατηρήσει τη συμπεριφορά τους μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον ή σε περιβάλλον εργαστηρίου, ώστε να καταγράψει συμπεριφορές ή αντιδράσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Όσον αφορά στις μεθόδους χρήσης των εργαλείων αυτών, τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι τα εξής:

- Η **Προσωπική Συνέντευξη**, η οποία έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα. Βολεύει απόλυτα για ορισμένα σχέδια δειγματοληψίας (πχ δείγματα με περιοχές πιθανότητας – area probability samples), είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επίτευξης συνεργασίας με τους ερωτώμενους. Υπάρχει η δυνατότητα από τον ερευνητή να αποσπάσει επαρκείς απαντήσεις και να ακολουθηθούν με ακρίβεια πολύπλοκες οδηγίες. Είναι εφικτή η χρήση πολλαπλών εργαλείων συλλογής στοιχείων (παρατήρηση, οπτικές ενδείξεις κ.α.) και είναι δυνατό το χτίσιμο σχέσης συμπάθειας και καλής επικοινωνίας, γεγονός που σημαίνει ότι υπό προϋποθέσεις μπορούν να συλλεχθούν και πιο ευαίσθητα στοιχεία. Τέλος μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια. Από την άλλη βέβαια παρουσιάσει και μειονεκτήματά. Συνεπάγεται υψηλό κόστος σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους. Απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό. Η περίοδος συλλογής μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια και μπορεί να μην είναι κατάλληλη για κάποιες περιπτώσεις δειγμάτων (πχ με ευρεία γεωγραφική διασπορά).

- Η **Τηλεφωνική Συνέντευξη**, η οποία πλεονεκτεί έναντι της πρώτης μεθόδου στο θέμα του κόστους. Μπορεί να προσφέρει καλύτερη πρόσβαση σε ορισμένους πληθυσμούς και διαρκεί συνήθως λιγότερο. Υπάρχει εμπλοκή συνεντευκτή με ότι θετικό συνεπάγεται αυτό ενώ απαιτείται μικρότερος αριθμός ερευνητών οι οποίοι μπορεί να είναι συγκεντρωμένοι στον ίδιο χώρο, γεγονός που διευκολύνει τον έλεγχο και το συντονισμό τους. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις έχουν καλύτερο ποσοστό απόκρισης σε σχέση με τις έρευνες μέσω ταχυδρομείου. Τα βασικά τους μειονεκτήματα είναι ότι περιορίζουν το δείγμα σε αυτούς που διαθέτουν τηλεφωνική σύνδεση, θέτουν περιορισμούς ως προς τη δομή του ερωτηματολογίου και τα λοιπά μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, και τέλος δεν είναι κατάλληλες για τη συλλογή ευαίσθητων στοιχείων, λόγω της έλλειψης αμεσότητας.
- Η χρήση του **ταχυδρομείου** έχει ως βασικό πλεονέκτημα το σχετικά χαμηλό κόστος, και το γεγονός ότι μπορεί να διεκπεραιωθεί χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις σε προσωπικό και σε υποδομή. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε δείγματα με γεωγραφική διασπορά, και οι ερωτώμενοι έχουν το χρόνο να μελετήσουν το ερωτηματολόγιο, να το σκεφτούν και να το συμπληρώσουν με την ησυχία τους. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου εστιάζονται στο ότι λόγω της απουσίας συνεντευκτή είναι δύσκολη η συνεργασία καθώς και ότι ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα στη συλλογή των στοιχείων (απροθυμία απάντησης κλπ).
- Ένα πιο πρόσφατο και σύγχρονο είδος έρευνας, το οποίο έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια τον τρόπο με τον οποίον εκτελούνται οι έρευνες στο χώρο του management και του marketing είναι σύμφωνα με τους Aaker *et al.* (2011) **οι διαδικτυακές έρευνες** (web based surveys). Έχουν πολλά πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών προαναφερόμενων μεθόδων: μπορούν να είναι υψηλής ποιότητας, γρήγορες και ανέξοδες. Δεν υπάρχουν εμπλεκόμενοι συνεντευκτές, εξαλείφοντας με τον τρόπο αυτό την πιθανότητα επηρεασμού του ερωτώμενου. Παρέχουν στους ερευνητές πολύ μεγαλύτερο έλεγχο στην ποιότητα των στοιχείων που συλλέγονται. Μπορούν να

καθοριστούν λογικοί έλεγχοι μέσω του λογισμικού που χρησιμοποιείται, αποκλείοντας έτσι πιθανές απαντήσεις που είναι άστοχες, δίχως νόημα ή πέρα από τα καθορισμένα όρια. Με τον τρόπο αυτό εξαλείφουν την ανάγκη για έλεγχο και ξεκαθάρισμα των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν περαιτέρω για επεξεργασία. Από την άλλη βέβαια, η εγκυρότητα αυτού του είδους ερευνών εξαρτάται από την επιλογή του δείγματος, το σχεδιασμό της έρευνας, την τάση ανταπόκρισης και τις τεχνολογικές προκλήσεις. Για το λόγο αυτό, απαιτείται διαρκής έλεγχος ώστε να διασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητά τους.

Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής **ως μέθοδος συλλογής των απαιτούμενων πρωτογενών στοιχείων υιοθετήθηκε η συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου on line μέσω διαδικτύου** (web survey) για τους εξής λόγους:

1. *Μεγάλη γεωγραφική και αριθμητική κάλυψη.* Με δεδομένο ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στα ανώτατα διοικητικά στελέχη των ελληνικών ξενοδοχείων 5 και 4 αστέρων, υπήρχε προφανώς θέμα μεγάλης γεωγραφικής διασποράς του πληθυσμού και του δείγματος. Το εμπόδιο αυτό ξεπεράστηκε με τη χρήση του διαδικτύου, καθώς η διαδικασία της συμπλήρωσής του έγινε on line με απλό και γρήγορο τρόπο (οι ερωτώμενοι λάμβαναν σχετικό ενημερωτικό email που εξηγούσε το θέμα τους σκοπούς της έρευνας και πατώντας τη σχετική σύνδεση μεταφέρονταν στο ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπλήρωναν και το υπέβαλλαν on line χωρίς να χρειάζεται η παραμικρή εκτύπωση ή άλλη σχετική διαδικασία από μέρους τους.)
2. *Γρήγορη ανταπόκριση ερωτώμενων.* Δεδομένων των χρονικών περιορισμών ολοκλήρωσης της έρευνας, η επιλογή αυτή ήταν η ταχύτερα αποδοτική, καθώς υπήρχε αμεσότητα στη διαδικασία επικοινωνίας με τους ερωτώμενους (αποστολή μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) και της απάντησης – υποβολής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου.

3. *Καταλληλότητα του ερωτηματολογίου.* Υπήρχε εκ των προτέρων σαφής καθορισμός των μεταβλητών και του τρόπου μέτρησης αυτών, γεγονός που καθιστά το ερωτηματολόγιο του πλέον αποδοτικό εργαλείο.
4. *Μηδενικό κόστος.* Το γεγονός ότι η διαδικασία επικοινωνίας με τους ερωτώμενους και συμπλήρωσης-υποβολής του ερωτηματολογίου έγινε on-line μέσω του διαδικτύου χωρίς να απαιτείται η χρήση κανενός άλλου μέσου επικοινωνίας ή γραφικής ύλης, είχε σαν αποτέλεσμα το μηδενικό κόστος διεξαγωγής της έρευνας.
5. *Εξάλειψη της πιθανότητας υποβολής ελαττωματικών ερωτηματολογίων.* Το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου– γίνεται ειδικότερη αναφορά στη συνέχεια – έδωσε τη δυνατότητα να καθοριστούν λογικοί έλεγχοι κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (πχ δεν ήταν δυνατή η υποβολή ημιτελούς ερωτηματολογίου, ενώ πχ όπου υπήρχαν ερωτήσεις σταθερού αθροίσματος δεν υπήρχε δυνατότητα να παραβιαστεί το άθροισμα κ.α.) με αποτέλεσμα όλα τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν να είναι πλήρη χωρίς απώλειες.

Είναι προφανές λοιπόν ότι, η επιλογή οποιασδήποτε άλλης μεθόδου και εργαλείου θα ήταν μακράν ασύγκριτα χρονοβόρα και υψηλότερου κόστους λαμβάνοντας πάντα υπόψη το σκοπό της έρευνας και τη φύση των ερωτώμενων.

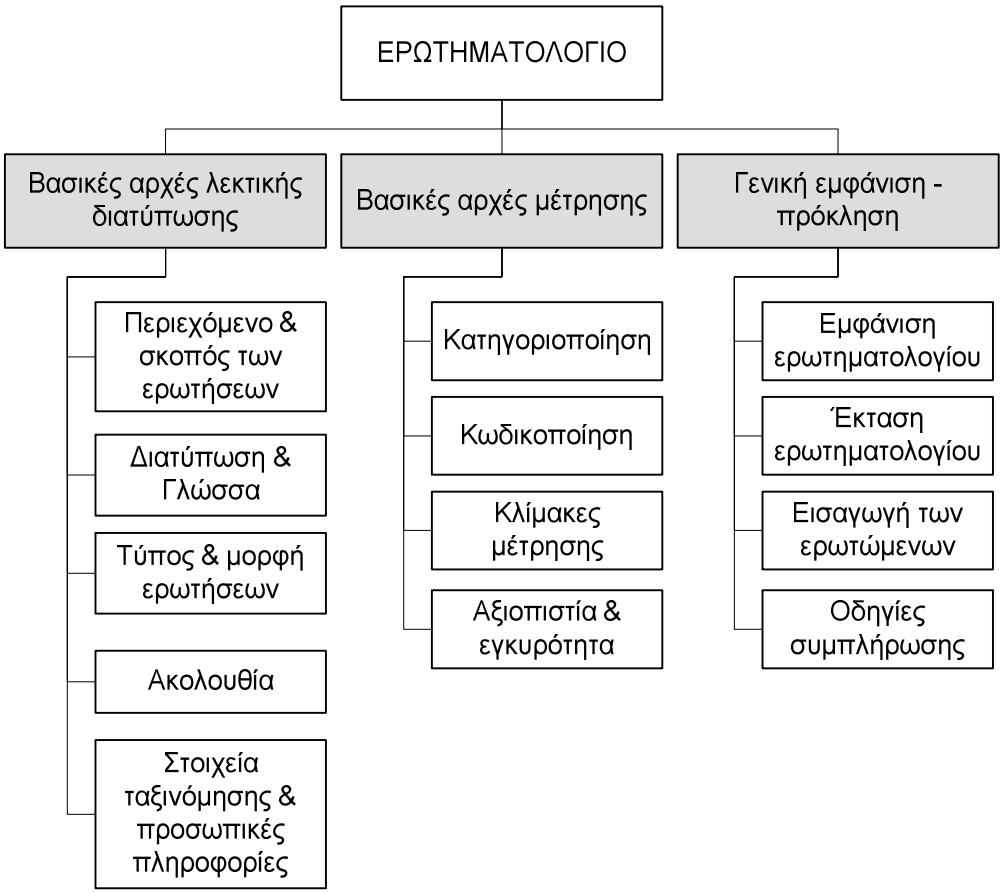
6.5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου λήφθηκε ακολουθήθηκαν οι βασικές αρχές που προτείνουν οι Sekaran & Rougie (2010) και παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.2. Οι βασικές αυτές αρχές εστιάζονται σε τρεις ειδικότερες περιοχές: α) βασικές αρχές διατύπωσης, β) βασικές αρχές μέτρησης, και, γ) γενική εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Στο παράρτημα της διατριβής δίδεται το ερωτηματολόγιο καθώς και το σχετικό συνοδευτικό υλικό.

Από τεχνικής πλευράς, το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με τη βοήθεια του λογισμικού **Limesurvey Version 1.70+** (www.limesurvey.org). Πρόκειται για ένα λογισμικό, το οποίο είναι

διαθέσιμο δωρεάν και οι δυνητικοί χρήστες του έχουν δύο επιλογές: α) εάν δεν έχουν δικό τους server για να το εγκαταστήσουν και να δεχθούν τις απαντήσεις, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το server του φορέα που το έχει αναπτύξει και να καταβάλλουν κάποιο τίμημα προκειμένου να λάβουν τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων τους, ή β) εάν υπάρχει διαθέσιμος server, το πρόγραμμα μπορεί να εγκατασταθεί σε αυτόν και να χρησιμοποιηθεί χωρίς κανένα απολύτως κόστος. Στην προκειμένη περίπτωση το πρόγραμμα ήταν εγκατεστημένο στο εργαστήριο πληροφορικής του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Με την πολύτιμη βοήθεια του προσωπικού του εργαστηρίου, η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου ήταν σχετικά απλή.

Διάγραμμα 6.2.
Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίου



Πηγή: Sekaran & Rougie (2010)

Το λογισμικό αυτό μεταξύ άλλων, έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη να αναπτύξει πλήρως ένα ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιώντας όλους τους τύπους των πιθανών ερωτήσεων που εξυπηρετούν την έρευνά του.
- Είναι δυνατός ο ορισμός λογικών κανόνων ελέγχου ώστε να μην υπάρχουν αστοχίες και λάθη κατά τη συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους.
- Υπάρχει η δυνατότητα χρήσης εικόνων και μορφοποίησης του κειμένου ώστε να βελτιωθεί σημαντικά η εμφάνιση του ερωτηματολογίου.
- Διευκολύνει τον ερωτώμενο κατά τη διάρκεια των απαντήσεων ώστε να απαντά γρήγορα και αποτελεσματικά (πχ σκιάζει τη σειρά όπου βρίσκεται ο δείκτης του ποντικού σε μια ερώτηση με πολλές γραμμές ή στήλες για να μη χάνεται ο ερωτώμενος, υπενθυμίζει διαρκώς το υπόλοιπο σε ερωτήσεις σταθερού αθροίσματος 100 πόντων κ.α.)
- Τα αποτελέσματα εξάγονται εύκολα και απλά, έτοιμα προς επεξεργασία, χωρίς να απαιτείται κάποια εκ νέου καταχώρησή τους στο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιεί ο ερευνητής.
- Η συμπλήρωση και η υποβολή του είναι πλήρως on-line χωρίς να απαιτεί κανενός είδους ενέργειες από μέρους του ερωτώμενου (πχ εκτυπώσεις, αποστολή με fax, αποστολή με email κλπ).

Πρέπει στο σημείο αυτό να γίνει λόγος και για δύο ακόμη στοιχεία, τα οποία λήφθηκαν υπόψη στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Το πρώτο στοιχείο είναι ο *Βαθμός Απόκρυψης,* ο οποίος αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες γνωρίζουν το βασικό σκοπό της έρευνας (Tull & Hawkins, 1993). Έχοντας ως δεδομένο ότι, ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι ερευνητικός και επιστημονικός, κρίθηκε ότι η ξεκάθαρη αναφορά του θα οδηγούσε στην ευκολότερη και ακριβέστερη συμπλήρωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Έτσι, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν μέσα από το σχετικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του Ερωτηματολογίου που έλαβαν (βλ. Παράρτημα) για τον καθαρά επιστημονικό και ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας.

Το δεύτερο στοιχείο για το οποίο πρέπει να γίνει λόγος είναι ο *Βαθμός Δόμησης*, ο οποίος αναφέρεται στο βαθμό τυποποίησης που υιοθετείται από τον ερευνητή κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και ολοκλήρωσης του ερωτηματολογίου. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η δημιουργία ενός δομημένου ερωτηματολογίου διότι η χρήση μιας δομημένης προσέγγισης επιτρέπει τον αυστηρό καθορισμό εκ των προτέρων τόσο των ερωτήσεων που θα συμπεριληφθούν όσο και του εύρους των «επιτρεπτών» απαντήσεων (Churchill, 1997). Τόσο η φύση των μεταβλητών όσο και το είδος των επιθυμητών ποσοτικών αναλύσεων της συγκεκριμένης έρευνας επέβαλαν την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου με μεγάλο βαθμό δόμησης, το οποίο έπρεπε να περιέχει κυρίως κλειστές ερωτήσεις καθώς και ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Ακολουθεί μια πιο εκτενής αναφορά στα ζητήματα διατύπωσης και της γενικής εμφάνισης του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, ενώ το θέμα της μέτρησης των μεταβλητών λόγω της ιδιαίτερης σημασίας του θα εξεταστεί στην επόμενη ενότητα.

6.5.1. Βασικές αρχές διατύπωσης του ερωτηματολογίου

Σκοπός της έρευνας – όπως έχει ήδη αναφερθεί - ήταν η καταγραφή των απόψεων των διευθυντικών στελεχών των ελληνικών ξενοδοχείων σε σχέση με τους παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος και τη σχέση τους με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Για το λόγο αυτό ο ***σκοπός και το περιεχόμενο των ερωτήσεων*** ήταν να αναδείξουν τις απόψεις αυτές σε σχέση με το ρόλο των μεταβλητών - παραγόντων στο θέμα της πιθανής πρόκλησης κάποιας κρίσης εξαιτίας παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για τις μεταβλητές Χν, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν <τον παράγοντα Ζ> μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».*

Στο ζήτημα της ***γλώσσας*** και της ***διατύπωσης*** έγινε προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν οι πιο απλές και κατανοητές λέξεις προκειμένου να αποδοθούν οι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, ώστε να

κυλήσει ομαλά και χωρίς προβλήματα η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι δεν υπήρχε κάποιος ερευνητής παρών ώστε να παρέχει τυχόν διευκρινίσεις ταυτόχρονα. Επιπλέον λήφθηκε υπόψη ότι, εφόσον το ερωτηματολόγιο επρόκειτο να απευθυνθεί στα ανώτατα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι ερωτώμενοι θα διέθεταν ένα επαρκές επίπεδο μόρφωσης και κατάρτισης ώστε να κατανοήσουν τις ερωτήσεις. Ακόμη το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε συνολικό γλωσσικό και γραμματικό έλεγχο από φιλόλογο για τυχόν ατέλειες που θα έπρεπε να διορθωθούν.

Ο ***τύπος*** των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν σχεδόν αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου οι ερωτώμενοι καλούνταν να εκφράσουν τη γνώμη τους πραγματοποιώντας κάποιες επιλογές. Εξαίρεση αποτέλεσαν μόνον οι ερωτήσεις που αφορούσαν τα στοιχεία των ερωτώμενων όπως ονοματεπώνυμο, θέση στην επιχείρηση και στοιχεία επικοινωνίας. Ως προς τη ***μορφή*** τους, οι ερωτήσεις ήταν τόσο θετικά όσο και αρνητικά διατυπωμένες.

Η ***ακολουθία των ερωτήσεων*** ήταν τέτοια ώστε να διευκολύνει τους ερωτώμενους, αν και η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν του ίδιου βαθμού δυσκολίας και συνεπώς δεν υπήρχε θέμα κλιμάκωσης του βαθμού δυσκολίας των απαντήσεων.

Ως ***στοιχεία ταξινόμησης*** χρησιμοποιήθηκαν η κατηγορία (βάσει αστέρων) και η γεωγραφική περιφέρεια της επιχείρησης, ενώ σε σχέση με τις ***προσωπικές πληροφορίες*** των ερωτώμενων ζητήθηκε μόνον να δηλώσουν εάν ασκούν διοικητικά καθήκοντα και εμπλέκονται στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, ώστε να ελεγχθεί ότι πρόκειται για ανώτατα διοικητικά στελέχη. Πλέον αυτών ζητήθηκαν προαιρετικά το ονοματεπώνυμο και τα στοιχεία επικοινωνίας προκειμένου ο ερωτώμενος να λάβει μεταγενέστερα ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας.

6.5.2. Γενική εμφάνιση ερωτηματολογίου

Πέρα από τα ζητήματα της διατύπωσης και των μετρήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο, εξίσου σημαντικό θέμα που πρέπει να προσεχθεί από

έναν ερευνητή είναι η εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ελκυστικό και καλοφτιαγμένο ερωτηματολόγιο με μια ελκυστική εισαγωγή, οδηγίες και καλοστημένες ερωτήσεις και επιλογές απαντήσεων, εγείρει την προσοχή των ερωτώμενων και το ενδιαφέρον τους να ασχοληθούν με αυτό.

Για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής ***εμφάνισης*** του ερωτηματολογίου έγιναν οι εξής ενέργειες:

- Χρησιμοποιήθηκαν οι δυνατότητες της μορφοποίησης χαρακτήρων προκειμένου να ξεχωρίζουν σημαντικές λέξεις και προτάσεις (πχ τίτλοι, σημαντικές έννοιες κ.α.).
- Χρησιμοποιήθηκε λογότυπο του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη των ερωτώμενων σε σχέση με την ταυτότητα και τους υπεύθυνους της έρευνας.
- Χρησιμοποιήθηκαν εικόνες στις επιμέρους ενότητες των ερωτήσεων που αφορούσαν τους παράγοντες της επιρρέπειας, προκειμένου να ενισχύσουν οπτικά την αίσθηση του ερωτώμενου σε σχέση με το θέμα των ερωτήσεων και της έρευνας κατ' επέκταση.
- Το φόντο της οθόνης περιείχε ήπια χρώματα ώστε να είναι ξεκούραστα οπτικά και να μη δυσκολεύουν τους ερωτώμενους κατά τη διάρκεια των απαντήσεων τους.

Αναφορικά με το θέμα της ***έκτασης*** του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια ώστε να περιλαμβάνει τις απολύτως απαραίτητες ερωτήσεις, ώστε να είναι εύκολο και απλό στη συμπλήρωσή του και ταυτόχρονα να μην κουράσει τους ερωτώμενους. Περιέχει συνολικά 19 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 6 εξ' αυτών περιείχαν συνολικά 59 υποερωτήματα (ουσιαστικά ένα για κάθε παράγοντα Χν). Ο συνολικός απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του δε ξεπερνούσε τα 8 έως 10 λεπτά της ώρας και σε όλη τη διάρκεια συμπλήρωσής του, υπήρχε στο πάνω μέρος της εκάστοτε σελίδας μπάρα ένδειξης του ποσοστού ολοκλήρωσης του.

Εξετάζοντας το θέμα της ***εισαγωγής*** του ερωτηματολογίου, αυτή αποτελεί το πρώτο σημαντικό στοιχείο, με το οποίο έρχεται σε επαφή ο ερωτώμενος. Μια κατάλληλη εισαγωγή θα πρέπει να διατυπώνει ξεκάθαρα την ταυτότητα του ερευνητή και να πείθει για τη σκοπιμότητα της

έρευνας, και να δημιουργεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης, ώστε ο ερωτώμενος να αισθανθεί άνετα να απαντήσει αβίαστα. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας η εισαγωγή του ερωτώμενου γινόταν ουσιαστικά στο μήνυμα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου - πρόσκληση που λάμβανε για συμμετοχή στην έρευνα (βλ. παράρτημα διατριβής). Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, το μήνυμα αυτό περιείχε τις εξής πληροφορίες:

- Το θέμα της έρευνας.
- Το σκοπό διεξαγωγής της.
- Την ταυτότητας και τα στοιχεία του υπευθύνου.
- Επιγραμματικά, τα ειδικότερα ζητήματα με τα οποία ασχολείται.
- Αναφορά σε παραδείγματα περιπτώσεων κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών υπηρεσιών σε ξενοδοχεία ώστε να κεντρίσει ακόμη περισσότερο το ενδιαφέρον.
- Τον απαιτούμενο χρόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.
- Την πηγή άντλησης των στοιχείων επικοινωνίας της επιχείρησης.
- Τη σύνδεση (link) που οδηγούσε στο on-line ερωτηματολόγιο.
- Απλές οδηγίες και πληροφορίες για τη συμπλήρωσή του.
- Ευχαριστήριο μήνυμα προς τον ερωτώμενο.

Το μήνυμα στάλθηκε μέσω του mail server του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (@uom.gr) ώστε να ενισχυθεί περαιτέρω η ταυτότητα της έρευνας.

Όσον αφορά τέλος στις ***οδηγίες συμπλήρωσης*** του ερωτηματολογίου, υπήρχε μια γενική αναφορά στην εισαγωγή της έρευνας (δηλ. στο μήνυμα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και στην εισαγωγική παράγραφο, η οποία εμφανιζόταν όταν ο ερωτώμενος επέλεγε τη σύνδεση με το ερωτηματολόγιο), αλλά και σε ειδικότερο επίπεδο, υπήρχαν επί μέρους οδηγίες σε κάθε ερώτηση ώστε να καθίσταται απόλυτα σαφές τι έπρεπε να κάνει ο ερωτώμενος ώστε η απάντηση του να είναι πλήρης.

6.6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων επιβάλλει τη διεξαγωγή μετρήσεων σε σχέση με τις μεταβλητές που απασχολούν την έρευνα έτσι ώστε να προκύψουν συμπεράσματα και αποτελέσματα από την ερευνητική προσπάθεια συνολικά.

Παρά την έλλειψη φυσικών τρόπων μέτρησης μεταβλητών που είναι ασαφείς και όχι απόλυτα ξεκάθαρες, υπάρχει η δυνατότητα να μετρηθούν. Ένας τρόπος είναι ο ***λειτουργικός ορισμός*** των μεταβλητών αυτών (operationalization), ο οποίος αναφέρεται στη μετατροπή των αόριστων αυτών εννοιών σε στοιχεία που μπορούν παρατηρηθούν και να μετρηθούν (Sekaran & Rougie, 2010). Η διαδικασία του λειτουργικού ορισμού των μεταβλητών περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Ορισμός της έννοιας που θα μετρηθεί.
2. Καθορισμός του περιεχόμενο της μέτρησης, ήτοι επιλογής μιας ή περισσοτέρων ερωτήσεων που θα εξυπηρετήσουν τη μέτρηση της έννοιας.
3. Καθορισμός του τύπου απόκρισης του ερωτώμενου (πχ πενταβάθμια κλίμακα με άκρα «Συμφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ απόλυτα»).
4. Αξιολόγηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που απασχολεί την ερευνητική διαδικασία είναι η μέτρηση των μεταβλητών. Σύμφωνα με τους Aaker *et al.* (2011), ως ***μέτρηση*** (measurement) μπορεί να οριστεί μια τυποποιημένη διαδικασία εκχώρησης αριθμών ή άλλων συμβόλων σε καθορισμένα χαρακτηριστικά κάποιων αντικειμένων ενδιαφέροντος βάσει προκαθορισμένων κανόνων. Οι μετρήσεις συνήθως ασχολούνται με αριθμούς διότι αφενός οι μαθηματικές και στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιούνται μόνο με τη χρήση αριθμών και αφετέρου οι αριθμοί αποτελούν κοινό κώδικα συνεννόησης σε παγκόσμια κλίμακα, γεγονός που συνεπάγεται ότι δεν χρειάζονται περαιτέρω παρέμβαση. Προκειμένου η μέτρηση να καταστεί μια τυποποιημένη διαδικασία, είναι απαραίτητη η

ύπαρξη δύο βασικών χαρακτηριστικών: α) πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία ένα προς ένα του συμβόλου και του υπό μέτρηση χαρακτηριστικού, και β) οι κανόνες εκχώρησης (αριθμών ή συμβόλων) θα πρέπει να παραμείνουν αμετάβλητοι τόσο ως προς το χρόνο όσο και ως προς τα χαρακτηριστικά που μετρούν.

Μια άλλη έννοια που αφορά τη διαδικασία μέτρησης των μεταβλητών είναι η ***επιλογή κλίμακας μέτρησης*** (scaling), κατά την οποία – σύμφωνα πάντα με τους Aaker *et al*. (2011) – δημιουργείται μια συνέχεια επί της οποίας τοποθετούνται τα αντικείμενα μέτρησης ανάλογα με την ποσότητα στην οποία αντιστοιχούν επί του χαρακτηριστικού που μετριέται. Η επιλογή της κλίμακας μέτρησης αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική απόφαση καθώς από αυτήν θα εξαρτηθεί η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων που θα επιλεγεί στα επόμενα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας.

Οι τύποι κλιμάκων μέτρησης μεταβλητών σύμφωνα με τους Σιώμκο & Βασιλικοπούλου (2005) διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Οι **ποσοτικές κλίμακες** (scale), στις οποίες η μεταβλητή μπορεί να πάρει ξεχωριστές ή συνεχόμενες τιμές. Χρησιμοποιούνται για τη σύγκριση απόλυτων μεγεθών όπου υπάρχει το πραγματικό μηδέν στην αρχή. Οι μεταβλητές των κλιμάκων αυτών είναι αριθμητικές και προκύπτουν συνήθως από ερωτήσεις στις οποίες δεν υπάρχουν προεπιλεγείσες απαντήσεις, αλλά η απάντηση δίδεται ελεύθερα από τον ερωτώμενο.
2. Οι **διατακτικές κλίμακες** (ordinal) στις οποίες οι τιμές τους αντιπροσωπεύουν μια ιεραρχημένη λίστα (διάταξη) στην κωδικοποίηση. Υπάρχει δηλαδή κάποιο είδος σχέσης στα δεδομένα και κατ' επέκταση στις αξίες της μεταβλητής. Στις κλίμακες αυτές οι τιμές είναι ιεραρχημένες με τέτοιο τρόπο ώστε η ιεράρχησή τους να αντικατοπτρίζει βαθμιαία αύξηση ή μείωση της σχέσης των αξιών. Μια ειδική κατηγορία διατακτικών κλιμάκων είναι οι **διαστημικές κλίμακες** (interval). Σε αυτές τα διαστήματα μεταξύ των παρακείμενων κατατάξεων είναι ίσα. Έχουν την ιδιότητα δηλαδή, η απόσταση όλων των ζευγών να αποτελεί γνωστό μέγεθος. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση διαφορών

ενώ η μονάδα μέτρησης όσο και το σημείο μηδέν της κλίμακας είναι αυθαίρετα.

3. Οι **ονομαστικές κλίμακες** (nominal), οι οποίες είναι κατηγορικές κλίμακες και οι τιμές τους αναφέρονται σε ονόματα, κατηγορίες, χαρακτηριστικά κ.α. Προέρχονται από ερωτήσεις με κατηγοριοποιημένες απαντήσεις, δίχως όμως να υπάρχει σε αυτές κάποιο είδος ιεράρχησης ή ταξινόμησης. Υποκατηγορία των ονομαστικών κλιμάκων αποτελούν και οι λεγόμενες **διχοτομικές κλίμακες**, στις οποίες οι τιμές της μεταβλητής είναι μονάχα δύο και προέρχονται από ερωτήσεις, στις οποίες υπάρχουν δύο κατηγορίες απαντήσεων.

Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθοι τύποι κλιμάκων

- Οι ***ονομαστικές κλίμακες*** προκειμένου να αποτυπωθεί η κατηγορία του ξενοδοχείου και η γεωγραφική περιφέρεια όπου βρίσκεται, καθώς και οι ***διχοτομικές κλίμακες*** για να διαπιστωθεί εάν ο ερωτώμενος ασκεί διοικητικά καθήκοντα και μετέχει στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.
- Οι ***διαστημικές κλίμακες*** προκειμένου να αποτυπωθεί το πόσο επηρεάζουν οι επιμέρους μεταβλητές Χν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.
- Οι ***διατακτικές κλίμακες*** προκειμένου να εκτιμηθεί η βαρύτητα του κάθε παράγοντα Ζν στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, και αντίστοιχα η βαρύτητα του κάθε παράγοντα Υν στον αντίστοιχο παράγοντα Ζν.

Η φύση των μεταβλητών της παρούσας έρευνας αλλά και το είδος των επιθυμητών ποσοτικών αναλύσεων της επέβαλαν την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου με μεγάλο βαθμό δόμησης, το οποίο προϋποθέτει την ύπαρξη κυρίως κλειστών ερωτήσεων καθώς και ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών. Οι κλειστές ερωτήσεις είναι κατάλληλες για τη δημιουργία ενός δομημένου ερωτηματολογίου κυρίως διότι ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο μεροληψίας από την πλευρά του ερευνητή, και δευτερευόντως διότι διευκολύνουν τη διαδικασία γρήγορης απάντησης και καθιστούν την

κωδικοποίηση των ερωτήσεων απλή και ανέξοδη (Dillman, 2007; Αζαρία, 2010). Για τους ίδιους ακριβώς λόγους επιλέχθηκαν και οι ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, οι οποίες επιπροσθέτως επιτρέπουν μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων από ότι οι διχοτομικές ερωτήσεις (Churchill, 1997). Εξαίρεση αποτέλεσαν οι ανοιχτές ερωτήσεις που αφορούσαν την επωνυμία της επιχείρησης, το ονοματεπώνυμο και τα στοιχεία του ερωτώμενου.

Ακλουθώντας τις βασικές αρχές του λειτουργικού ορισμού των μεταβλητών (Sekaran & Rougie, 2010) έγιναν τα ακόλουθα βήματα:

- **ΒΗΜΑ 1 - Ορισμός εννοιών που θα μετρηθούν.** Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, δημιουργήθηκε το προτεινόμενο μοντέλο, το οποίο και παρουσιάστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τους έξι παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Ηγεσία, Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι & Συνεργασίες, Διεργασίες και Παρεχόμενη Υπηρεσία) για τους οποίους διαμέσου των μετρήσεων που σχεδιάστηκαν να γίνουν, η έρευνα αποσκοπούσε στη διερεύνηση του ρόλου τους σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση.
- **ΒΗΜΑ 2 – Καθορισμός του περιεχομένου μέτρησης.** Η επιλογή των ερωτήσεων έγινε με απώτερο σκοπό τον έλεγχο της Βασικής Ερευνητικής Υπόθεσης. Στο σχετικό πίνακα του πέμπτου κεφαλαίου παρουσιάστηκε η δόμηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων του μοντέλου. Η δομή αυτή αποκαλύπτει και την εξυπηρέτηση της μέτρησης των εννοιών. Ειδικότερα, οι μεταβλητές Yv, οι οποίες αποτελούν τους επιμέρους παράγοντες (constructs) που πρέπει να εξεταστούν στα πλαίσια των 6 κύριων παραγόντων Zv, θα μετρηθούν μέσω των μεταβλητών Xv και πιο συγκεκριμένα του μέσου όρου των Xv που περιλαμβάνει ο κάθε παράγοντας Yv. Οι παράγοντες Zv, καθώς και ο βαθμός οργανωσιακής επιρρέπειας ΟΠΕΚ αποτελούν αφανείς μεταβλητές (latent variables). Επιπλέον της μέτρησης του εάν και κατά πόσο επηρεάζει κάθε παράγοντας το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, μέσω των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο έγινε προσπάθεια να μετρηθεί και η βαρύτητα του

κάθε παράγοντα Yv σε σχέση με τον Zv όπου εντάσσεται, και του κάθε παράγοντα Zv σε σχέση με το ΟΠΕΚ.

- **ΒΗΜΑ 3 – Καθορισμός του τύπου απόκρισης του ερωτώμενου.** Οι βασικοί τύποι απόκρισης που χρησιμοποιήθηκαν ήταν για τις μεταβλητές Xv διαστημικού τύπου κλίμακα, και ειδικότερα ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης (unbalanced itemized rating scales) ήτοι πενταβάθμια κλίμακα όπου 1=ο αντίστοιχος παράγοντας δεν επηρεάζει καθόλου και 5=ο αντίστοιχος παράγοντας επηρεάζει πάρα πολύ την πιθανότητα εμπλοκής της επιχείρησης σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών (βλ. Πίνακα 6.1). Αντίστοιχη κλίμακα χρησιμοποιήθηκε από τους Türkay *et al*. (2011) σε έρευνα που απευθυνόταν σε ανώτατα διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων. Επιπλέον, για την εκτίμηση της βαρύτητας των παραγόντων Yv και των Zv χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών, στις οποίες οι ερωτώμενοι έπρεπε να αποδώσουν βαθμούς ανάλογα με τη σημαντικότητα του κάθε παράγοντα. Σύμφωνα με τους Politis *et al*. (2009) η κατανομή ενός συνόλου 100 βαθμών σε μια ομάδα παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, αποτελεί μια μέθοδο άμεσης εκτίμησης της βαρύτητας του καθενός από τους παράγοντες αυτούς. Θα ακολουθήσει ειδικότερη και πιο λεπτομερή αναφορά για κάθε ερώτηση στη συνέχεια.

Πίνακας 6.1.
Ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης

1	2	3	4	5
Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ

- **ΒΗΜΑ 4 – Αξιολόγηση εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης.** Για την αξιολόγηση της **αξιοπιστίας** των κλιμάκων μέτρησης (αφορά την περίπτωση των μεταβλητών Yv, οι οποίες όπως αναφέρθηκε παραπάνω προκύπτουν ως μ.ο. των μεταβλητών Xv που περιλαμβάνουν) χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο του συντελεστή Cronbach's Alpha. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε ομάδα μεταβλητών Xv που συνθέτουν έναν παράγοντα Yv, υπολογίστηκε ο εν λόγω συντελεστής προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η κλίμακα

μέτρησης που επιλέχθηκε είναι αποδεκτή και ο υπολογισμός του αντίστοιχου παράγοντα Yv είναι επιτρεπτός. Σύμφωνα με τους Janssens *et al*. (2008), μία τιμή του Cronbach's Alpha μικρότερη από 0,600 υποδηλώνει ότι η κλίμακα μέτρησης δεν μπορεί να δομηθεί και ο υπολογισμός της δεν είναι επιτρεπτός, ενώ μία τιμή του Cronbach's Alpha ανάμεσα από 0,600 και 0,800 δηλώνει ότι η κλίμακα μέτρησης μπορεί να βελτιωθεί αλλά είναι αποδεκτή και δύναται να χρησιμοποιηθεί. Τέλος, τιμές του Cronbach's Alpha μεγαλύτερες από 0,800 υποδηλώνουν ότι δεν χρειάζεται να παραληφθεί καμία μεταβλητή και ότι η ορθότητα της κλίμακας μέτρησης είναι πολύ υψηλή. Για την αξιολόγηση της **εγκυρότητας** (validity) των μετρήσεων χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά παράμετροι - δείκτες, οι οποίες σχετίζονται με τη στατιστική μέθοδο που επιλέχθηκε για την επεξεργασία των δεδομένων (Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων - Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση). Σύμφωνα με τον Thompson (2003), η εγκυρότητα (validity) των συμπερασμάτων μιας στατιστικής ανάλυσης έγκειται στην εγκυρότητα των μετρήσεων, δηλαδή εάν οι μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέτρησαν πραγματικά αυτό που ήθελε να ερευνητής σε σχέση με τις ανάγκες της έρευνας. Η αξιοπιστία (reliability) των μετρήσεων αποτελεί μια αναγκαία αλλά ανεπαρκή προϋπόθεση για την τεκμηρίωση της εγκυρότητάς τους. Έτσι λοιπόν, οι αξιόπιστες μετρήσεις μπορεί να είναι και έγκυρες αλλά οι αναξιόπιστες δεν μπορούν να είναι έγκυρες. Οι περισσότερες μορφές εκτίμησης της εγκυρότητας συνοψίζονται υπό την έννοια της δομικής εγκυρότητας (construct validity), η οποία αναφέρεται στο εάν οι μετρήσεις που έγιναν αντανακλούν πραγματικά την υποθετική έννοια την οποία θέλει να αποτυπώσει ο ερευνητής (Kline, 2005). Οι υποθετικές έννοιες (hypothetical constructs), όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση οι παράγοντες Zv και ΟΠΕΚ, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες, και γι᾽ αυτό μπορούν να μετρηθούν μόνον έμμεσα μέσω των μεταβλητών που τις συνθέτουν. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των ΜΔΕ και ειδικότερα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αποτελεί η δυνατότητα που παρέχει να εκτιμάται ποσοτικά η δομική εγκυρότητα

μιας θεωρητικής μέτρησης. Η διαδικασία αξιολόγησης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας παρουσιάζεται στο ακόλουθο κεφάλαιο.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη όλα τα παραπάνω ακολουθεί μια αναλυτική περιγραφή των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν. Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις ήταν περιγραφικές και αποτέλεσαν την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου που αποσκοπούσε στο συνοπτικό προσδιορισμό της ταυτότητας της επιχείρησης (ξενοδοχείου) όπου ανήκε ο ερωτώμενος. Η *Ερώτηση 1* ήταν μια ονομαστική ανοικτή ερώτηση που αφορούσε στην επωνυμία του ξενοδοχείου. Έδινε τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να πληκτρολογήσει στο σχετικό πεδίο την επωνυμία του ξενοδοχείου με ελληνικούς ή λατινικούς χαρακτήρες.

Η *Ερώτηση 2* ήταν μια ερώτηση με ονομαστική κλειστού τύπου απάντηση σε σχέση με την κατηγορία του ξενοδοχείου βάσει των αστεριών που φέρει στην άδειά λειτουργίας του. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού του είχε τη δυνατότητα να επιλέξει μέσα από ένα μενού την απάντησή του. Οι πιθανές απαντήσεις ήταν τρεις: 5 αστέρων, 4 αστέρων και 3 αστέρων. Θα πρέπει να σημειωθεί – όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια – ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε μόνο στα ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων. Η επιλογή των 3 αστέρων τέθηκε για τυχόν περιπτώσεις που ενώ στη βάση δεδομένων όπου αντλήθηκαν τα στοιχεία αναφερόταν ως 4 αστέρων, στο μεταξύ έπεσαν σε μικρότερη κατηγορία.

Η *Ερώτηση 3* ήταν επίσης μια ερώτηση με ονομαστική κλειστού τύπου απάντηση και αποσκοπούσε στην καταγραφή της γεωγραφικής περιφέρειας όπου βρίσκεται το ξενοδοχείο. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού του είχε τη δυνατότητα να επιλέξει μέσα από ένα μενού την απάντησή του. Οι πιθανές απαντήσεις ήταν δεκατρείς όσες είναι και οι διοικητικές περιφέρειες της χώρας: Αττικής, Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Θεσσαλίας, Ηπείρου, Στερεάς Ελλάδας, Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Βορείου Αιγαίου, Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης και Ιονίων Νήσων.

Η *Ερώτηση 4* αποτλούσε ουσιαστικά την εισαγωγή στη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση αυτή αποσκοπούσε

να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Z1 – Ηγεσία** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν την ΗΓΕΣΙΑ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από Χ1 μέχρι και Χ15. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *<u>Ερώτηση 5</u>* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Υ1 μέχρι και Υ4 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Ζ1 – Ηγεσία, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με την ΗΓΕΣΙΑ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Υ1 - Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας, Υ2 - Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία, Υ3 - Ικανότητες ηγεσίας* και *Υ4 – Συμπεριφορά Ηγεσίας.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 4 και 5 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Ζ1- Ηγεσία εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με

βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 6* αποσκοπούσε να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Z2 – Στρατηγική** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τη ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από Χ16 μέχρι και Χ24. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *Ερώτηση 7* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Υ5 μέχρι και Υ8 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Ζ2 – Στρατηγική, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τη ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Υ5 - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος, Υ6 Ανάπτυξη, στρατηγικής, Υ7 - Υλοποίηση της στρατηγικής* και *Υ8 – Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 6

και 7 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Z2- Στρατηγική εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 8* αποσκοπούσε να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Z3 – Ανθρώπινο Δυναμικό** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν το ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από X25 μέχρι και X35. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *Ερώτηση 9* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Y9 μέχρι και Y12 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Z3 – Ανθρώπινο Δυναμικό, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με το ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Y9 - Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση Ανθρώπινου Δυναμικού, Y10 Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Y11 - Επικοινωνία* και *Y12 – Ενδιαφέρον ηγεσίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης

υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 8 και 9 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Ζ3- Ανθρώπινο Δυναμικό εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 10* αποσκοπούσε να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Ζ4 – Πόροι και Συνεργασίες** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τους ΠΟΡΟΥΣ και τις ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από Χ36 μέχρι και Χ49. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *Ερώτηση 11* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Υ13 μέχρι και Υ17 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Ζ4 – Πόροι και Συνεργασίες, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τους ΠΟΡΟΥΣ και τις ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Υ13 – Οικονομικοί Πόροι, Υ14- Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και υλικά*

(περιουσιακά στοιχεία) , Υ15 – Τεχνολογία, Υ16 - Πληροφόρηση και *Υ17 – Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 10 και 11 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Ζ4 – Πόροι και Συνεργασίες εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 12* αποσκοπούσε να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Ζ5 – Διεργασίες** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τις ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από Χ50 μέχρι και Χ55. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *Ερώτηση 13* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Υ18 και Υ19 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Ζ5 – Διεργασίες, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τις ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού

αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Υ18 - Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών* και *Υ19 – Έλεγχος & βελτίωση των διεργασιών.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 12 και 13 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Ζ5 - Διεργασίες εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 14* αποσκοπούσε να μετρήσει τις απόψεις των ερωτώμενων σε σχέση με τον παράγοντα **Ζ6 – Παρεχόμενη Υπηρεσία** και τους επιμέρους παράγοντες που βάσει του μοντέλου τον αποτελούν. Η διατύπωσή της ήταν ως εξής: *«Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν την ίδια την ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;».* Την ερώτηση ακολουθούσε η παράθεση των μεταβλητών από Χ56 μέχρι και Χ59. Δίπλα από κάθε πρόταση που αφορά αυτές τις μεταβλητές υπήρχε η ασύμμετρη αναλυτική κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με το πρότυπο του πίνακα 6.1. Ο ερωτώμενος με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε να επιλέξει μεταξύ των πέντε εναλλακτικών απαντήσεων σύμφωνα πάντα με την άποψη του και την εμπειρία του επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Η *Ερώτηση 15* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Υ20 και Υ21 που περιλαμβάνονται στον παράγοντα Ζ6 – Παρεχόμενη Υπηρεσία, με βάση το μοντέλο. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η*

επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.» Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους παράγοντες *Υ20 – Φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας* και *Υ21 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες.* Δίπλα σε κάθε παράγοντα υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Οι Ερωτήσεις 14 και 15 λόγω του ότι αφορούσαν αμφότερες τον παράγοντα Z6-Παρεχόμενη Υπηρεσία εμφανιζόταν στην ίδια ενότητα – οθόνη. Η απάντηση τους με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Η *Ερώτηση 16* αποσκοπούσε στην εκτίμηση της σημαντικότητας - βαρύτητας που αποδίδει ο ερωτώμενος στους παράγοντες Z1,Z2,Z3,Z4,Z5 και Z6 σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Η διατύπωση της ερώτησης ήταν *«Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με το ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.»* Για την απάντηση χρησιμοποιήθηκε η διατακτική κλίμακα σταθερού αθροίσματος 100 βαθμών. Ο ερωτώμενος έπρεπε να αποδώσει τους βαθμούς αυτούς συνολικά στους έξι παράγοντες. Δίπλα σε κάθε έναν από αυτούς υπήρχε πεδίο όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να συμπληρώσει το ποσό των βαθμών που αποδίδει στον καθένα. Στο τέλος της ερώτησης υπήρχε ένας ενημερωτικός μικρός πίνακας, ο οποίος βοηθούσε τον ερωτώμενο πληροφορώντας τον για το άθροισμα των βαθμών που είχε αποδώσει και για το τυχόν υπόλοιπο. Η απάντηση της ερώτησης αυτής με βάση τους προκαθορισμένους όρους ήταν υποχρεωτική προκειμένου ο ερωτώμενος να προχωρήσει στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

Οι Ερωτήσεις 17 και 18 ήταν δύο ερωτήσεις που αποσκοπούσαν να διασταυρώσουν ότι, ο ερωτώμενος ήταν το κατάλληλο άτομο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μιας και όπως αναφέρθηκε ήδη, η ερευνητική προσπάθεια αποσκοπούσε στην καταγραφή των απόψεων διοικητικών στελεχών επί του θέματος. Και στις δύο ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η ονομαστική διχοτομική κλίμακα με επιλογές «Ναι» και «Όχι».

Στην *Ερώτηση 17* ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει εάν ασκεί διοικητικά καθήκοντα στην επιχείρησή του, ενώ στην *Ερώτηση 18* εάν συμμετέχει στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Με αριστερό κλικ του ποντικιού έπρεπε σε κάθε μια ερώτηση να διαλέξει μεταξύ των δύο προαναφερόμενων επιλογών. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών ήταν υποχρεωτική προκειμένου να προχωρήσει η διαδικασία.

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε με την *Ερώτηση 19*, η οποία αποτελούσε τη μοναδική μη υποχρεωτική ερώτηση μέσα σε αυτό. Ο ερωτώμενος μπορούσε προαιρετικά να δηλώσει τα στοιχεία του δηλ. ονοματεπώνυμο, θέση στην επιχείρηση και τα στοιχεία επικοινωνίας. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν ενδεχόμενοι δισταγμοί των ερωτώμενων για τη γνωστοποίηση των στοιχείων αυτών, υπήρχε σχετική πληροφόρηση ότι εφόσον τα στοιχεία δηλωθούν, οι συμμετέχοντες θα λάβουν ενημερωτικό υλικό σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Μετά τα πεδία για την προαιρετική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ο ερωτώμενος κάνοντας τη σχετική επιλογή μπορούσε να υποβάλλει το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνοντας τη διαδικασία, ερχόμενος αντιμέτωπος με ένα ευχαριστήριο μήνυμα για το χρόνο που διέθεσε και για την πολύτιμη συμβολή του στην έρευνα.

6.7. ΠΡΟΕΛΕΓΧΟΣ & ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σύμφωνα με τους Aaker *et al*. (2011) το τελικό στάδιο πριν την οριστική διακίνηση του ερωτηματολογίου είναι ο προέλεγχος. Σκοπός του προελέγχου είναι να επιβεβαιωθεί ότι το ερωτηματολόγιο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ερευνητή, αναφορικά με τις πληροφορίες που θα του αποφέρει. Ο αποτελεσματικός έλεγχος προϋποθέτει ότι ο ερευνητής είναι

ανοικτός στην κριτική και διατεθειμένος να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες αλλαγές.

Επειδή ο προέλεγχος είναι στην ουσία και μια πιλοτική δοκιμή της ερευνητικής προσπάθειας, θα πρέπει – σύμφωνα πάντα με τους Aaker *et al*. (2011) – οι συμμετέχοντες σε αυτόν να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τους συμμετέχοντες στο τελικό δείγμα της έρευνας. Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής για τον προέλεγχο του ερωτηματολογίου, αυτό υποβλήθηκε αρχικά στον επιβλέποντα καθηγητή και στα άλλα δύο μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής. Από τις επαφές αυτές προέκυψαν χρήσιμες διορθώσεις και παρατηρήσεις, οι οποίες και ενσωματώθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Εν συνεχεία, χρησιμοποιήθηκε μια ομάδα 10 διοικητικών στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με τους οποίους έγινε σχετική επικοινωνία και δέχθηκαν να συμμετέχουν στη δοκιμή του ερωτηματολογίου. Ως τεχνική προελέγχου χρησιμοποιήθηκε αυτή του «πρωτοκόλλου» κατά την οποία ο ερωτώμενος σκέπτεται φωναχτά κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Οι σκέψεις αυτές καταγράφονται από τον ερευνητή, ο οποίος εν τέλει μετά την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, τις συζητά περαιτέρω με τον ερωτώμενο. Οι ελάχιστες παρατηρήσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής λήφθηκαν υπόψη και έγιναν διορθώσεις όπου αυτό ήταν αναγκαίο.

Μετά την ολοκλήρωσης της διαδικασίας του προελέγχου, το τελικό ερωτηματολόγιο στήθηκε διαδικτυακά με τη βοήθεια του λογισμικού Limesurvey, για το οποίο έγινε λόγος παραπάνω. Το ερωτηματολόγιο φιλοξενήθηκε διαδικτυακά στο server του εργαστηρίου του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η διεύθυνσή του στο διαδίκτυο ήταν η ακόλουθη:

http://wapps.islab.uom.gr/limesurvey/index.php?sid=84327&newtest=Y

6.8. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

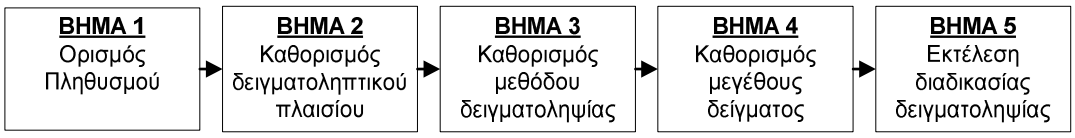
Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της συμπλήρωσης του δομημένου ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους κατά το διάστημα μεταξύ Αυγούστου και Σεπτεμβρίου 2011.

Ερωτώμενοι ήταν τα ανώτατα στελέχη των ελληνικών ξενοδοχείων. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι, η αξία και η οι δυνατότητες μιας διαχρονικής μελέτης με επαναλαμβανόμενες λήψεις πρωτογενών στοιχείων είναι πολύ μεγαλύτερες σε σχέση με μια μεμονωμένη λήψη όπως πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας. Όσον αφορά στον περιορισμό αυτό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσης της. Επίσης, η ανεξάρτητη λήψη πρωτογενών στοιχείων προσφέρει μόνον έμμεση απόδειξη της αιτιότητας των σχέσεων ανάμεσα στους παράγοντες (Malhotra, 1993). Για τους παραπάνω λόγους, η ερευνητική ακρίβεια είναι περιορισμένη και σαφώς μικρότερη από ότι εάν είχε ακολουθηθεί ο διαχρονικός σχεδιασμός. Αυτό αποτελεί και έναν από τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας.

6.9. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ & ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Για τον καθορισμό του πληθυσμού και την οριοθέτηση του πλαισίου δειγματοληψίας και του τελικού δείγματος, υιοθετήθηκε η διαδικασία των πέντε βημάτων που προτείνουν οι Sekaran & Rougie (2010) και η οποία παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 6.2.
Διαδικασία δειγματοληψίας



Πηγή: Sekaran & Rougie (2010)

ΒΗΜΑ 1ο : Ορισμός του Πληθυσμού

Η διαδικασία του σχεδιασμού της δειγματοληψίας ξεκινάει με τον ορισμό του υπό μελέτη πληθυσμού. Ενώ σε γενικές γραμμές οι πληθυσμοί μπορεί να είναι είτε πεπερασμένοι είτε άπειροι, στην περιγραφική στατιστική οι υπό εξέταση πληθυσμοί είναι πάντοτε πεπερασμένοι. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο υπό μελέτη πληθυσμός ορίστηκε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

Α. Δειγματοληπτική Μονάδα: Ανώτατα διοικητικά στελέχη

Β. Χώρα Προέλευσης: Ελλάδα

Γ. Κατηγορία Επιχειρήσεων: Ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων

Δ. Κατοχή διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: Ναι

Ε. Χρήση Διαδικτύου: Ναι

ΒΗΜΑ 2^{ο} : Καθορισμός Δειγματοληπτικού Πλαισίου

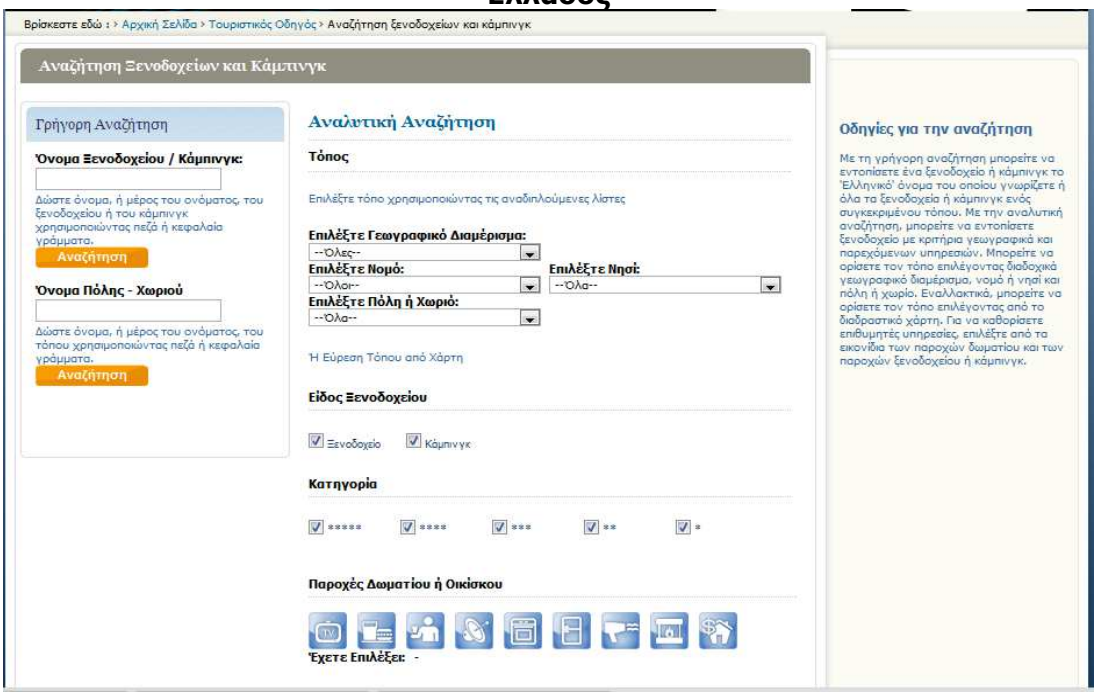
Για τον καθορισμό του πληθυσμού των ελληνικών ξενοδοχείων 5 και 4 αστέρων χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων που είναι διαθέσιμη στο διαδίκτυο από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος στη διεύθυνση www.grhotels.gr. Στην επιλογή της σελίδας «Αναζήτηση ξενοδοχείων και κάμπινγκ» (βλ. ακόλουθη εικόνα) υπήρχε η δυνατότητα επιλογής κριτηρίων, μεταξύ των οποίων περιλαμβανόταν το είδος του ξενοδοχείου (ξενοδοχείο ή κάμπινγκ) και η κατηγορία (σε αστέρια).

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν ως κριτήρια: α) Είδος ξενοδοχείου: Ξενοδοχείο, και β) Κατηγορία:5 και 4 αστέρια (ήτοι ***** και ****). Το αποτέλεσμα της αναζήτησης έδωσαν μια λίστα με όλα τα ξενοδοχεία της χώρας που ήταν καταχωρημένα στη βάση αυτή. Για κάθε ξενοδοχείο υπήρχε αναλυτική περαιτέρω πληροφόρηση, η οποία φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί.

Από την καταμέτρηση των αποτελεσμάτων αναζήτησης προέκυψε ότι τα καταχωρημένα ξενοδοχεία στην εν λόγω βάση δεδομένων είναι: α) 5 αστέρων → 297 και β) 4 αστέρων → 888. Ο συνολικός αριθμός ανήλθε σε 1.184 ξενοδοχεία. Εξ'αυτών, σε 124 περιπτώσεις δεν αναγραφόταν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και σε 42 περιπτώσεις υπήρχε κοινή διεύθυνση του ξενοδοχείου με κάποιο άλλο (δηλ. ένας manager για περισσότερα του ενός ξενοδοχεία). Οπότε ο συνολικός πληθυσμός διαμορφώθηκε σε 1.184-124-42 = 1.018 ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων με διαθέσιμη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

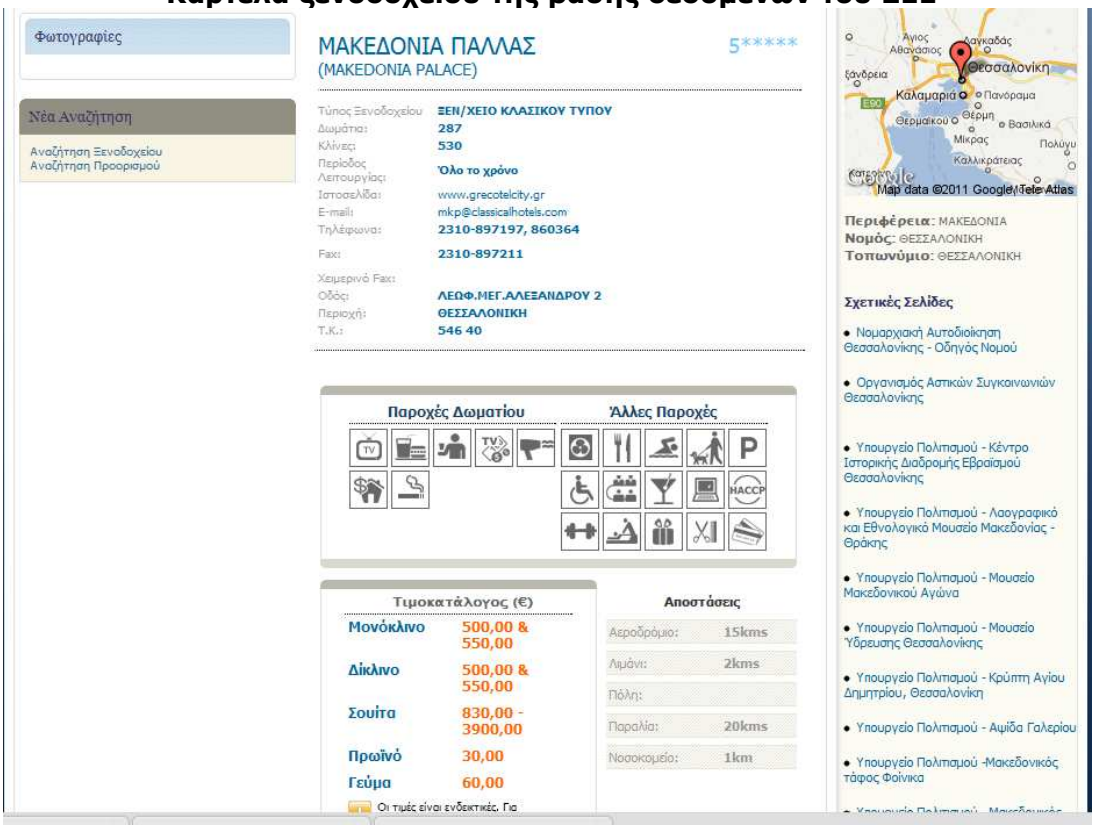
Η συλλογή των όλων των διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των 1.018 ξενοδοχείων αποτέλεσε την ηλεκτρονική βάση διευθύνσεων για την αποστολή των μηνυμάτων – προσκλήσεων για συμμετοχή στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Εικόνα 6.1.
Η ιστοσελίδα αναζήτησης ξενοδοχείων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος



Πηγή: www.grholtes.gr

Εικόνα 6.2.
Καρτέλα ξενοδοχείου της βάσης δεδομένων του ΞΕΕ



Πηγή: www.grholtes.gr

Όσον αφορά στην επιλογή της δειγματοληπτικής μονάδας, θεωρήθηκε ότι λόγω της φύσης της έρευνας, η οποία απαιτούσε γνώση και εμπειρία σε ζητήματα συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, ο πλέον αρμόδιος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου ή εν πάση περιπτώσει κάποιο ανώτατο διοικητικό στέλεχος υψηλά ιστάμενο με συμμετοχή στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων και στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να διασφαλιστεί αυτή η προϋπόθεση, ώστε να προκύψουν αξιόπιστα στοιχεία από την έρευνα, έγιναν οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Στο μήνυμα – πρόσκληση για τη συμμετοχή στην έρευνα μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, τέθηκε η επισήμανση *«Υπ' Όψιν Κου Διευθυντή του Ξενοδοχείου»* με έντονη γραμματοσειρά ιδιαίτερου χρωματισμού, προκειμένου να είναι άμεση ορατή, ώστε ο παραλήπτης να κατανοήσει σε ποιον απευθύνεται το μήνυμα.
2. Στο ίδιο μήνυμα υπήρχε σημείωση – υπόδειξη ότι *«3. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στα ανώτατα στελέχη των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Συνεπώς παρακαλούμε στην περίπτωση που ο παραλήπτης του μηνύματος δεν εμπίπτει στην κατηγορία αυτή να προωθήσει το ερωτηματολόγιο αρμοδίως για λόγους αξιοπιστίας της έρευνας.»*
3. Μέσα στο ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, υπήρχαν δύο ερωτήσεις, η ερώτηση 17 και η ερώτηση 18, οι οποίες αποσκοπούσαν στο να διασταυρώσουν ότι το προφίλ του ερωτώμενου ήταν συμβατό με το απαιτούμενο (δηλ. διοικητικό στέλεχος).

ΒΗΜΑ 3ο – Καθορισμός μεθόδου δειγματοληψίας

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, δεν τέθηκε θέμα καθορισμού μεθόδου δειγματοληψίας καθώς το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε απευθύνθηκε στο σύνολο του πληθυσμού που ορίστηκε με βάση τα κριτήρια τους 1ου Βήματος, ήτοι σε 1.018 ελληνικά ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων με διαθέσιμη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσβαση στο διαδίκτυο.

ΒΗΜΑ 4ο : Καθορισμός μεγέθους δείγματος

Για τον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν δύο μέθοδοι. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος προσδιορισμού του «μέσου μεγέθους δειγμάτων παρόμοιων μελετών» (Sudman, 1976) από την ελληνική και ξένη ερευνητική εμπειρία, ώστε να καθοριστεί ένα διερευνητικό-αρχικό μέγεθος δείγματος. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 6.2. το μέσο μέγεθος δείγματος σε αντίστοιχες περιπτώσεις ερευνών σε ελληνικά ξενοδοχεία είναι 92 επιχειρήσεις.

Πίνακας 6.2.
Υφιστάμενες έρευνες με διευθυντικά στελέχη ελληνικών ξενοδοχείων

Έτος	Ερευνητής	Μέγεθος δείγματος
1990	Chitiris	130
2003	Sigala	51
2005	Sigala	84
2008	Pavlatos & Paggios	100
	Μέσος Όρος	92

Πηγή: Οι αντίστοιχες δημοσιευμένες εργασίες

Εξετάζοντας τα στοιχεία του πίνακα 6.3., όπου παρουσιάζονται 17 έρευνες από τη διεθνή ερευνητική εμπειρία, στις οποίες συμμετείχαν διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων προκύπτει ότι το μέσο μέγεθος δείγματος είναι 156 άτομα. Συνεπώς κρίθηκε σκόπιμο ότι το μέγεθος του δείγματος θα έπρεπε να είναι τουλάχιστον 150 άτομα.

Κάνοντας χρήση, στη συνέχεια, ορισμένων εμπειρικών κανόνων (rules of thumb) έγινε περαιτέρω προσπάθεια προσδιορισμού του μεγέθους του δείγματος. Αρχικά, μελετήθηκαν τα ποσοστά απόκρισης: α) αντίστοιχων διδακτορικών και μεταπτυχιακών ερευνών σε ελληνικές επιχειρήσεις, όπου τα ευρήματα έδειξαν μέσο ποσοστό απόκρισης 23-25% (βλ. για παράδειγμα Δημητριάδης, 2006; Τσόγκας, 2006; Αζαρία, 2010), και β) αντίστοιχων δημοσιευμένων μελετών σε από τη διεθνή βιβλιογραφία (βλ. για παράδειγμα Ozturk *et al*., 2008; Simon *et al*., 2008; Ayoun & Moreo, 2008), όπου τα ευρήματα έδειξαν μέγιστο ποσοστό απόκρισης της τάξεως του 22%. Συνεπώς, υιοθετώντας μια συντηρητική προσέγγιση θεωρήθηκε εφικτό ένα ποσοστό της τάξεως του 25%.

Πίνακας 6.3.
Υφιστάμενες έρευνες με διευθυντικά στελέχη ξενοδοχείων διεθνώς

Έτος	Ερευνητής	Χώρα	Μέγεθος δείγματος
1994	Yu & Pine	Χονγκ Κογκ	247
2004	Winata & Mia	Αυστραλία	74
2004	Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina	Ισπανία	50
2005	Dickson *et al*.	ΗΠΑ	89
2008	Ozturk *et al*.	Τουρκία	252
2008	Ayoun & Moreo	Διεθνής	248
2008	Nasution & Mavondo	Αυστραλία	231
2008	Patiar & Mia	Αυστραλία	56
2008	Kim *et al*.	Νότια Κορέα	253
2009	Daghfous & Barkhi	Η.Α.Ε.	77
2009	Lucas *et al*.	Βουλγαρία	50
2009	Minett *et al*.	Αυστραλία	91
2010	Israeli *et al*.	Ινδία	145
2011	Darcy *et al*.	Ισπανία	194
2011	Huimina & Ryan	Κίνα	257
2011	Türkay *et al*.	Τουρκία	35
2011	Kim *et al*.	ΗΠΑ	305
		Μέσος όρος δείγματος	156

Πηγή: Οι αντίστοιχες δημοσιευμένες εργασίες

Αμέσως μετά, λήφθηκαν υπόψη οι περιορισμοί που ισχύουν για την εφαρμογή της στατιστικής μεθόδου που επρόκειτο να χρησιμοποιηθεί, της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης - ΕΠΑ (Confirmatory Factor Anaysis - CFA). Σύμφωνα με τον De Coster (1998) στην ΕΠΑ το ελάχιστο μέγεθος δείγματος θα πρέπει να είναι 200 μονάδες. Η Guo (2004) συνοψίζει αναφορές που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία σε σχέση με τον προσδιορισμό του μεγέθους δείγματος στην περίπτωση της παραγοντικής ανάλυσης, ως εξής: α) με βάση το δείκτη N:p όπου N είναι ο αριθμός του δείγματος και p είναι ο αριθμός των ανεξάρτητων μεταβλητών, οι τιμές του δείκτη θα πρέπει να κυμαίνονται από 2:1 μέχρι και 20:1, και β) με βάση το δείκτη του απόλυτου N, όπου, σύμφωνα

πάντα με τη βιβλιογραφία, αυτός θα πρέπει να διαμορφώνεται μεταξύ 100 και 200 μονάδων.

ΒΗΜΑ 5ο - Εκτέλεση διαδικασίας δειγματοληψίας

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω υποδείξεις και με δεδομένο ότι στην παρούσα έρευνα υπάρχουν 21 παράγοντες – ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες Yv), κρίθηκε σκόπιμο το μέγεθος του δείγματος να είναι μεγαλύτερο από 200 άτομα, και προκειμένου να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό θα έπρεπε ο πληθυσμός, στον οποίο θα απευθυνθεί η έρευνα να κυμαίνεται – δεδομένου του επιθυμητού ποσοστού απόκρισης 25% - σε 200/0,25=800 ανώτατα διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Έτσι λοιπόν με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία από τη βάση δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, για τα οποία έγινε λόγος στο Βήμα 2, κρίθηκε ότι, η εκτέλεση της διαδικασίας για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων θα έπρεπε να γίνει με την αποστολή του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 1.018 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (> από τον αριθμό στόχο των 800) και να συλλεχθούν 255 πλήρη ερωτηματολόγια για να επιτευχθεί το επιθυμητό ποσοστό απόκρισης του 25%.

6.10. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τον Dillman (2007), σε μια δειγματοληπτική έρευνα, ο ερευνητής θα πρέπει να μεριμνήσει για την ελαχιστοποίηση κατά το δυνατόν των ακόλουθων σφαλμάτων:

Α) ***Σφάλμα δειγματοληψίας*** *(sampling error)*, το οποίο τυπικά αναφέρεται στο γεγονός ότι η έρευνα περιορίζεται σε μερικές μόνο και όχι σε όλες τις μονάδες του πληθυσμού.

Β) ***Σφάλμα κάλυψης*** *(coverage error)*, το οποίο συμβαίνει όταν η πηγή από όπου αντλούνται τα στοιχεία του δείγματος δεν αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού, αποκλείοντας με τον τρόπο αυτό την ίδια πιθανότητα συμμετοχής σε όλες τις μονάδες του πληθυσμού.

Γ) ***Σφάλμα μέτρησης*** *(measurement error)*, το οποίο αναφέρεται στην περίπτωση που η απάντηση των ερωτώμενων σε μια ερώτηση της έρευνας είναι ανακριβής ή είναι άχρηστη και δε μπορεί να συγκριθεί με τις απαντήσεις άλλων ερωτώμενων.

Δ) ***Σφάλμα μη απόκρισης*** *(non response error)*, το οποίο αφορά την περίπτωση όπου αυτοί που απαντούν στην έρευνα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτούς που δεν απαντούν, κατά ένα τρόπο σχετικό με την έρευνα.

Για την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων αυτών σφαλμάτων από την παρούσα έρευνα οι ενέργειες που έγιναν ήταν οι εξής:

- Τα σφάλματα δειγματοληψίας και κάλυψης αντιμετωπίστηκαν μέσα από τα μεθοδολογικά βήματα που παρουσιάστηκαν εκτενώς παραπάνω (βλ. ενότητα 6.9.). Καθοριστικός παράγοντας στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων αυτών ήταν η χρήση της βάσης δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος.
- Το σφάλμα μέτρησης ελαχιστοποιήθηκε μέσα από τα μεθοδολογικά βήματα του λειτουργικού ορισμού των μεταβλητών (βλ. ενότητα 6.6.), με τον καθορισμό των εννοιών που θα μετρηθούν και την επιλογή των κατάλληλων κλιμάκων μέτρησης ούτως ώστε, τα στοιχεία που θα προκύψουν να είναι χρήσιμα και συγκρίσιμα για τους σκοπούς της έρευνας. Επιπλέον, στην ελαχιστοποίηση του εν λόγω σφάλματος συνέβαλλε καθοριστικά ο προέλεγχος και η πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου (βλ. ενότητα 6.7.).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην προσπάθεια που έγινε προκειμένου για την ελαχιστοποίηση του σφάλματος μη απόκρισης. Η υλοποίηση πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου συχνά παρουσιάζει προβλήματα κυρίως λόγω του χαμηλού ποσοστού απαντήσεων, ακόμη και σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου το μέγεθος του ερωτηματολογίου είναι πολύ μικρό (Dillman, 2007). Η διαδικασία αποστολής ενός ερωτηματολογίου σε μια ομάδα παραληπτών, υποκίνησής τους να το συμπληρώσουν με ειλικρίνεια, και να το επιστρέψουν στον αποστολέα μπορεί να χαρακτηρισθεί ως μία

ειδική περίπτωση "Κοινωνικής Ανταλλαγής" (Social Exchange) (Dillman, 2007). Η θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής υποστηρίζει ότι, οι πράξεις των ατόμων υποκινούνται από την αναμενόμενη ανταπόδοση των πράξεων αυτών. Η Κοινωνική Ανταλλαγή είναι κάτι διαφορετικό από την οικονομική ανταλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι στην πρώτη δεν υπάρχει το χρήμα ως μέτρο ανταπόδοσης. Παρά την έλλειψη του χρήματος, τα άτομα θεωρούν στην Κοινωνική Ανταλλαγή ότι, το χρήμα αντικαθίσταται από μία μελλοντική υποχρέωση που δημιουργείται, και η οποία δεν είναι συγκεκριμένη και σαφώς ορισμένη. Επιπλέον, στα πλαίσια της Κοινωνικής Ανταλλαγής δημιουργείται κάποιο κόστος, το οποίο οι συμμετέχοντες σε αυτήν προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν. Έτσι λοιπόν ο Dillman (2007) με απώτερο σκοπό τη βελτίωση του ποσοστού απόκρισης μιας έρευνας, προτείνει την υιοθέτηση μιας δέσμης ενεργειών, οι οποίες στηρίζουν τρεις άξονες: α) ανταμοιβή του ερωτώμενου, β) ελαχιστοποίηση του κόστους απάντησης για τον ερωτώμενο, και γ) δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στον αποστολέα και τον ερωτώμενο. Στον πίνακα 6.4. που ακολουθεί παρουσιάζεται αφενός η δέσμη των ενεργειών αυτών κατά άξονα και αφ' ετέρου ο τρόπος αντιμετώπισής και υιοθέτησής τους στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

Δεδομένου ότι, οι έρευνες μέσω διαδικτύου παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σχέση με τις άλλου τύπου μεθόδους συλλογής πρωτογενών στοιχείων, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια ειδική αναφορά στα ζητήματα αυτά και στον τρόπο που αυτά αντιμετωπίστηκαν από την παρούσα έρευνας.

Σύμφωνα με τον Couper (2008) στις έρευνες μέσω διαδικτύου η υποκίνηση ή η «στρατολόγηση» ενός ατόμου (υποκείμενου έρευνας) να συμμετέχει, αποτελεί μια πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει ο ερευνητής. Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αυτή διαδραματίζουν σημαντικές λεπτομέρειες στην επικοινωνία με τον ερωτώμενο. Στο διάγραμμα 6.4 που ακολουθεί, ο Couper (2008) συνδυάζει με χαρακτηριστικό τρόπο το περιεχόμενο και τη σημασία των λεπτομερειών αυτών.

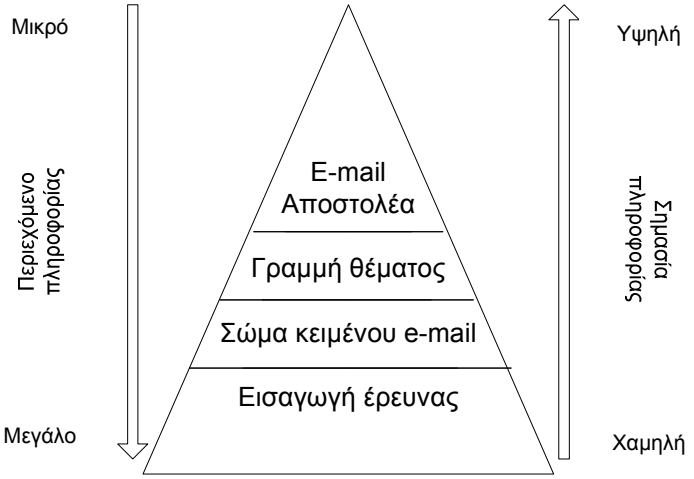
Πίνακας 6.4.
Τεχνικές βελτίωσης του ποσοστού απόκρισης

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ
Α. Παροχή Ανταμοιβής	
Δημιουργία θετικής σχέσης ερευνητή - ερωτώμενου	• Επιχειρήματα υπέρ της σημαντικότητας της έρευνας στο μήνυμα του ηλ.ταχυδρομείου • Αναφορά στο διευθυντή ως παραλήπτη στην αρχή του μηνύματος • Προσωπικός χαιρετισμός και υπογραφή του μηνύματος από τον υπεύθυνο ερευνητή
Ευχαριστία του ερωτώμενου	• Εκ των προτέρων ευχαριστία στο μήνυμα του ηλ.ταχυδρομείου. • Ευχαριστία στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου. • Ευχαριστία στο τέλος μετά την υποβολή του ερωτηματολογίου.
Ανάδειξη σημαντικότητας συμμετοχής	• Τονίζεται δύο φορές με έντονα γράμματα στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου από την πρώτη κιόλας παράγραφο.
Υποστήριξη ομαδικών αξιών	• Αναφορά στο γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε ανώτατα στελέχη των ελληνικών ξενοδοχείων στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου
Παροχή απτής ανταμοιβής	• Υπόσχεση για αποστολή των αποτελεσμάτων της έρευνας άμα τη δηλώσει των προσωπικών στοιχείων επικοινωνίας στο ερωτηματολόγιο, στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου.
Διαμόρφωση ενδιαφέροντος και ελκυστικού ερωτηματολογίου	• Δόθηκε έμφαση στη δομή και στην εμφάνιση του on-line ερωτηματολογίου (χρήση εικόνων, διάφορες μορφές γραμματοσειρών κλπ.) • Δόμηση των ερωτήσεων με γνώμονα την ευκολία απάντησης (πχ ομαδοποιημένη παράθεση σε πίνακες). • Τονίστηκε η σκοπιμότητα της έρευνας με παραδείγματα από τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα.
Παροχή κοινωνικής επιβεβαίωσης	*Δεν αφορά στην παρούσα έρευνα*
Ενημέρωση για το σπάνιο των ευκαιριών συμμετοχής	*Δεν αφορά στην παρούσα έρευνα*
Β. Ελαχιστοποίηση Κοινωνικού Κόστους	
Αποφυγή εννοιών υποβιβασμού ερωτώμενου	• Προσεκτική διατύπωση τόσο στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου όσο και στο σύνολο του ερωτηματολογίου, για την αποφυγή αισθήματος εκμετάλλευσης από μέρους του ερωτώμενου.
Αποφυγή δημιουργίας αισθήματος αμηχανίας στον ερωτώμενο	• Πλέον των παραπάνω, έμφαση στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου αλλά και στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου, ότι αυτό αποσκοπεί να

	καταγράψει την προσωπική άποψη των ερωτώμενων στα θέματα που αναφέρεται, και δεν αναφέρεται σε στοιχεία της επιχείρησής τους.
Παρουσίαση μικρού και εύκολου ερωτηματολογίου	• Αναφορά στην εισαγωγή στον αριθμό των ερωτήσεων (19 ερωτήσεις) και στον εκτιμώμενο χρόνος συμπλήρωσής του.
Ελαχιστοποίηση ζητούμενων προσωπικών πληροφοριών	• Περιορισμός στο ελάχιστο των προσωπικών ζητούμενων στοιχείων με αναφορά μόνο σε ονοματεπώνυμο, θέση, στοιχεία επικοινωνίας. Ενημέρωση για προαιρετική υποβολή των άνω αναφερόμενων στοιχείων. • Αναφορά στον εμπιστευτικό χαρακτήρα της έρευνας και των στοιχείων της.
Συμβατότητα απαίτησης συμμετοχής με προηγούμενες εμπειρίες	*Δεν αφορά στην παρούσα έρευνα*
Γ. Επίτευξη Εμπιστοσύνης	
Διατύπωση ευχαριστιών εκ των προτέρων	• Ευχαριστίες εκ των προτέρων τόσο στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου όσο και στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου.
Υποστήριξη έρευνας από αναγνωρισμένο φορέα	• Αναφορά στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου ότι η έρευνα αφορά διατριβή που εκπονείται στο Τμήμα ΟΔΕ του Παν/μίου Μακεδονίας. • Παράθεση του λογότυπου του Τμήματος ΟΔΕ και του Πανεπιστημίου σε όλες τις οθόνες της διαδικασίας. • Αποστολή του μηνύματος ηλεκ.ταχυδρομείου από διεύθυνση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (mady@uom.gr).
Παρουσίαση της ενέργειας συμπλήρωσης ως απλής	• Σαφής αναφορά στο μήνυμα ηλεκ.ταχυδρομείου ότι ✓ το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται on-line, ο ερωτώμενος δεν απαιτείται να γράψει αλλά ούτε να εκτυπώσει οτιδήποτε ✓ το ερωτηματολόγιο είναι σύντομο, καθώς περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις, ✓ η συμπλήρωσή του είναι απλή και ο απαιτούμενος χρόνος είναι 8-10 λεπτά.
Επίκληση άλλων πιθανών σχέσεων ανταλλαγής	*Δεν αφορά στην παρούσα έρευνα*

Πηγή: Προσαρμογή από Dillman (2007)

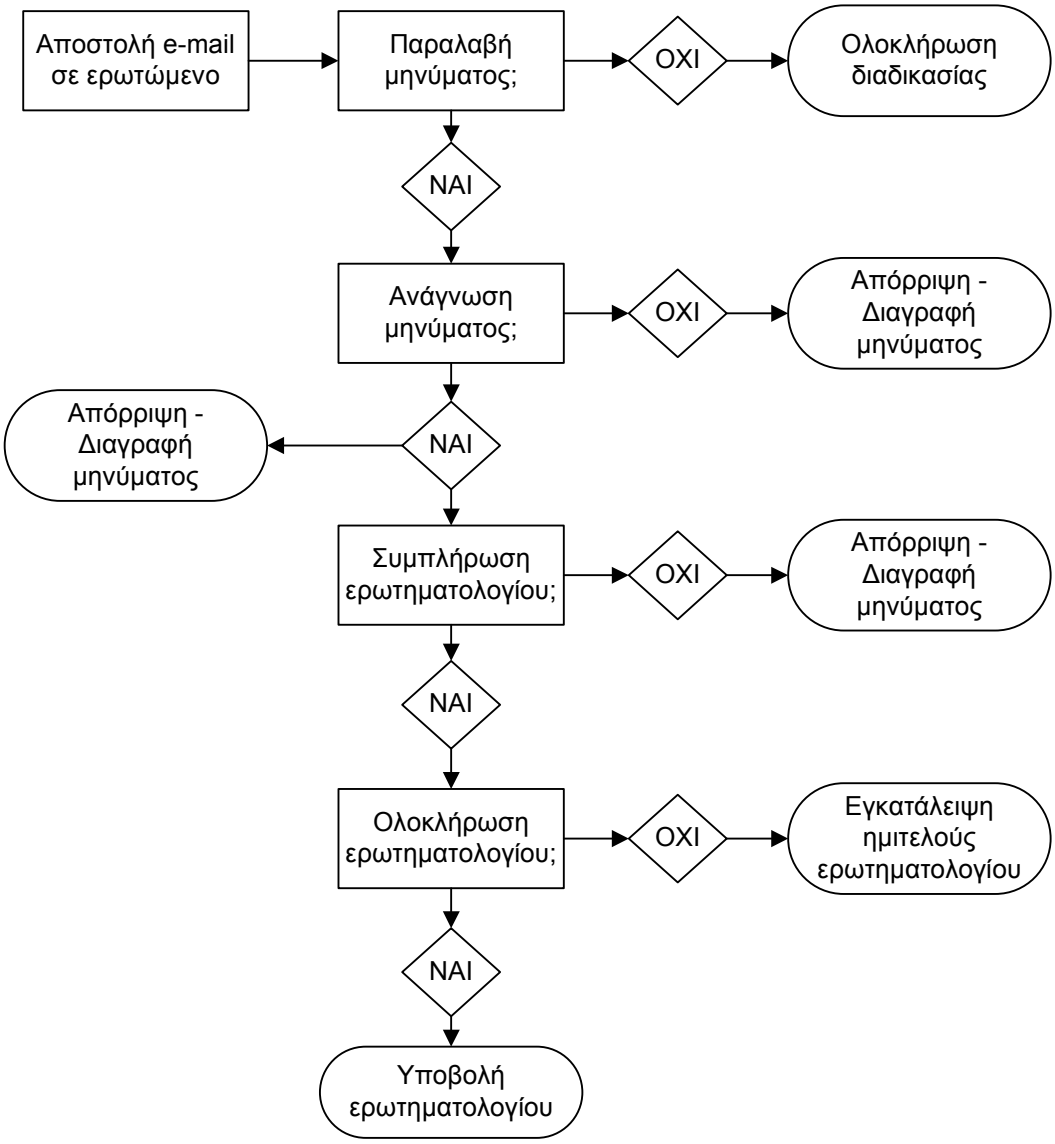
Διάγραμμα 6.4.
Περιεχόμενο και σημασία πληροφοριών στις έρευνες διαδικτύου



Πηγή: Couper (2008)

Λαμβάνοντας υπόψη την λογική ακολουθία της ανταπόκρισης ενός ερωτώμενου σε μια πρόσκληση για συμμετοχή σε μια έρευνα, η οποία του αποστέλλεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε συνδυασμό με τις προτάσεις του Couper (2008), προκύπτει, μετά από επεξεργασία, το διάγραμμα ροής που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.5. Επιπλέον, στον πίνακα 6.5. γίνεται αναφορά στις ενέργειες που έγιναν με βάση τις προτάσεις και τα σημεία που χρήζουν προσοχής κατά τον Couper (2008) ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην περίπτωση της παρούσας έρευνας.

Διάγραμμα 6.5.
Διάγραμμα ροής της διαδικασίας ανταπόκρισης στην αποστολή μηνύματος για τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου on-line



Πηγή: Επεξεργασία από Couper (2008)

Ειδικότερα, όταν η πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα αποστέλλεται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το πρώτο σημαντικό βήμα είναι να πειστεί ο ερωτώμενος να ανοίξει το μήνυμα ώστε να διαβάσει το περιεχόμενο του, με την προϋπόθεση βέβαια ότι, το μήνυμα έχει διέλθει από ενδεχόμενα φίλτρα ελέγχου μηνυμάτων (spam filters) και έχει φθάσει στο ηλεκτρονικό γραμματοκιβώτιο του παραλήπτη. Το πρώτο σημείο αναφοράς για τον παραλήπτη στο βήμα αυτό είναι η διεύθυνση e-

mail του αποστολέα και το περιεχόμενο της γραμμής θέματος του μηνύματος. Παρά το γεγονός ότι, το περιεχόμενο πληροφορίας των δύο αυτών στοιχείων είναι πολύ μικρής έκτασης, η σπουδαιότητα τους είναι υψηλή καθώς αποτελούν σημεία κλειδιά για την περαιτέρω συνέχιση της διαδικασίας. Η εντύπωση που δημιουργούν στον παραλήπτη καθορίζει εάν αυτός θα επιλέξει να προχωρήσει στο να ασχοληθεί συμμετέχοντας στην έρευνα ή απλώς θα διαγράψει το μήνυμα αγνοώντας το.

Πίνακας 6.5.
Ενέργειες που αφορούν την πρόσκληση e-mail

Επικεφαλίδα e-mail	
Όνομα και διεύθυνση αποστολέα	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ – ΖΗΣΗΣ ΜΑΔΥΤΙΝΟΣ mady@uom.gr
Όνομα και διεύθυνση παραλήπτη	Διεύθυνση e-mail ξενοδοχείου από τη βάση δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος
Η γραμμή του θέματος	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ – Έρευνα στις Ελληνικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις
Κυρίως σώμα e-mail	
Χαιρετισμός	Αγαπητοί κύριοι ….
Υπογραφή	Με εκτίμηση Ο Υπεύθυνος της Έρευνας Ζήσης Μαδυτινός, Υπ.διδάκτορας Τμήματος ΟΔΕ Πανεπιστημίου Μακεδονίας
Στοιχεία επικοινωνίας υπεύθυνου	Email: mady@uom.gr Τηλ. 6973.313623
Περιεχόμενο κειμένου	• Λογότυπο Τμήματος ΟΔΕ Πανεπιστημίου Μακεδονίας • ΥΠ' ΟΨΙΝ: Κου Διευθυντή του Ξενοδοχείου • Χρήση γραμματοσειρών για ανάδειξη σημαντικών στοιχείων (σκοπός έρευνας, σημαντικότητα συμμετοχής, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έρευνας κ.α.) • Αναφορά στην πηγή λήψης των στοιχείων επικοινωνίας (Ιστοσελίδα Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος www.grhotels.gr) • Διευκόλυνση με τη διεύθυνση URL της έρευνας, καθώς χρησιμοποιήθηκε η έκφραση «πατήστε εδώ», έτσι ώστε να μην εμφανίζονται πολύπλοκες διευθύνσεις

Πηγή: Προσαρμογή από Couper (2008)

Εφόσον ο παραλήπτης επιλέξει να ανοίξει το μήνυμα και να το δει ή να το διαβάσει, υπάρχει η δυνατότητα για την παροχή περισσότερων

πληροφοριών σε σχέση με την έρευνα, γεγονός που αυξάνει παράλληλη την πιθανότητα να προχωρήσει περαιτέρω. Στο στάδιο αυτό, μετά την ανάγνωση του κειμένου της πρόσκλησης, οι επιλογές που έχει είναι είτε να μην ασχοληθεί περαιτέρω, είτε να πειστεί από τις πληροφορίες που παρατίθενται στο κείμενο της πρόσκλησης και να συνεχίσει στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Άρα καθοριστικός παράγοντας στο σημείο αυτό αναδεικνύεται το σώμα κειμένου της πρόσκλησης. Στοιχεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι ο χαιρετισμός προς τον ερωτώμενο, η υπογραφή του μηνύματος, τα στοιχεία επικοινωνίας των υπεύθυνων της έρευνας και φυσικά το κείμενο της πρόσκλησης.

Το ζητούμενο σε όλες αυτές τις επιμέρους πληροφορίες είναι να συμβάλουν στη δημιουργία μιας εικόνας αξιοπιστίας και κύρους ώστε ο παραλήπτης του μηνύματος να πειστεί και να θεωρήσει ενδιαφέρουσα τη συμμετοχή του στην έρευνα, προχωρώντας στο επόμενο βήμα που είναι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Κατά τη διάρκεια αυτής έρχεται σε πρώτη φάση αντιμέτωπος με την εισαγωγή του, και εν συνεχεία προχωρά στη συμπλήρωσή του. Βέβαια, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συμπλήρωσης υπάρχει διαρκώς το ενδεχόμενο ο ερωτώμενος να διακόψει τη συμπλήρωση και να «απορρίψει» το ερωτηματολόγιο. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί κατά το δυνατόν η πιθανότητα αυτά είναι αναγκαίες όλες εκείνες οι ενέργειες και προτάσεις κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, για τις οποίες έγινε λόγος τόσο στην παρούσα ενότητα όσο και στις προηγούμενες αυτού του κεφαλαίου.

6.11. ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

Η ηλεκτρονική διακίνηση του ερωτηματολογίου έγινε – όπως αναφέρθηκε και παραπάνω – κατά το διάστημα Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2011. Κατά το διάστημα αυτό έγιναν 4 αποστολές μηνυμάτων – προσκλήσεων (μια κάθε δύο εβδομάδες περίπου) για συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών των ελληνικών ξενοδοχείων στην έρευνα. Μετά την ολοκλήρωση των αποστολών αυτών **συλλέχθηκαν συνολικά 284 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια,** απόλυτα χρήσιμα για περαιτέρω επεξεργασία. Υπενθυμίζεται ότι, λόγω της διεξαγωγής της έρευνας on-line

αξιοποιήθηκε η δυνατότητα του λογισμικού σχεδιασμού του ερωτηματολογίου για την χρήση λογικών ελέγχων (δικλείδων ασφαλείας) κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο. Αυτή η δυνατότητα εξασφάλισε το αποτέλεσμα ώστε κάθε ερωτηματολόγιο που υποβαλλόταν να είναι πλήρες. Συνεπώς το ποσοστό απόκρισης στην παρούσα έρευνα διαμορφώθηκε σε 284/1.018 = 27,8% αρκετά ικανοποιητικό σε σχέση με τον αρχικό στόχο των 255 που προσδιορίστηκε αναλυτικά στην ενότητα 6.9.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι, η περίοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας ίσως δεν ήταν η πλέον κατάλληλη διότι αποτελεί (ιδίως ο μήνας Αύγουστος) την κορύφωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας για τα ξενοδοχεία στη χώρα μας, γεγονός που περιορίζει σημαντικά το διαθέσιμο χρόνο των στελεχών τους. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι πολλά ξενοδοχεία στη χώρα μας λειτουργούν εποχιακά, δηλαδή από τον Απρίλιο ή Μάιο μέχρι και Σεπτέμβριο ή Οκτώβριο. Πάντως δεδομένων των χρονικών περιορισμών της έρευνας, το επιλεχθέν χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας συλλογής πρωτογενών στοιχείων ήταν μοναδική επιλογή.

6.12. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

6.12.1. Λήψη απόφασης για την επιλογή μεθόδου ανάλυσης δεδομένων

Σύμφωνα με τους Σίωμκο & Βασιλικοπούλου (2005), η κατάλληλη επιλογή στατιστικού τεστ είναι η πιο σημαντική απόφαση για τη σωστή και έγκυρη εξαγωγή συμπερασμάτων σε μια έρευνα. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων αποτελεί μια σημαντική απόφαση για τον ερευνητή, και υπαγορεύεται πάντα από τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του και το σκοπό της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (βλ. ενότητα 6.2.), η παρούσα έρευνα χαρακτηρίστηκε κατά κύριο λόγο ως διερευνητική και εν μέρει ως αιτιολογική. Βασικά χαρακτηριστικά της που λήφθηκαν υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης δεδομένων είναι τα εξής:

- Αναφέρεται σε ένα μοντέλο με πολλές μεταβλητές τόσο ανεξάρτητες όσο και εξαρτημένες (multivariate).
- Στην περίπτωση των εξαρτημένων πρόκειται για μεταβλητές που δεν είναι παρατηρήσιμες ή μετρήσιμες,. Είναι με άλλα λόγια αφανείς μεταβλητές (latent variables).
- Προϋπάρχει κάποια γνώση αναφορικά με τη σχέση της δομής των υποκείμενων αφανών μεταβλητών, η οποία έχει βασιστεί στην υφιστάμενη έρευνα και τη θεωρία, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκαν στα προηγούμενη κεφάλαια της διατριβής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ***λήφθηκε η απόφαση για την επιλογή της μεθόδου της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων - ΜΔΕ*** (Structural Equation Modeling – SEM) προκειμένου για το στατιστικό έλεγχο και την εμπειρική τεκμηρίωση του προτεινόμενου μοντέλου. Ειδικότερα ***επιλέχθηκε μια υποπερίπτωση της ΜΔΕ, που είναι η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση*** (Confirmatory Factor Analysis).

Ο Fornell (1987) κατηγοριοποιεί τις τεχνικές πολυμεταβλητής στατιστικής ανάλυσης σε πρώτης και δεύτερης γενιάς και αναφέρει ότι, οι τεχνικές SEM είναι παραδείγματα της δεύτερης γενιάς πολυμεταβλητής ανάλυσης, η οποίες προσφέρουν στους ερευνητές μεγαλύτερη ευελιξία σε σύγκριση με τις τεχνικές πρώτης γενιάς, όπως είναι η ανάλυση παραγόντων, η πολλαπλή παλινδρόμηση, κ.α. Ακολουθεί μια περιγραφή της προτεινόμενης μεθόδου ΜΔΕ.

6.12.2. Βασικές αρχές της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων

Σύμφωνα με την Byrne (2010), η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων – ΜΔΕ (Structural Equation Modeling - SEM) είναι μια στατιστική μεθοδολογία, η οποία προσεγγίζει με ένα επιβεβαιωτικό τρόπο (πχ έλεγχος υποθέσεων) την ανάλυση μιας δομικής θεωρίας, η οποία βασίζεται με τη σειρά της σε κάποια φαινόμενα. Τυπικά, η θεωρία αυτή αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αιτιολογικών σχέσεων που δημιουργούν παρατηρήσεις σε διάφορες μεταβλητές. Ο όρος «μοντέλα δομικών εξισώσεων» αποδίδει δύο σημαντικές πτυχές της διαδικασίας : α) οι υπό εξέταση αιτιολογικές διαδικασίες αντιπροσωπεύονται από μια σειρά δομικών εξισώσεων (πχ

παλινδρόμηση), και β) αυτές οι δομικές σχέσεις μπορούν να αποτυπωθούν εικονογραφικά ώστε να βοηθήσουν στην καλύτερη σύλληψη της υπό μελέτη θεωρίας. Το υποτιθέμενο μοντέλο μπορεί δοκιμασθεί περαιτέρω στατιστικά με μια παράλληλη ανάλυση του συνολικού συστήματος των μεταβλητών ώστε να ελεγχθεί κατά πόσο είναι συνεπές με τα διαθέσιμα στοιχεία. **Εάν ο βαθμός συνέπειας είναι επαρκής, το μοντέλο αξιώνει την αληθοφάνεια των πιθανολογούμενων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.** Εάν ο βαθμός συνέπειας είναι ανεπαρκής,, η υποστήριξη των αντίστοιχων σχέσεων απορρίπτεται.

Υπάρχουν αρκετές πλευρές της ΜΔΕ που τη διαχωρίζουν από πολυμεταβλητές μεθόδους παλαιότερης γενιάς, σύμφωνα πάντα με την (Byrne, 2010). Οι βασικές διαφορές της εστιάζονται στα εξής σημεία:

Α) Χρησιμοποιεί μια επιβεβαιωτική παρά μια διερευνητική προσέγγιση στην ανάλυση των στοιχείων (αν και πλευρές της δεύτερης μπορούν να επισημανθούν). Επιπλέον, αξιώνοντας το πρότυπο σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών να προσδιορίζεται εκ των προτέρων, η ΜΔΕ αποτελεί ένα πρόσφορο μέσο για την ανάλυση των δεδομένων με επαγωγικό σκοπό. Αντίθετα, οι περισσότερες άλλες πολυμεταβλητήες μέθοδοι είναι ουσιαστικά περιγραφικές εκ φύσεως (πχ διερευνητική παραγοντική ανάλυση), με αποτέλεσμα να καθιστούν δύσκολο, αν όχι απίθανο τον έλεγχο των υποθέσεων.

Β) Ενώ οι παραδοσιακές πολυμεταβλητές μέθοδοι δε μπορούν να αξιολογήσουν και να διορθώσουν το στατιστικό σφάλμα, η ΜΔΕ παρέχει σαφείς εκτιμήσεις των παραμέτρων διακύμανσης του σφάλματος. Πράγματι, οι εναλλακτικές μέθοδοι (π.χ. αυτές που βασίζονται στην παλινδρόμηση ή στο γενικό γραμμικό μοντέλο) υποθέτουν ότι το στατιστικό σφάλμα στις ανεξάρτητες μεταβλητές εκλείπει. Συνεπώς, χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους όταν υπάρχει σφάλμα στις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυτό ισοδυναμεί με σφάλμα παράλειψης, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές ανακρίβειες, ιδιαίτερα εάν τα σφάλματα είναι σημαντικού μεγέθους. Τέτοια λάθη μπορούν να αποφευχθούν με τη χρήση της ΜΔΕ.

Γ) Παρά το ότι οι αναλύσεις δεδομένων με τη χρήση των προηγούμενων μεθόδων βασίζονται μόνο στη μέτρηση των ανεξάρτητων μεταβλητών, αυτές που χρησιμοποιούν τη ΜΔΕ μπορούν να ενσωματώσουν τόσο τις εξαρτημένες ή αφανείς (latent) μεταβλητές και τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Δ) Δεν υπάρχουν αντίστοιχες εναλλακτικές μέθοδοι που να χρησιμοποιούνται ευρέως και εύκολα για τη μοντελοποίηση πολυμεταβλητών σχέσεων ή για την εκτίμηση άμεσων ή έμμεσων επιπτώσεων. Αυτά τα σημαντικά χαρακτηριστικά είναι διαθέσιμα με τη χρήση της μεθοδολογίας ΜΔΕ.

Έτσι λοιπόν, λόγω των προαναφερόμενων σημαντικών χαρακτηριστικών, η ΜΔΕ έγινε μια δημοφιλής μέθοδος, χρησιμοποιούμενη στην μη πειραματική έρευνα, όπου οι μέθοδοι δοκιμής των θεωριών δεν είναι επαρκώς ανεπτυγμένες και διάφοροι λόγοι καθιστούν τον πειραματικό σχεδιασμό ανέφικτο.

Στις συμπεριφορικές και στις κοινωνικές επιστήμες, οι αναλυτές συχνά ενδιαφέρονται να μελετήσουν θεωρητικές έννοιες, οι οποίες δε μπορούν να παρατηρηθούν άμεσα. Αυτά τα αφηρημένα φαινόμενα καλούνται αφανείς μεταβλητές ή παράγοντες (latent variables ή factors). Όπως είναι προφανές, από τη στιγμή που οι αφανείς μεταβλητές δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες, δεν είναι και άμεσα μετρήσιμες. Συνεπώς, ο ερευνητής θα πρέπει να ορίσει λειτουργικά τις αφανείς μεταβλητές, γεγονός που σημαίνει ότι θα πρέπει να καθορίσει μέσω ποιών φαινομένων θα αντιπροσωπεύονται οι μεταβλητές αυτές. Αυτό κατ᾽ επέκταση σημαίνει ότι οι αφανείς μεταβλητές συνδέονται με εξαρτημένες μεταβλητές καθιστώντας δυνατή με αυτόν τον τρόπο την εκτίμησή τους. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται εφικτή η έμμεση μέτρησή τους μέσω της άμεσης μέτρησης των μεταβλητών που δύνανται να μετρηθούν (ανεξάρτητες μεταβλητές). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα η επιλογή εργαλείων μέτρησης των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Προκειμένου να ασχοληθεί κανείς με τη χρήση της ΜΔΕ είναι καλό να διαχωρίσει τις αφανείς μεταβλητές σε εξωγενείς και ενδογενείς. Οι εξωγενείς αφανείς μεταβλητές είναι συνώνυμες με τις με τις ανεξάρτητες

μεταβλητές. Παρουσιάζουν διακυμάνσεις στις τιμές άλλων αφανών μεταβλητών στο μοντέλο. Οι αλλαγές στις τιμές των εξωγενών μεταβλητών δεν εξηγούνται από το μοντέλο, αλλά θεωρείται ότι επηρεάζονται από παράγοντες εκτός μοντέλου. Οι ενδογενείς αφανείς μεταβλητές είναι συνώνυμες με τις εξαρτημένες μεταβλητές, και ως τέτοιες, επηρεάζονται από τις εξωγενείς μεταβλητές του μοντέλου άμεσα ή έμμεσα. Η διακύμανση στις τιμές των ενδογενών μεταβλητών εξηγείται από το μοντέλο επειδή όλες οι αφανείς μεταβλητές που τις επηρεάζουν περιλαμβάνονται στον καθορισμό του μοντέλου.

Ο Jöreskog (1993) συνοψίζοντας το γενικό στρατηγικό πλαίσιο της δοκιμής μοντέλων δομικών εξισώσεων, διέκρινε τρία πιθανά σενάρια: α) τα αυστηρά επιβεβαιωτικά μοντέλα (strictly confirmatory – SC), β) τα εναλλακτικά μοντέλα (alternative models – AM) και, γ) τα παράγωγα μοντέλα (model generating – MG). Στην πρώτη περίπτωση ο ερευνητής προτείνει ένα μοντέλο το οποίο βασίζεται στη θεωρία, συλλέγει τα κατάλληλα στοιχεία και εν συνεχεία εξετάζει κατά πόσο τα στοιχεία ταιριάζουν με το προτεινόμενο μοντέλο. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι είτε τα στοιχεία να επιβεβαιώνουν το μοντέλο είτε όχι, χωρίς όμως να γίνεται κάποια περαιτέρω τροποποίησή ή επεξεργασία του. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ερευνητής προτείνει διάφορα εναλλακτικά μοντέλα, τα οποία βασίζονται στο σύνολό τους στην υφιστάμενη θεωρία. Ακολουθώντας την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων, επιλέγει το μοντέλο εκείνο που ταιριάζει καλύτερα με να δεδομένα. Τέλος, στην περίπτωση των παράγωγων μοντέλων, ο ερευνητής έχει προτείνει και έχει απορρίψει ένα μοντέλο, λόγω του ανεπαρκούς ταιριάσματος με τα εμπειρικά δεδομένα. Όμως, προχωρά σε έναν διερευνητικό τρόπο επανεκτίμησης του μοντέλου. Το σημείο στο οποίο αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία αυτή είναι να αποκαλυφθούν οι παράμετροι που δημιουργούν το πρόβλημα της ανεπάρκειας στο μοντέλο, και να επαναπροσδιοριστεί το μοντέλο ώστε να ταιριάζει καλύτερα με τα δεδομένα.

6.12.3. Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (ΕΠΑ)

Μια από τις παλαιότερες και ευρέως γνωστές στατιστικές μεθόδους προκειμένου για τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ ομάδων παρατηρούμενων και αφανών μεταβλητών είναι η παραγοντική ανάλυση. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση αυτή, ο ερευνητής εξετάζει τη συνδιακύμανση ανάμεσα σε μια ομάδα παρατηρούμενων (ανεξάρτητων) μεταβλητών προκειμένου να αποκομίσει χρήσιμες πληροφορίες για τις υποκείμενες αφανείς σχέσεις τους (πχ παράγοντες). Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι παραγοντικής ανάλυσης: η *Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis)* και η *Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis)*. Η ΔΠΑ είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις όπου οι σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων και των αφανών μεταβλητών είναι άγνωστες ή αβέβαιες, και αποσκοπεί στο να διευκρινίσει πως και σε ποιο βαθμό οι ανεξάρτητες μεταβλητές συνδέονται με τους υποκείμενους παράγοντες. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται διερευνητική, διότι ο ερευνητής δεν έχει προηγούμενη γνώση για τη σχέση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και των παραγόντων.

Αντίθετα με ότι συμβαίνει παραπάνω, η ΕΠΑ εφαρμόζεται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να ελέγξει την υπόθεση ότι, υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο σχέσεων μεταξύ των παρατηρήσιμων μεταβλητών και των παραγόντων. Στην προσέγγιση αυτή, το μοντέλο που περιγράφει το πρότυπο των σχέσεων που θα ελεγχθεί, διατυπώνεται με βάση την προϋπάρχουσα γνώση ή/και τη σχετική ερευνητική εμπειρία. Αυτό το μοντέλο ονομάζεται πλήρες γιατί αποτελείται τόσο από ένα μοντέλο μέτρησης, που απεικονίζει τις συνδέσεις ανάμεσα στις παρατηρήσιμες και τις λανθάνουσες μεταβλητές και τις συσχετίσεις ανάμεσα στις τελευταίες, όσο και από ένα μοντέλο δομικών σχέσεων, που απεικονίζει τις συνδέσεις (συσχετίσεις και σχέσεις εξάρτησης) ανάμεσα στις ίδιες τις λανθάνουσες μεταβλητές (Byrne, 1994).

Η μέθοδος της επιβεβαιωτικής ανάλυσης, με την εφαρμογή των μοντέλων δομικών εξισώσεων, εμφανίστηκε στην επιστημονική έρευνα στις αρχές περίπου του 20ου αιώνα και, λίγο αργότερα, επεκτάθηκε και στην περιοχή των κοινωνικών επιστημών και της συμπεριφοράς (Loehlin,

1992). Η εφαρμογή της στις κοινωνικές έρευνες άρχισε πολύ δειλά, εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεών της τόσο σε γνώσεις στατιστικής και μεθοδολογίας, όσο και σε μηχανική και λογισμική ηλεκτρονική τεχνολογία και γνώση. Στις μέρες μας η μέθοδος αυτή εκτιμάται όλο και περισσότερο ως μια τεχνική που προσφέρει υψηλές δυνατότητες χειρισμού δεδομένων στον ερευνητή.

Η ανάλυση παραγόντων, τόσο ως διερευνητική όσο και ως επιβεβαιωτική μέθοδος, στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι παρατηρούμενες μεταβλητές μπορούν να εκφραστούν ως ένας γραμμικός συνδυασμός κάποιων μη μετρήσιμων (λανθανόντων) κοινών και ειδικών παραγόντων (Bentler & Chou, 1987). Με άλλα λόγια, η διακύμανση κάθε μεταβλητής εξηγείται από έναν αριθμό παραγόντων. Η ΕΠΑ επιτρέπει να προσδιοριστεί το μέρος της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τους παράγοντες που συνδέονται με αυτή (Gustaffson, 1994). Η σχέση αυτή περιγράφεται με τη μορφή μιας δομικής εξίσωσης. Μπορεί, δηλαδή, να υπολογιστεί ποιοι παράγοντες και σε ποιο βαθμό (το ύψος των παραγοντικών φορτίσεων) σχετίζονται με τις συγκεκριμένες παρατηρήσιμες μεταβλητές. Επιπλέον, είναι δυνατό να καθοριστούν οι συνδέσεις μεταξύ των παραγόντων, δηλαδή, να βρεθεί πώς συσχετίζονται, αλληλεξαρτώνται ή οικοδομούνται ιεραρχικά οι παράγοντες και, κατ' επέκταση, οι διαστάσεις που εκπροσωπούν (ικανότητες, χαρακτηριστικά, κ.ά.).

Η διατύπωση όλων των παραπάνω σχέσεων παίρνει τη μορφή ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων που, στη συνέχεια, εφαρμόζεται και ελέγχεται στα πραγματικά δεδομένα. Για κάθε παρατηρούμενη μεταβλητή προσδιορίζονται στη δομική εξίσωση οι λανθάνουσες μεταβλητές (ένας ή περισσότεροι παράγοντες) που ερμηνεύουν τη διακύμανσή της, καθώς και το μέρος της διακύμανσης που δεν ερμηνεύεται από αυτούς (η υπολειπόμενη διακύμανση). Άλλες δομικές εξισώσεις διατυπώνονται για να περιγράψουν ποικίλες σχέσεις, π.χ., εξάρτησης ή συμμεταβολής μεταξύ των παραγόντων, κ.ο.κ.

Στόχος της μεθόδου είναι ο έλεγχος ενός από πριν καθορισμένου μοντέλου, το οποίο περιγράφει όλες τις σχέσεις που αναμένεται να

υπάρχουν ανάμεσα στις μεταβλητές, τις μεταβλητές και τους παράγοντες και, τέλος, τους παράγοντες μεταξύ τους, για να εκτιμηθεί αν εναρμονίζεται με τα πραγματικά δεδομένα. **Η καλή εφαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα αποτελεί ένδειξη ότι η οργάνωση των μεταβλητών και των υποκείμενων διαστάσεων είναι σύμφωνη με την αρχική πρόβλεψη.** Είναι φανερό ότι η μέθοδος δεν περιορίζεται στην εκ των υστέρων ερμηνεία των αποτελεσμάτων, όπως γίνεται συνήθως. Αντίθετα, ελέγχει την καταλληλότητα ενός από πριν διατυπωμένου μοντέλου για το ποιοι παράγοντες ερμηνεύουν τη διακύμανση των μεταβλητών και πώς συνδέονται μεταξύ τους. Είναι κατανοητό ότι, ο εκ των προτέρων σχεδιασμός κάνει δύσκολη την εναρμόνιση του μοντέλου με τα δεδομένα, ιδιαίτερα όταν ο σχεδιασμός του μοντέλου δε στηρίζεται σε ένα καλό θεωρητικό υπόβαθρο. ***Αν όμως το μοντέλο κριθεί αποδεκτό, αποτελεί μια πολύ ισχυρή ένδειξη για την ορθότητα της θεωρίας από την οποία απορρέει*** (Bentler, 1993).

Τέλος, πλέον της προαναφερόμενης μεθόδου που επιλέχθηκε, για την αρχική οριοθέτηση του πλαισίου της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα μέτρα της περιγραφικής στατιστικής προκειμένου να συνοψιστούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν και να προσδιοριστούν οι ενδείξεις κεντρικής τάσης του δείγματος. Η καταχώρηση, ανάλυση, και στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 19 και η ΕΠΑ για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα AMOS το οποίο ανήκει επίσης στην οικογένεια του SPSS. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν εκτενώς τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας προκειμένου να ολοκληρωθεί ο στατιστικός έλεγχος του προτεινόμενου μοντέλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας προκειμένου να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την τεκμηρίωση του προτεινόμενου μοντέλου. Ακολουθώντας πάντα το υπόδειγμα των βημάτων της ερευνητικής διαδικασίας των Sekaran & Rougie (2010), το κεφάλαιο αυτό ανταποκρίνεται στο 8^{ο} βήμα και έπεται της συλλογής των πρωτογενών στοιχείων που πραγματοποιήθηκε μέσω του εργαλείου της έρευνας, ζητήματα για το οποία έγινε λόγος σε προηγούμενο κεφάλαιο της διατριβής.

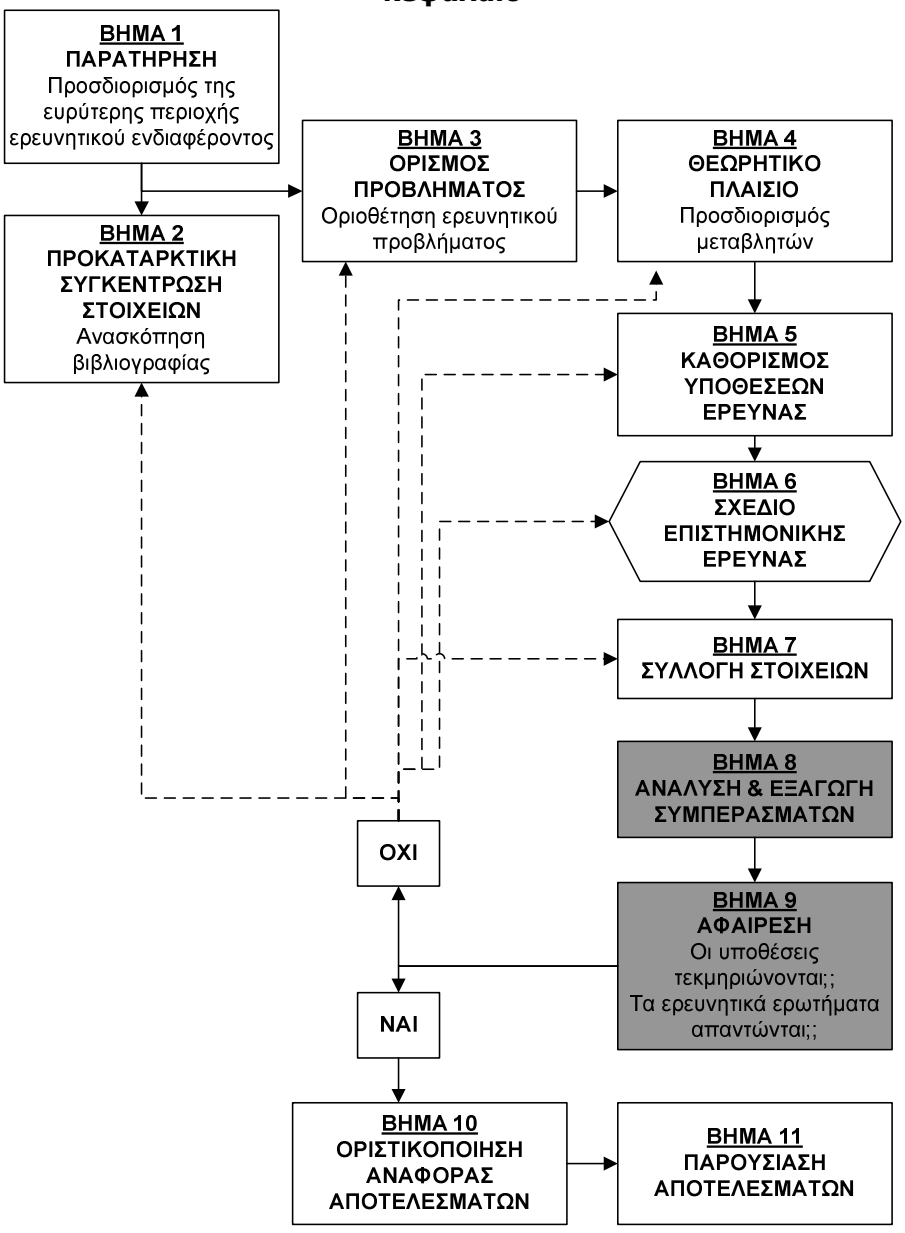
Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου. Ακολούθως χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (ΜΔΕ), και ειδικότερα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (ΕΠΑ), εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος και πως αυτοί επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η περιγραφή της εμπειρικής έρευνας, μέσα από την παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών των δεδομένων που συλλέχθηκαν, με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής. Σύμφωνα με τους Hair *et al*. (1998), η στατιστική περιγραφή των ερευνητικών μεταβλητών αποτελεί αφετηρία της συνολικής ανάλυσης

αφού αποτελεί αναγκαίο στάδιο για την πληρέστερη κατανόησή τους. Επίσης, σύμφωνα με τους Σιώμκο & Βασιλικοπούλου (2005), η βασική περιγραφική ανάλυση των στοιχείων της έρευνας ενδείκνυται πριν ο εκάστοτε ερευνητής εφαρμόσει μεθόδους ανάλυσης διαφορών, συσχέτισης ή άλλους στατιστικούς ελέγχους. Τέλος, με την περιγραφική ανάλυση μπορεί να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες για τις μεταβλητές ή για τις σχέσεις μεταξύ τους.

Διάγραμμα 7.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το έβδομο κεφάλαιο



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

7.1.1. Παρουσίαση Κωδικοποίησης των Μεταβλητών

Σύμφωνα με τους Morgan *et al.* (2007), το πρώτο βήμα στην περιγραφή μιας έρευνας είναι η κωδικοποίηση, δηλαδή ο ορισμός και η ονομασία, όλων των μεταβλητών της. Η παρουσίαση της συγκεκριμένης κωδικοποίησης γίνεται με τη χρήση ενός Πίνακα (Codebook), στον οποίο περιγράφονται οι γενικές πληροφορίες όλων των μεταβλητών (Variable Information) έτσι ώστε να μπορεί εύκολα και με μια ματιά κάποιος να αποκτήσει μια γενική εικόνα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στον Πίνακα Κωδικοποίησης παρουσιάζονται ενδεικτικά τα εξής:

- Το όνομα της μεταβλητής
- Ο τύπος της (αριθμητική κλπ)
- Το πλάτος των ψηφίων που χρησιμοποιούνται και τα δεκαδικά ψηφία.
- Η ετικέτα της
- Οι αξίες που μπορεί να πάρει
- Η κλίμακα μέτρησής της

Ο Πίνακας αυτός παρουσιάζεται στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου (βλ. Πίνακα 7Α-9)

7.1.2. Περιγραφικά Στατιστικά Αποτελέσματα Μεταβλητών

Με στόχο τη σύνοψη των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και τον προσδιορισμό των ενδείξεων της κεντρικής τάσης του δείγματος, έγιναν οι ακόλουθοι υπολογισμοί:

- Για τις ονομαστικές μεταβλητές όπως πχ η γεωγραφική περιφέρεια, η κατηγορία του ξενοδοχείου, χρησιμοποιήθηκε η κατανομή των συχνοτήτων.
- Για τις διατακτικές μεταβλητές Χν, χρησιμοποιήθηκε η κατανομή των συχνοτήτων αλλά και τα υπόλοιπα μέτρα περιγραφικής στατιστικής (μέγιστη και ελάχιστη τιμή, μέσος όρος, τυπική απόκλιση, λοξότητα, κύρτωση).
- Για τις συνεχείς μεταβλητές, όπως είναι οι συντελεστές βαρύτητας y_v και z_v των μεταβλητών Υν και Ζν αντίστοιχα,

χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος, το μέγιστο και το ελάχιστο και η τυπική απόκλιση.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο συνολικός αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 284, όλα πλήρη χωρίς ελλείψεις, και έτοιμα προς περαιτέρω επεξεργασία.

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 2, η οποία αναφερόταν στη **γεωγραφική περιφέρεια** που βρισκόταν το ξενοδοχείο (ερώτηση 2, βλ.πίνακα Π-7.1), στο οποίο εργάζεται ο ερωτώμενος, το 35,6% αφορούσε ξενοδοχεία της Κρήτης και το 25,7% ξενοδοχεία του Νοτίου Αιγαίου (Κυκλάδες, Δωδεκάνησα), λογικό μιας και οι δύο περιοχές διαθέτουν σημαντικό αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων. Με αρκετά μικρότερα ποσοστά έπονται τα Ιόνια Νησιά, η Κεντρική Μακεδονία και η Πελοπόννησος.

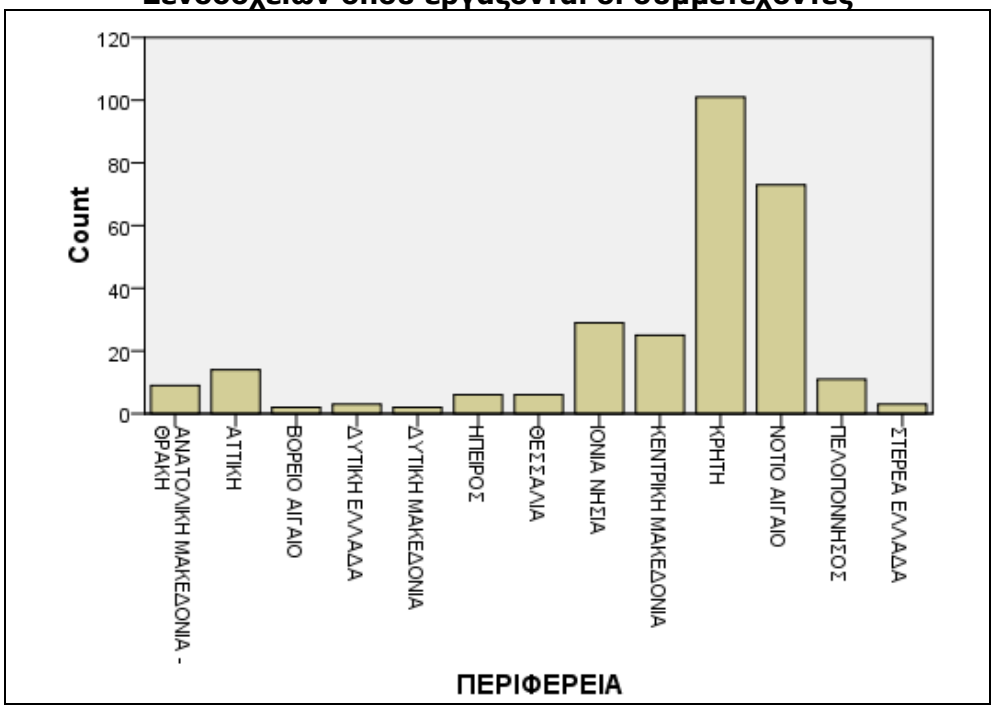
Πίνακας 7.1.
Κατανομή συχνοτήτων των Γεωγραφικών Περιφερειών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες

Περιφέρεια		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ	9	3,2	3,2
	ΑΤΤΙΚΗ	14	4,9	8,1
	ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	2	0,7	8,8
	ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	3	1,1	9,9
	ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	2	0,7	10,6
	ΗΠΕΙΡΟΣ	6	2,1	12,7
	ΘΕΣΣΑΛΙΑ	6	2,1	14,8
	ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	29	10,2	25,0
	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	25	8,8	33,8
	ΚΡΗΤΗ	101	35,6	69,4
	ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	73	25,7	95,1
	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	11	3,9	98,9
	ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	3	1,1	100,0
	Σύνολο	284	100,0	

Αναφορικά με την **κατηγορία των ξενοδοχείων** (ερώτηση 3, βλ. πίνακα 7.2.), το 56,3% των ερωτώμενων αφορούν στελέχη ξενοδοχείων κατηγορίας πέντε (5) αστέρων και το υπόλοιπο 46,7% κατηγορίας τεσσάρων (4) αστέρων. Υπενθυμίζεται ότι, η έρευνα απευθύνθηκε μόνο σε στελέχη ξενοδοχείων αυτών των δυο κατηγοριών, καθώς θεωρήθηκε ότι

καθώς πρόκειται για τις δύο μεγαλύτερες κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αυτές θα διαθέτουν καλύτερη οργάνωση και διοίκηση. Συνεπώς τα διευθυντικά τους στελέχη θα έχουν περισσότερο ολοκληρωμένη άποψη σε σχέση με τα ζητήματα που τέθηκαν από τα ερωτήματα της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου.

Διάγραμμα 7.2.
Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων των Γεωγραφικών Περιφερειών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες

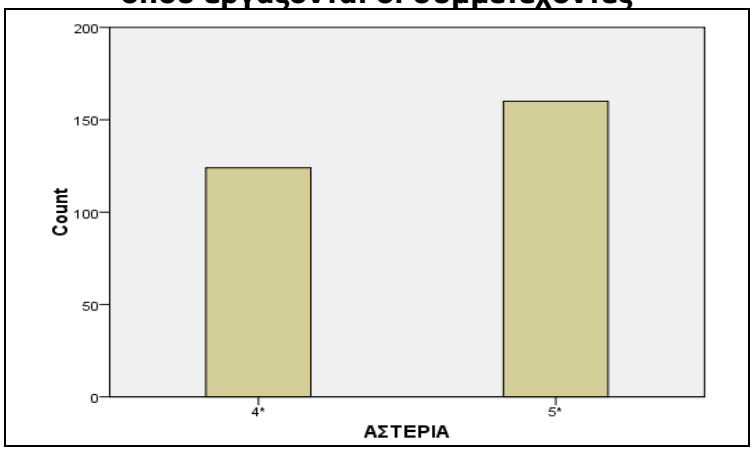


Περνώντας στα αποτελέσματα της ερώτησης 19, αναφορικά με τη **θέση του στελέχους** που απάντησε το ερωτηματολόγιο, από τα δεδομένα του πίνακα Π-7.3., διαπιστώνει κανείς ότι το 75,7% των συμμετεχόντων ήταν διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 13,7% επέλεξε να μη δηλώσει την ιδιότητά του, παρά το γεγονός ότι ασκεί διοικητικά καθήκοντα και συμμετέχει στη λήψη των διοικητικών αποφάσεων, όπως δήλωσαν στα σχετικά ερωτήματα (το σύνολο των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ασκεί διοικητικά καθήκοντα και μετέχει στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, προσδιορίζοντας έτσι την καταλληλότητα για τη συμμετοχή στην έρευνα). Το υπόλοιπο 10,6% αφορούσε διάφορες διοικητικές θέσεις μεταξύ των οποίων διευθυντής front office, διευθυντής λειτουργιών, οικονομικών, πωλήσεων κλπ.

Πίνακας 7.2.
Κατανομή συχνοτήτων των κατηγοριών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες

Κατηγορία (αστέρια)		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	4*	124	43,7	43,7
	5*	160	56,3	100,0
	Σύνολο	284	100,0	

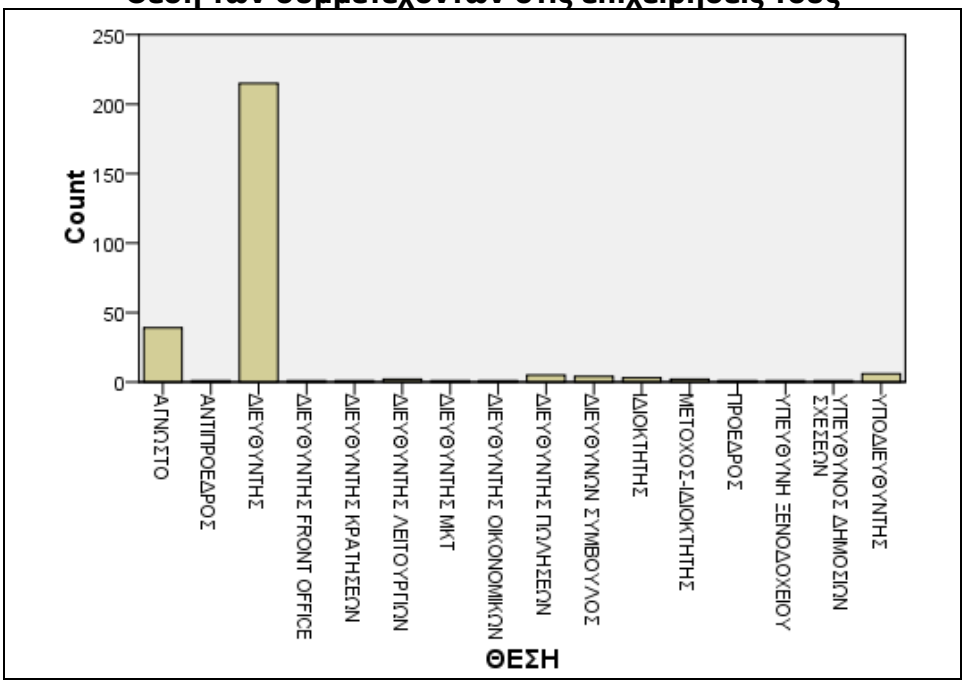
Διάγραμμα 7.3.
Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων των κατηγοριών των Ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες



Πίνακας 7.3.
Θέση των συμμετεχόντων στις επιχειρήσεις τους

Θέση διοικητικού στελέχους		Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	ΑΓΝΩΣΤΟ	39	13,7	13,7
	ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ	1	,4	14,1
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	215	75,7	89,8
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ FRONT OFFICE	1	,4	90,1
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ	1	,4	90,5
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ	2	,7	91,2
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΚΤ	1	,4	91,5
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	1	,4	91,9
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	5	1,8	93,7
	ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	4	1,4	95,1
	ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ	3	1,1	96,1
	ΜΕΤΟΧΟΣ-ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ	2	,7	96,8
	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	1	,4	97,2
	ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	1	,4	97,5
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	1	,4	97,9
	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	6	2,1	100,0
	Total	284	100,0	

Διάγραμμα 7.4.
Θέση των συμμετεχόντων στις επιχειρήσεις τους



Τα αποτελέσματα αυτών των τριών ερωτήσεων (2,3,19) σκιαγράφησαν στην ουσία το δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων, καθώς όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις, με εξαίρεση τις δύο ερωτήσεις 17 και 18, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να διασταυρώσουν την καταλληλότητα του ατόμου που απάντησε το ερωτηματολόγιο (διοικητικό στέλεχος), αφορούσαν τις μεταβλητές – παράγοντες επιρρέπειας του μοντέλου.

Οι ερωτήσεις 4.1. έως και 4.4. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ1. Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 4 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ1 (Ανάπτυξη αποστολής & οράματος), Χ2 (Ανάπτυξη συστήματος δεοντολογίας & αξιών), Χ3 (Ανάπτυξη κουλτούρας τελειότητας)* και *Χ4 (Μετάδοση αυτών προς κάθε σχετιζόμενο)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.4.Α. και 7.4.Β. προκύπτει ότι

πάνω από το 90% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,30 και 4,44, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες πήραν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην περίπτωση της μεταβλητής Χ3 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.4.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ1 - Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4)

		X1	X2	X3	X4
N	Valid	284	284	284	284
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,30	4,42	4,44	4,33
Median		4,00	4,00	5,00	4,00
Std. Deviation		,632	,615	,640	,620
Skewness		-,419	-,650	-,861	-,364
Kurtosis		-,241	-,042	,454	-,659
Minimum		2	2	2	3
Maximum		5	5	5	5

Οι ερωτήσεις 4.5. έως και 4.7. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ2. Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ5 (Αναγνώριση των κινδύνων για κοινωνία & περιβάλλον), Χ6 (Ανάληψη δράσης για μείωση των κινδύνων)* και *Χ7 (Τήρηση νομοθεσίας)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.5.Α. και 7.5.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 80% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των

μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,07 και 4,37, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες πήραν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.4.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ1 - Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X1	,0%	0	,4%	1	8,5%	24	52,5%	149	38,7%	110
X2	,0%	0	,4%	1	5,6%	16	45,8%	130	48,2%	137
X3	,0%	0	,7%	2	6,0%	17	42,3%	120	51,1%	145
X4	,0%	0	,0%	0	8,1%	23	50,7%	144	41,2%	117

Πίνακας 7.5.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ2 - Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία» (Ερώτηση 4.5 έως 4.7)

		X5	X6	X7
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,37	4,07	4,19
Median		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,667	,896	,739
Skewness		-,867	-,976	-,590
Kurtosis		,823	,678	-,101
Minimum		2	1	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.5.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ2 - Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία» (Ερώτηση 4.5 έως 4.7)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X5	,0%	0	1,4%	4	6,3%	18	46,5%	132	45,8%	130
X6	,7%	2	7,0%	20	11,3%	32	46,1%	131	34,9%	99
X7	,0%	0	1,8%	5	14,1%	40	47,2%	134	37,0%	105

Οι ερωτήσεις 4.8. έως και 4.10. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ3.Ικανότητες ηγεσίας*», σε σχέση με το

οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X8 (Γνώση αντικειμένου εργασίας), X9 (Ευελιξία, διαχείριση αλλαγών & επίλυση προβλημάτων)* και *X10 (Λήψη αποφάσεων)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.6.Α. και 7.6.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 95% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή.

Πίνακας 7.6.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ3 – Ικανότητες ηγεσίας» (Ερώτηση 4.8 έως 4.10)

		X8	X9	X10
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,56	4,49	4,64
Median		5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,594	,603	,561
Skewness		-1,199	-,835	-1,555
Kurtosis		1,466	,226	2,762
Minimum		2	2	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.6.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ3 – Ικανότητες ηγεσίας» (Ερώτηση 4.8 έως 4.10)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X8	,0%	0	,7%	2	3,2%	9	35,6%	101	60,6%	172
X9	,0%	0	,4%	1	4,6%	13	40,8%	116	54,2%	154
X10	,0%	0	,7%	2	2,1%	6	29,2%	83	68,0%	193

Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι ήταν ιδιαίτερα υψηλοί και διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,49 και 4,64, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες

πήραν την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.7.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ4 – Συμπεριφορά ηγεσίας» (Ερώτηση 4.11 έως 4.15)

		X11	X12	X13	X14	X15
N	Valid	284	284	284	284	284
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,51	4,40	4,49	4,45	4,43
Median		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,620	,689	,626	,636	,712
Skewness		-1,082	-,991	-1,003	-1,228	-1,374
Kurtosis		,979	1,139	,788	3,087	2,564
Minimum		2	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Πίνακας 7.7.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ4 – Συμπεριφορά ηγεσίας» (Ερώτηση 4.11 έως 4.15)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X11	,0%	0	,7%	2	4,6%	13	37,3%	106	57,4%	163
X12	,4%	1	,0%	0	9,5%	27	39,1%	111	51,1%	145
X13	,0%	0	,7%	2	4,9%	14	39,1%	111	55,3%	157
X14	,4%	1	,7%	2	3,5%	10	44,4%	126	51,1%	145
X15	,4%	1	1,8%	5	5,6%	16	39,1%	111	53,2%	151

Οι ερωτήσεις 4.11. έως και 4.15. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ4.Συμπεριφορά ηγεσίας*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 5 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X11 (Υποδειγματική λειτουργία της ηγεσίας), X12 (Δημιουργία καλών σχέσεων με όλες τις σχετιζόμενες ομάδες), X13 (Παρακίνηση, ενθάρρυνση προσωπικού), X14 (Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας – συνεργασίας)* και *X15 (Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.7.Α. και

7.7.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 90% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προέκυψε και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,43 και 4,51, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες πήραν την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Η ερώτηση 5 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους η βαρύτητα των τεσσάρων παραγόντων Υ1, Υ2, Υ3 και Υ4 που αφορούν την Ηγεσία του οργανισμού (Ζ1) ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.8, διαπιστώνουμε ότι ως πιο σημαντικός παράγοντας αναδείχθηκε ο Υ3 (Ικανότητες Ηγεσίας) με 29,36% και ακολουθούν οι παράγοντες Υ4 (Συμπεριφορά Ηγεσίας) με 25,07%, Υ2 (Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και στην κοινωνία) με 23,75% και τέλος Υ1 (Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας) με 21,82%.

Πίνακας 7.8.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Ηγεσίας (Ζ1) (Ερώτηση 5)

Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Υν	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	284	0	70	21,82	9,124
y2	284	0	70	23,75	8,136
y3	284	5	100	29,36	9,363
y4	284	0	50	25,07	7,704
			Σύνολο	100,00	

Οι ερωτήσεις 6.1. έως και 6.3. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ5. Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω

παράγοντα, ήτοι *Χ16 (Επίγνωση συνθηκών εξωτερικού περιβάλλοντος), Χ17 (Επίγνωση ικανοτήτων & επιδόσεων του οργανισμού)* και *Χ18 (Επίγνωση εμπλεκόμενων ομάδων (υφιστάμενων & μελλοντικών))*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.9.Α. και 7.9.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 85% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,26 και 4,30, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες πήραν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.9.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ5 - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος» (Ερώτηση 6.1 έως 4.3)

		Χ16	Χ17	Χ18
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,26	4,30	4,26
Median		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,607	,649	,699
Skewness		-,481	-,691	-,526
Kurtosis		,892	,838	-,358
Minimum		2	2	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.9.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ5 - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος» (Ερώτηση 6.1 έως 6.3)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
Χ16	,0%	0	1,1%	3	5,6%	16	59,9%	170	33,5%	95
Χ17	,0%	0	1,4%	4	6,3%	18	53,5%	152	38,7%	110
Χ18	,0%	0	,7%	2	12,7%	36	46,8%	133	39,8%	113

Οι ερωτήσεις 6.4. και 6.5. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Υ6. Ανάπτυξη στρατηγικής»*, σε σχέση με το

οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ19 (Ύπαρξη διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής του οργανισμού)* και *Χ20 (Μετάδοση στρατηγικών σχεδίων & στόχων στο προσωπικό)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Πίνακας 7.10.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ6 - Ανάπτυξη στρατηγικής» (Ερώτηση 6.4 έως 6.5)

		X19	X20
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,28	4,43
Median		4,00	5,00
Std. Deviation		,765	,682
Skewness		-1,004	-1,000
Kurtosis		,870	,588
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.10.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ6 - Ανάπτυξη στρατηγικής» (Ερώτηση 6.4 έως 6.5)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X19	,0%	0	3,5%	10	8,5%	24	44,4%	126	43,7%	124
X20	,0%	0	1,1%	3	7,7%	22	38,0%	108	53,2%	151

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.10.Α. και 7.10.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 87% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,28 και 4,43, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν για τη μεταβλητή Χ19 την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην

περίπτωση της μεταβλητής Χ20 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Οι ερωτήσεις 6.6. και 6.7. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ7. Υλοποίηση της στρατηγικής*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ21 (Ύπαρξη ξεκάθαρου σχεδίου εφαρμογής της στρατηγικής και των επιμέρους πολιτικών)* και *Χ22 (Καθορισμός υπεύθυνων εφαρμογής σχεδίων & διαδικασιών)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.11.Α. και 7.11.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 89% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,28 και 4,43, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν για τη μεταβλητή Χ21 την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην περίπτωση της μεταβλητής Χ22 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.11.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ7 – Υλοποίησης της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.6 έως 6.7)

		X21	X22
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,28	4,43
Median		4,00	5,00
Std. Deviation		,765	,671
Skewness		-1,004	-,905
Kurtosis		,870	,258
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.11.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ7 – Υλοποίησης της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.6 έως 6.7)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
Χ21	,0%	0	3,5%	10	8,5%	24	44,4%	126	43,7%	124
Χ22	,0%	0	,7%	2	8,1%	23	38,7%	110	52,5%	149

Οι ερωτήσεις 6.8. και 6.9. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Υ8. Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής»*, σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ23 (Ύπαρξη διαδικασίας ανασκόπησης της στρατηγικής σε περιοδικά διαστήματα)* και *Χ24 (Δυνατότητα αναθεώρησης και βελτίωσης της στρατηγικής)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.12.Α. και 7.12.Β. διαπιστώνει ότι πάνω από το 90% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,32 και 4,35, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και για τις δύο μεταβλητές.

Η ερώτηση 7 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους η βαρύτητα των τεσσάρων παραγόντων Υ5, Υ6, Υ7 και Υ8 που αφορούν τη Στρατηγική του οργανισμού (Ζ1) ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.13, προκύπτει ότι ως πιο σημαντικός παράγοντας αναδεικνύεται ο Υ7 (Υλοποίηση της στρατηγικής) με 29,36% και ακολουθούν οι παράγοντες Υ6 (Ανάπτυξη στρατηγικής) με 24,39%, Υ8

(Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής) με 24,14% και τέλος Υ5 (Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος) με 22,78%.

Πίνακας 7.12.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ8 - Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.8 έως 6.9)

		X23	X24
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,32	4,35
Median		4,00	4,00
Std. Deviation		,666	,673
Skewness		-,896	-,821
Kurtosis		1,847	,689
Minimum		1	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.12.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ8 - Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής» (Ερώτηση 6.8 έως 6.9)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X23	,4%	1	,7%	2	7,0%	20	50,7%	144	41,2%	117
X24	,0%	0	1,4%	4	7,0%	20	47,2%	134	44,4%	126

Πίνακας 7.13.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Στρατηγικής (Ζ2) (Ερώτηση 7)

Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Υν	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y5	284	0	70	22,78	8,612
y6	284	0	50	24,39	7,201
y7	284	0	50	28,69	7,326
y8	284	0	100	24,14	8,858
			Σύνολο	100,00	

Οι ερωτήσεις 8.1. έως και 8.4. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ9. Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση*

Ανθρώπινου Δυναμικού», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 4 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ25 (Καθορισμός αναγκών ΑΔ με βάση τη στρατηγική του οργανισμού), Χ26 (Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την κατάλληλη θέση), Χ27 (Εκπαίδευση και εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων του ΑΔ)* και *Χ28 (Ανασκόπηση και αξιολόγηση του ΑΔ σε περιοδικά διαστήματα)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.14.Α. και 7.14.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 89% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,30 και 4,40, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.14.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ9 - Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 8.1 έως 8.4)

		X25	X26	X27	X28
N	Valid	284	284	284	284
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,30	4,40	4,38	4,38
Median		4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,703	,683	,674	,701
Skewness		-,809	-,966	-1,040	-1,056
Kurtosis		,544	,784	1,520	1,174
Minimum		2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Πίνακας 7.14.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ9 - Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 4.1 έως 4.4)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X25	,0%	0	1,8%	5	8,8%	25	46,8%	133	42,6%	121
X26	,0%	0	1,4%	4	7,0%	20	41,9%	119	49,6%	141
X27	,0%	0	2,1%	6	4,6%	13	46,8%	133	46,5%	132
X28	,0%	0	2,1%	6	6,3%	18	43,0%	122	48,6%	138

Οι ερωτήσεις 8.5. έως και 8.7. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ10. Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X29 (Κατανόηση αποστολής, οράματος & αξιών από το ΑΔ), X30 (Ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από το ΑΔ)* και *X31 (Ανάπτυξη υπευθυνότητας από το ΑΔ)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.15.Α. και 7.15.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 87% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή.

Πίνακας 7.15.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ10 - Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Ερώτηση 8.5 έως 8.7)

		X29	X30	X31
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,43	4,32	4,52
Median		4,50	4,00	5,00
Std. Deviation		,633	,741	,614
Skewness		-,729	-,899	-1,291
Kurtosis		-,053	,434	2,937
Minimum		2	2	1
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.15.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ10 - Συμμετοχή & ενθάρρυνση Ανθρώπινου Δυναμικού»
(Ερώτηση 8.5 έως 8.7)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
Χ29	,0%	0	,4%	1	6,7%	19	43,0%	122	50,0%	142
Χ30	,0%	0	2,1%	6	10,2%	29	41,5%	118	46,1%	131
Χ31	,4%	1	,0%	0	4,2%	12	37,7%	107	57,7%	164

Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση της μεταβλητής Χ31, όπου το αθροιστικό ποσοστό συχνότητας για τις δύο απαντήσεις (Επηρεάζει πολύ, Επηρεάζει πάρα πολύ) ξεπερνά το 95%. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,32 και 4,52, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην περίπτωση της μεταβλητής Χ31 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Οι ερωτήσεις 8.8. και 8.9. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Υ11. Επικοινωνία»*, σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ32 (Καθορισμός των αναγκών επικοινωνίας)* και *Χ33 (Ύπαρξη αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.16.Α. και 7.16.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 88% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,29 και 4,43, αλλά και των διαμέσων τους, καθώς για τη μεταβλητή Χ32 η τιμή της διαμέσου είναι 4 ήτοι «Επηρεάζει πολύ» και για τη μεταβλητή Χ33 η αντίστοιχη τιμή είναι 5 ήτοι «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.16.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ11 - Επικοινωνία» (Ερώτηση 8.8 έως 8.9)

		X32	X33
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,29	4,43
Median		4,00	5,00
Skewness		-,993	-1,065
Kurtosis		,922	,848
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.16.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ11 - Επικοινωνία» (Ερώτηση 8.8 έως 8.9)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X32	,0%	0	3,2%	9	8,1%	23	45,1%	128	43,7%	124
X33	,0%	0	1,4%	4	7,4%	21	38,0%	108	53,2%	151

Οι ερωτήσεις 8.10. και 8.11. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ12. Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το ανθρώπινο δυναμικό*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ34 (Σύστημα αμοιβών & παροχών)* και *Χ35 (Εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.17.Α. και 7.17.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 87% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,36 και 4,51, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ» και για τις δύο μεταβλητές.

Πίνακας 7.17.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ12 – Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό» (Ερώτηση 8.10 έως 8.11)

		X34	X35
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,36	4,51
Median		5,00	5,00
Skewness		-1,119	-1,401
Kurtosis		,780	1,718
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.17.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ12 – Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το Ανθρώπινο Δυναμικό» (Ερώτηση 8.10 έως 8.11)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X34	,0%	0	3,2%	9	9,5%	27	35,9%	102	51,4%	146
X35	,0%	0	1,8%	5	6,3%	18	31,0%	88	60,9%	173

Η ερώτηση 9 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους η βαρύτητα των τεσσάρων παραγόντων Υ9, Υ10, Υ11 και Υ12 που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό του οργανισμού (Ζ3) ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.18, προκύπτει ότι ως πιο σημαντικός παράγοντας αναδείχθηκε ο Υ12 (Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το ΑΔ) με 28,29% και ακολουθούν οι παράγοντες Υ11 (Επικοινωνία) με 25,90%, Υ9 (Σχεδιασμός, διαχείριση & βελτίωση ΑΔ) με 23,15% και τέλος Υ10 (Συμμετοχή & ενθάρρυνση ΑΔ) με 22,66%.

Πίνακας 7.18.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Yv Ανθρώπινου Δυναμικού (Z3) (Ερώτηση 9)

Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Yv	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y9	284	0	60	23,15	8,707
y10	284	0	50	22,66	6,154
y11	284	0	100	25,90	7,701
y12	284	0	70	28,29	8,020
			Σύνολο	100,00	

Οι ερωτήσεις 10.1. και 10.2. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Y13. Οικονομικοί Πόροι*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X36 (Επάρκεια οικονομικών πόρων)* και *X37 (Ύπαρξη συστήματος διαχείρισης οικονομικών πόρων)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.19.Α. και 7.19.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 89% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,38 και 4,57, αλλά και των διαμέσων, καθώς για τη μεταβλητή X36 η τιμή της διαμέσου είναι 5 ήτοι «Επηρεάζει πάρα πολύ» και για τη μεταβλητή X37 η αντίστοιχη τιμή είναι 4 ήτοι «Επηρεάζει πολύ».

Οι ερωτήσεις 10.3. έως και 10.5. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Y14. Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X38 Επάρκεια περιουσιακών*

στοιχείων), Χ39 (Ύπαρξη συστήματος διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων) και *Χ40 (Χρήση των περιουσιακών στοιχείων στη βάση της αειφορίας)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.20.Α. και 7.20.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 84% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση της μεταβλητής Χ38, όπου το αθροιστικό ποσοστό συχνότητας για τις δύο απαντήσεις (Επηρεάζει πολύ, Επηρεάζει πάρα πολύ) ξεπερνά το 94%. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,16 και 4,45, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες παίρνουν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην περίπτωση της μεταβλητής Χ38 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.19.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ13 – Οικονομικοί πόροι» (Ερώτηση 10.1 έως 10.2)

		X36	X37
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,57	4,38
Median		5,00	4,00
Std. Deviation		,611	,705
Skewness		-1,209	-,865
Kurtosis		,867	,179
Minimum		2	2
Maximum		5	5

Πίνακας 7.19.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ13 – Οικονομικοί πόροι» (Ερώτηση 10.1 έως 10.2)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X36	,0%	0	,4%	1	5,3%	15	31,3%	89	63,0%	179
X37	,0%	0	1,1%	3	9,9%	28	39,4%	112	49,6%	141

Πίνακας 7.20.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ14 - Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)» (Ερώτηση 10.3 έως 10.5)

		X38	X39	X40
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,45	4,16	4,17
Median		5,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,613	,742	,745
Skewness		-,750	-,681	-,639
Kurtosis		,070	,358	,151
Minimum		2	2	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.20.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ14 - Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)» (Ερώτηση 10.3 έως 10.5)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X38	,0%	0	,4%	1	5,3%	15	43,0%	122	51,4%	146
X39	,0%	0	2,8%	8	12,3%	35	51,1%	145	33,8%	96
X40	,0%	0	2,5%	7	13,4%	38	49,3%	140	34,9%	99

Οι ερωτήσεις 10.6. έως και 10.8. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ15. Τεχνολογία*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ41 (Ικανότητα χρήσης διαθέσιμης τεχνολογίας από τους ανθρώπους του οργανισμού), Χ42 (Βαθμός πολυπλοκότητας της υφιστάμενης τεχνολογίας* και *Χ43 (Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.21.Α. και 7.21.Β προκύπτει ότι πάνω από το 90% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και

πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,07 και 4,38, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.21.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ15 - Τεχνολογία» (Ερώτηση 10.6 έως 10.8)

		X41	X42	X43
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,38	4,07	4,19
Median		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,680	,896	,739
Skewness		-1,110	-,976	-,590
Kurtosis		2,207	,678	-,101
Minimum		1	1	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.21.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ15 - Τεχνολογία» (Ερώτηση 10.6 έως 10.8)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X41	,4%	1	1,1%	3	6,0%	17	45,8%	130	46,8%	133
X42	,7%	2	7,0%	20	11,3%	32	46,1%	131	34,9%	99
X43	,0%	0	1,8%	5	14,1%	40	47,2%	134	37,0%	105

Οι ερωτήσεις 10.9. και 10.10. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Υ16. Πληροφόρηση»*, σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 2 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ44 (Συστηματική συλλογή και ανάλυση στοιχείων)* και *Χ45 (Διάθεση των πληροφοριών στα κατάλληλα άτομα)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.22.Α. και 7.22.Β. προκύπτει ότι πάνω από

το 86% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,25 και 4,36, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.22.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ16 - Πληροφόρηση» (Ερώτηση 10.9 έως 10.10)

		X44	X45
N	Valid	284	284
	Missing	0	0
Mean		4,25	4,36
Median		4,00	4,00
Std. Deviation		,742	,643
Skewness		-,811	-,491
Kurtosis		,438	-,675
Minimum		2	3
Maximum		5	5

Πίνακας 7.22.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ16 - Πληροφόρηση» (Ερώτηση 10.9 έως 10.10)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X44	,0%	0	2,5%	7	10,6%	30	46,1%	131	40,8%	116
X45	,0%	0	,0%	0	9,2%	26	46,1%	131	44,7%	127

Οι ερωτήσεις 10.11. έως και 10.14. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Υ17. Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών»*, σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 4 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ46 (Διαδικασία αξιολόγησης συνεργασιών), Χ47(Αναγνώριση σημαντικών συνεργασιών), Χ48 (Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαία οφέλη)* και *Χ49 (Αμφίδρομη επικοινωνία)*, την

πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.23.Α. και 7.23.Β προκύπτει ότι πάνω από το 89% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,30 και 4,40, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.23.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ17 - Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών» (Ερώτηση 10.11 έως 10.14)

		X46	X47	X48	X49
N	Valid	284	284	284	284
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,30	4,40	4,38	4,38
Median		4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,718	,683	,675	,701
Skewness		-,985	-,966	-1,050	-1,056
Kurtosis		1,492	,784	1,527	1,174
Minimum		1	2	2	2
Maximum		5	5	5	5

Πίνακας 7.23.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ17 - Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών» (Ερώτηση 10.11 έως 10.14)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X46	,4%	1	1,4%	4	8,8%	25	46,5%	132	43,0%	122
X47	,0%	0	1,4%	4	7,0%	20	41,9%	119	49,6%	141
X48	,0%	0	2,1%	6	4,6%	13	46,5%	132	46,8%	133
X49	,0%	0	2,1%	6	6,3%	18	43,0%	122	48,6%	138

Η ερώτηση 11 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους η βαρύτητα των πέντε παραγόντων Υ13, Υ14, Υ15, Υ16 και Υ17 που αφορούν τους Πόρους και τις Συνεργασίες του οργανισμού (Ζ4)

ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.24, διαπιστώνουμε ότι ως πιο σημαντικός παράγοντας αναδείχθηκε ο Υ13 (Οικονομικοί πόροι) με 27,33%, και ακολουθούν οι παράγοντες Υ14 (Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία)) με 22,59%, Υ15 (Τεχνολογία) με 19,43%, Υ16 (Πληροφόρηση) με 15,38% και τέλος Υ17 (Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών) με 15,27%.

Πίνακας 7.24.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν των Πόρων & Συνεργασιών (Z4) (Ερώτηση 11)

Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Υν	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y13	284	10	80	27,33	10,169
y14	284	5	60	22,59	6,527
y15	284	0	35	19,43	6,255
y16	284	0	40	15,38	5,627
y17	284	0	40	15,27	6,119
			Σύνολο	100,00	

Οι ερωτήσεις 12.1. έως και 12.3. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ18. Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ50 (Αναγνώριση σημαντικών διεργασιών), Χ51 (Σχεδιασμός διεργασιών βάσει αναγκών των εμπλεκόμενων σε αυτές)* και *Χ52 (Εφαρμογή προτύπων στις διεργασίες)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.25.Α. και 7.25.Β προκύπτει ότι πάνω από το 84% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των

μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,08 και 4,25, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες παίρνουν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.25.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ18 - Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.1 έως 12.3)

		X50	X51	X52
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,15	4,08	4,25
Median		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,694	,718	,819
Skewness		-,467	-,703	-,927
Kurtosis		,051	1,180	,265
Minimum		2	1	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.25.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ18 - Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.1 έως 12.3)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X50	,0%	0	1,4%	4	13,4%	38	53,9%	153	31,3%	89
X51	,4%	1	2,1%	6	13,4%	38	57,0%	162	27,1%	77
X52	,0%	0	3,9%	11	12,3%	35	38,4%	109	45,4%	129

Οι ερωτήσεις 12.4. έως και 12.6. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ19. Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *Χ53 (Μέτρηση αποτελεσματικότητας των διεργασιών), Χ54 Έγκαιρη επίλυση των προβλημάτων των διεργασιών)* και *Χ55 (Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των διεργασιών)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.26.Α. και 7.26.Β

προκύπτει ότι πάνω από το 85% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,11 και 4,29, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες παίρνουν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ».

Πίνακας 7.26.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ19 - Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.4 έως 12.6)

		X53	X54	X55
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,11	4,29	4,23
Median		4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,674	,640	,685
Skewness		-,487	-,418	-,533
Kurtosis		,493	-,285	,004
Minimum		2	2	2
Maximum		5	5	5

Πίνακας 7.26.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ19 - Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών» (Ερώτηση 12.4 έως 12.6)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X53	,0%	0	1,8%	5	12,3%	35	58,8%	167	27,1%	77
X54	,0%	0	,4%	1	9,2%	26	52,1%	148	38,4%	109
X55	,0%	0	1,1%	3	11,3%	32	51,1%	145	36,6%	104

Η ερώτηση 13 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους, η βαρύτητα των δύο παραγόντων Υ18 (Σχεδιασμός, ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών) και Υ19 (Έλεγχος & βελτίωση των διεργασιών) που αφορούν τις Διεργασίες του οργανισμού (Ζ5) ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.27, προκύπτει ότι και οι δύο

παράγοντες θεωρούνται εξίσου σημαντικοί με το ποσοστό τους να προσεγγίζει και στις δύο περιπτώσεις το 50%.

Πίνακας 7.27.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Yv των Διεργασιών (Z5) (Ερώτηση 13)

Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Yv	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y18	284	0	80	50,44	11,305
y19	284	20	100	49,56	11,305
			Σύνολο	100,00	

Η ερώτηση 14.1. χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα *«Y20. Φύση προϊόντος / υπηρεσίας»*, σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της ερώτησης αυτής αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζει η μοναδική μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X56 (Βαθμός επικινδυνότητας προϊόντος / υπηρεσίας)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Πίνακας 7.28.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Y20 - Φύση προϊόντος / υπηρεσίας» (Ερώτηση 14.1)

		X56
N	Valid	284
	Missing	0
Mean		4,46
Median		5,00
Std. Deviation		,689
Skewness		-1,411
Kurtosis		2,886
Minimum		1
Maximum		5

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.28.Α. και 7.28.Β. προκύπτει ότι πάνω από το 93% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι η μεταβλητή αυτή επηρεάζει πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή. Η

διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση του μέσου όρου της, ο οποίος διαμορφώνεται σε 4,46, αλλά και της διαμέσου, η οποία λαμβάνει την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.28.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ20 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.1)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X56	,4%	1	1,4%	4	4,9%	14	38,7%	110	54,6%	155

Πίνακας 7.29.Α.
Στατιστικά μέτρα θέσης των μεταβλητών του παράγοντα «Υ21 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.2 έως 14.4)

		X57	X58	X59
N	Valid	284	284	284
	Missing	0	0	0
Mean		4,37	4,14	4,49
Median		4,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,689	,847	,659
Skewness		-1,223	-,772	-1,390
Kurtosis		3,062	,133	2,941
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5

Οι ερωτήσεις 14.2. έως και 14.4. χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθεί ο ρόλος του παράγοντα «*Υ21. Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες*», σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών αποτυπώθηκε η γνώμη των διοικητικών στελεχών σε σχέση με το πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν οι 3 μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του εν λόγω παράγοντα, ήτοι *X57 (Επίγνωση αναγκών, προσδοκιών και δυνατοτήτων πελατών σε σχέση με την προσφερόμενη υπηρεσία), X58 (Πληροφόρηση και ενημέρωση πελατών για το προϊόν / υπηρεσία)* και *X59 (Σύστημα διαχείρισης παραπόνων πελατών)*, την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα των πινάκων 7.29.Α. και 7.29.Β προκύπτει

ότι πάνω από το 80% των ερωτώμενων αθροιστικά, εκτίμησε ότι όλες επηρεάζουν πολύ και πάρα πολύ την πιθανότητα αυτή.

Η διαπίστωση αυτή προκύπτει και από την εξέταση των μέσων όρων των μεταβλητών αυτών, οι οποίοι διαμορφώθηκαν μεταξύ 4,14 και 4,49, αλλά και των διαμέσων, οι οποίες έλαβαν την τιμή 4 που αντιστοιχεί στην κλίμακα στην απάντηση «Επηρεάζει πολύ» και στην περίπτωση της μεταβλητής X59 την τιμή 5 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Επηρεάζει πάρα πολύ».

Πίνακας 7.29.Β.
Κατανομή συχνοτήτων των μεταβλητών που συνθέτουν τον παράγοντα «Υ21 - Σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες» (Ερώτηση 14.2 έως 14.4)

	Δεν επηρεάζει καθόλου		Επηρεάζει λίγο		Επηρεάζει αρκετά		Επηρεάζει πολύ		Επηρεάζει πάρα πολύ	
	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.
X57	,7%	2	,4%	1	6,7%	19	45,8%	130	46,5%	132
X58	,4%	1	3,5%	10	16,9%	48	39,8%	113	39,4%	112
X59	,4%	1	,7%	2	4,9%	14	37,3%	106	56,7%	161

Η ερώτηση 15 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους, η βαρύτητα των δύο παραγόντων Υ20 και Υ21 που αφορούν την Παρεχόμενη Υπηρεσία από τον οργανισμό (Z6) ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.30, προκύπτει ότι και οι δύο παράγοντες θεωρήθηκαν εξίσου σημαντικοί με το ποσοστό τους να προσεγγίζει και στις δύο περιπτώσεις το 50%.

Πίνακας 7.30.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Υν της Παρεχόμενης Υπηρεσίας (Z6) (Ερώτηση 15)

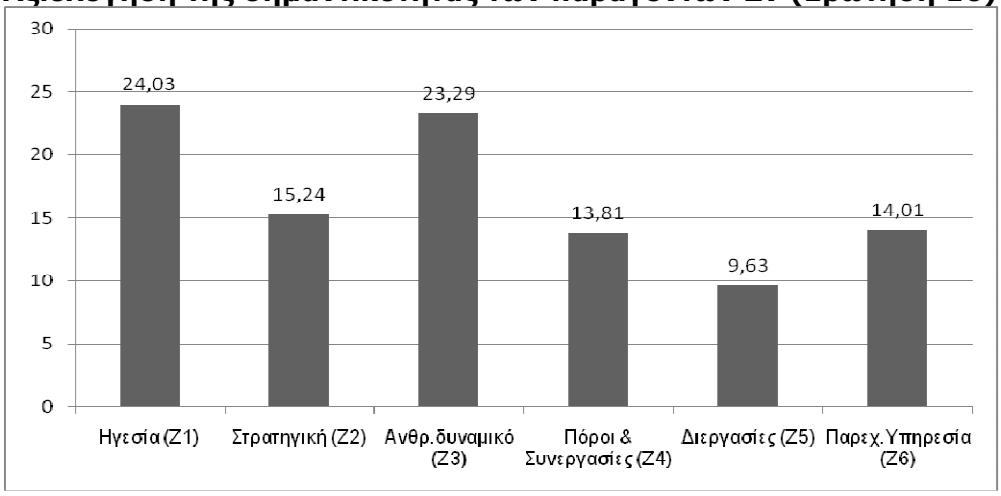
Συντελεστής βαρύτητας μεταβλητής Υν	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y20	284	10	100	50,05	13,746
y21	284	0	90	49,95	13,746
			Σύνολο	100,00	

Η ερώτηση 16 χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί απευθείας από τους ερωτώμενους η βαρύτητα των έξι κύριων παραγόντων Z1, Z2, Z3, Z4, Z5 και Z6 ανάλογα με τη σημαντικότητά τους στον να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Εξετάζοντας τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 7.31, διαπιστώνουμε ότι ως πιο σημαντικός παράγοντας, βάσει πάντα των απαντήσεων των ερωτώμενων, αναδείχθηκε η Ηγεσία (Z1) με 24,03% και έπεται το Ανθρώπινο Δυναμικό (Z3) με 23,29%. Ακολουθούν η Στρατηγική (Z2) με 15,24%, η Παρεχόμενη Υπηρεσία (Z6) με 14,01%, οι Πόροι και οι Συνεργασίες (Z4) με 13,81% και στην τελευταία θέση οι Διεργασίες (Z5) με 9,63%.

Πίνακας 7.31.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Zv (Ερώτηση 16)

Συντελεστής βαρύτητας παράγοντα Zv	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
z1	284	5	70	24,03	8,643
z2	284	0	30	15,24	5,477
z3	284	10	60	23,29	6,422
z4	284	0	50	13,81	5,731
z5	284	0	25	9,63	3,898
z6	284	0	50	14,01	7,459
			Σύνολο	100,00	

Διάγραμμα 7.5.
Αξιολόγηση της σημαντικότητας των παραγόντων Zv (Ερώτηση 16)



Εκτενής ανάλυση των περιγραφικών αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο της διατριβής, το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με τα συμπεράσματα της έρευνας.

7.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο σημείο της παρούσας μελέτης, ο κάθε παράγοντας Yv (construct) θα εκτιμηθεί από το μέσο όρο των μεταβλητών Xv που χρησιμοποιήθηκαν για να τον μετρήσουν. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία της μέτρησης θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ανάλυσης εσωτερικής αξιοπιστίας (Internal Reliability Analysis) μέσω του υπολογισμού του δείκτη Cronbach's Alpha.

Πίνακας 7.32.
Εκτίμηση του δείκτη Cronbach's Alpha

Παράγοντας Yv	Προκύπτει ως Μ.Ο. των	Τιμή Cronbach's Alpha
Y1	X1,X2,X3,X4	0,705
Y2	X5,X6,X7	0,710
Y3	X8,X9,X10	0,635
Y4	X11,X12,X13,X14,X15	0,722
Y5	X16,X17,X18	0,678
Y6	X19,X20	0,724
Y7	X21,X22	0,716
Y8	X23,X24	0,670
Y9	X25,X26,X27,X28	0,776
Y10	X29,X30,X31	0,653
Y11	X32,X33	0,745
Y12	X34,X35	0,631
Y13	X36,X37	0,655
Y14	X38,X39,X40	0,649
Y15	X41,X42,X43	0,707
Y16	X44,X45	0,700
Y17	X46,X47,X48,X49	0,780
Y18	X50,X51,X52	0,721
Y19	X53,X54,X55	0,656
Y20	X56	ΔΕΝ ΜΕΤΡΙΕΤΑΙ
Y21	X57,X58,X59	0,648

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Hatcher (1994) και Janssens *et al*.(2008), μία τιμή του Cronbach's Alpha μικρότερη από 0,600 υποδηλώνει ότι, η κλίμακα μέτρησης δεν μπορεί να δομηθεί και ο υπολογισμός της δεν είναι επιτρεπτός, ενώ μία τιμή του Cronbach's Alpha ανάμεσα από 0,600 και 0,800 δηλώνει ότι η κλίμακα μέτρησης μπορεί να βελτιωθεί αλλά είναι αποδεκτή και δύναται να χρησιμοποιηθεί. Τέλος, τιμές του Cronbach's Alpha μεγαλύτερες από 0,800 υποδηλώνουν ότι δεν χρειάζεται να παραληφθεί καμία μεταβλητή και ότι η ορθότητα της κλίμακας μέτρησης είναι πολύ υψηλή.

Εξετάζοντας την τιμές του δείκτη για τις ομάδες των μεταβλητών Xv που αντιστοιχούν στους παράγοντες Yv, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 7.32. προκύπτει ότι οι τιμές του δείκτη για όλες τις ομάδες των μεταβλητών είναι μεγαλύτερες από 0,6 και συνεπώς μπορεί να προχωρήσει η περαιτέρω επεξεργασία των στοιχείων.

7.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο έλεγχος της Βασικής Ερευνητικής Υπόθεσης στην περίπτωση του προτεινόμενου μοντέλου θα πραγματοποιηθεί μέσω της εφαρμογής της ΕΠΑ, και ειδικότερα της ΕΠΑ δεύτερης τάξης καθώς έχουμε δύο επίπεδα αφανών μεταβλητών ήτοι στο πρώτο επίπεδο τους παράγοντες Zv και στο δεύτερο τον παράγοντα ΟΠΕΚ.

Σύμφωνα με τους Bentler & Chou (1987) και Kline (2005), προκειμένου να εφαρμοστεί η μέθοδος της ΕΠΑ πρέπει να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. **Φύση των μεταβλητών.** Οι παρατηρούμενες μεταβλητές πρέπει να είναι συνεχείς, ή μπορεί να εκληφθούν ως συνεχείς, και έχουν τουλάχιστον τρεις κατηγορίες (π.χ., εκτίμηση συμφωνίας με αναφορά σε μια πενταβάθμια κλίμακα, από το 0, διαφωνώ απόλυτα, μέχρι το 4, συμφωνώ απόλυτα).
2. **Κανονική κατανομή.** Οι παρατηρούμενες μεταβλητές θα πρέπει να ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι δυο παράμετροι για την

αξιολόγηση της κανονικότητας της κατανομής μιας μεταβλητής είναι η λοξότητα (skewness) και η κύρτωση (kurtosis). Μπορούν να συμβαίνουν είτε μεμονωμένα είτε και οι δύο ταυτόχρονα σε μια μεταβλητή. Η λοξότητα δείχνει ότι, η κατανομή είναι ασύμμετρη ως προς το μέσο, και πιο συγκεκριμένα η θετική λοξότητα δείχνει ότι, η πλειοψηφία των τιμών είναι κάτω από το μέσο, και η αρνητική λοξότητα ότι η πλειοψηφία των τιμών είναι πάνω από το μέσο. Η θετική κύρτωση δείχνει μια λεπτόκυρτη κατανομή με βαρύτερα άκρα και υψηλή κορυφή, ενώ αντίθετα η αρνητική κύρτωση δείχνει μια πλατύκυρτη κατανομή με τα αντίθετα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία (Kline, 2005), τα κριτήρια για την αξιολόγηση των δύο παραμέτρων είναι ότι στην περίπτωση της λοξότητας, μεταβλητές με απόλυτη τιμή μεγαλύτερη από 3,0 περιγράφονται ως ιδιαίτερα λοξά κατανεμημένες, ενώ στην περίπτωση της κύρτωσης μεταβλητές με απόλυτες τιμές μεγαλύτερες από 10,0 ενδέχεται να παρουσιάζουν πρόβλημα ως προς την κανονικότητα της κατανομής τους.

3. **Μέγεθος του δείγματος.** Σύμφωνα με τον Tanaka (1987), το μέγεθος του δείγματος συνδέεται άμεσα με την αναλογία του αριθμού των μεταβλητών που περιλαμβάνει το μοντέλο σε σχέση με τον αριθμό των υποκειμένων, όπως και με την αναλογία του αριθμού των παραμέτρων που θα πρέπει να υπολογίσει το μοντέλο σε σχέση, πάλι, με τον αριθμό των υποκειμένων. Ένας εμπειρικός κανόνας που εφαρμόζεται στην πολλαπλή παλινδρόμηση, και που θα μπορούσε να εφαρμοστεί με ασφάλεια και στα μοντέλα δομικών εξισώσεων, ορίζει ότι ο αριθμός των υποκειμένων και ο αριθμός των μεταβλητών που περιλαμβάνει το μοντέλο θα πρέπει να έχουν την αναλογία 10:1 (Tanaka, 1987). Με άλλα λόγια, για κάθε 10 υποκείμενα που συμμετέχουν στην έρευνα μπορούμε να συμπεριλάβουμε μια παρατηρούμενη μεταβλητή στο μοντέλο που ελέγχουμε. Έτσι, αν έχουμε ένα δείγμα 150 ατόμων μπορούμε με ασφάλεια να ελέγξουμε ένα δομικό μοντέλο που περιλαμβάνει 15, το πολύ, μεταβλητές.

4. **Αριθμός παρατηρούμενων μεταβλητών.** Ένα ερώτημα που συχνά θα πρέπει να αντιμετωπίσει κανείς, πριν να εφαρμόσει ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων στα δεδομένα του, είναι πόσες παρατηρούμενες μεταβλητές μπορεί να συμπεριλάβει στο μοντέλο του. Ο αριθμός αυτός υπόκειται σε περιορισμούς που είναι, σε μεγάλο βαθμό, συνάρτηση του λόγου του αριθμού των μεταβλητών προς τον αριθμό των υποκειμένων της έρευνας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, της υπολογιστικής ικανότητας του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Γι' αυτό, συνιστάται να μην εφαρμόζονται τα μοντέλα σε περισσότερες από 20 έως 30 μεταβλητές, ιδιαίτερα όταν το δείγμα από το οποίο προήλθαν είναι μικρότερο από 200 άτομα (Bentler & Chou, 1987).
5. **Αριθμός παραγόντων.** Στην περίπτωση που εφαρμόζεται ιεραρχική ΕΠΑ δεύτερης τάξης (Second Order Hierarchical Confirmatory Factor Analysis) ο κάθε παράγοντας δεύτερης τάξης θα πρέπει να συνδέεται – εξαρτάται από τουλάχιστον 3 παράγοντες πρώτης τάξης, οι οποίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να συνδέονται – εξαρτώνται από 2 ανεξάρτητες μεταβλητές ο κάθε ένας. Διαφορετικά στην περίπτωση που δεν ισχύει κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να υπάρχει πρόβλημα αδυναμίας προσδιορισμού του ελεγχόμενου μοντέλου (underidentified model).

Προσαρμόζοντας την πρόταση του Kline (2005), η διαδικασία της ΜΔΕ πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά βήματα.

1. **Βήμα 1ο - Προσδιορισμός του μοντέλου.** Οι ερευνητικές υποθέσεις θα πρέπει να εκφραστούν με τη μορφή ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων.
2. **Βήμα 2ο – Επιλογή τρόπων μέτρησης των μεταβλητών** που αποτυπώνονται στο μοντέλο (πχ λειτουργικός ορισμός των μεταβλητών) και συλλογή, προετοιμασία και έλεγχος των δεδομένων.
3. **Βήμα 3ο - Έλεγχος για την ταυτοποίηση του μοντέλου.** Είναι θεωρητικά πιθανό για τον Η/Υ να εξάγει μια μοναδική εκτίμηση για κάθε παράμετρο του μοντέλου. Εάν ένα μοντέλο

αποτυγχάνει να εκπληρώσει τις σχετικές προϋποθέσεις ταυτοποίησης, οι προσπάθειες για την εκτίμησή του είναι πολύ πιθανό να είναι ανεπιτυχείς.

4. **Βήμα 4ο – Χρήση λογισμικού για την εκτίμηση του μοντέλου.** Ειδικότερα κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος λαμβάνουν χώρα τα εξής:
    a. Αξιολόγηση του ταιριάσματος του μοντέλου, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι ελέγχεται πόσο καλά το μοντέλο ως σύνολο εξηγεί τα δεδομένα.
    b. Ερμηνεία των εκτιμήσεων των παραμέτρων. Εφόσον το μοντέλο ταιριάζει και εξηγεί τα δεδομένα επαρκώς πρέπει να ερμηνευτούν οι τιμές των παραμέτρων, όπως αυτές έχουν υπολογιστεί.
5. **Βήμα 5ο – Επανακαθορισμός και επανέλεγχος του μοντέλου**, εάν αυτού κριθεί απαραίτητο για τα ίδια πάντα δεδομένα.
6. **Βήμα 6ο – Σχολιασμός και ανάλυση των αποτελεσμάτων**, προκειμένου αυτά να καταστούν χρήσιμα για τον ερευνητή αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο.

Ελέγχοντας τις προϋποθέσεις εφαρμογής της ΕΠΑ προκειμένου για τη χρήση της στο προτεινόμενο μοντέλο, αυτές πληρούνται απόλυτα καθώς:

- *Φύση των παρατηρούμενων μεταβλητών*. Οι παρατηρούμενες μεταβλητές, οι οποίες στην προκειμένη περίπτωση είναι οι παράγοντες Yv, θεωρούνται ότι είναι συνεχείς καθώς προκύπτουν από το μέσο όρο των αντίστοιχων μεταβλητών Xv που περιλαμβάνονται σε αυτές. Οι μεταβλητές Xv, σύμφωνα με το λειτουργικό ορισμό τους, λαμβάνουν τιμές από 1 έως 5. Συνεπώς η συγκεκριμένη προϋπόθεση πληρείται απόλυτα.
- *Κανονική κατανομή.* Για τον έλεγχο της κανονικότητας των παρατηρούμενων μεταβλητών, οι οποίες στην περίπτωσή μας ήταν οι παράγοντες Yv, χρησιμοποιώντας του κανόνες που προτείνει ο Kline (2005) σε σχέση με τη λοξότητα και την κύρτωση τους, από τα δεδομένα του πίνακα 7.33. προκύπτει ότι όσον αφορά στις τιμές

της λοξότητας (skewness) καμία μεταβλητή δεν υπερβαίνει την απόλυτη τιμή 3,0, και όσον αφορά στην κύρτωση (kurtosis) καμία μεταβλητή δεν υπερβαίνει την απόλυτη τιμή 10,0. Συνεπώς δεν τίθεται θέμα παραβίασης της κανονικότητας κατανομής και η συγκεκριμένη προϋπόθεση ικανοποιείται απόλυτα.

Πίνακας 7.33.
Έλεγχος κανονικότητας κατανομής των μεταβλητών Yv

Μεταβλητή	min	max	skew	kurtosis
Y21	1,333	5,000	-1,353	3,451
Y20	1,000	5,000	-1,404	2,815
Y19	2,000	5,000	-0,870	1,359
Y18	2,000	5,000	-0,948	1,210
Y17	2,000	5,000	-1,640	3,720
Y16	2,500	5,000	-0,796	0,273
Y15	1,500	5,000	-1,149	1,564
Y14	2,333	5,000	-0,971	1,068
Y13	2,500	5,000	-0,849	-0,005
Y12	2,000	5,000	-1,289	1,456
Y11	2,000	5,000	-1,243	1,727
Y10	2,000	5,000	-1,215	2,296
Y9	2,500	5,000	-1,144	1,334
Y8	1,500	5,000	-1,013	1,984
Y7	2,500	5,000	-0,703	0,354
Y6	2,500	5,000	-0,488	-0,194
Y5	2,333	5,000	-0,781	1,143
Y4	1,600	5,000	-1,732	5,855
Y3	2,333	5,000	-1,461	3,335
Y2	2,667	5,000	-1,064	1,462
Y1	2,500	5,000	-0,698	0,704

- *Μέγεθος δείγματος.* Αναφορικά με την προϋπόθεση του μεγέθους του δείγματος, ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων στο δείγμα είναι 284 μονάδες και οι παρατηρούμενες μεταβλητές είναι οι 21 παράγοντες Yv. Με βάση το σχετικό εμπειρικό κανόνα πρέπει να τηρείται κατ' ελάχιστο η αναλογία 10 υποκείμενα προς μια

μεταβλητή. Στην προκειμένη περίπτωση η προϋπόθεση αυτή ικανοποιείται απόλυτα καθώς το ελάχιστο μέγεθος του δείγματος είναι 210 μονάδες, μικρότερό από το διαθέσιμο δείγμα των 284 μονάδων.

- *Αριθμός παρατηρούμενων μεταβλητών.* Ο εμπειρικός κανόνας που θέλει κατά την εφαρμογή των ΜΔΕ ο αριθμός των παρατηρούμενων μεταβλητών να μην ξεπερνά τις 30, ικανοποιείται απόλυτα στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, καθώς έχουμε 21 παρατηρούμενες μεταβλητές.
- *Αριθμός παραγόντων.* Δεδομένου ότι, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας εφαρμόζεται η ΕΠΑ δεύτερης τάξης, ο εμπειρικός κανόνας του ελάχιστου αριθμού παραγόντων ικανοποιείται απόλυτα καθώς, με βάση το προτεινόμενο μοντέλο, ο παράγοντας ΟΠΕΚ συνδέεται – εξαρτάται από 6 παράγοντες πρώτης τάξης, που είναι οι παράγοντες Zv, οι οποίοι με τη σειρά τους συνδέονται – εξαρτώνται με 2 ή περισσότερες μεταβλητές ο καθένας τους.

Έτσι λοιπόν, εφόσον ικανοποιούνται όλες οι προϋποθέσεις εφαρμογής της μεθόδου της ΕΠΑ, ακολουθήθηκαν τα βήματα της ΜΔΕ που προτείνει ο Kline (2005). Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βήματα 1 έως και 5, ενώ το βήμα 6 παρουσιάζεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο για λόγους καλύτερης οργάνωσης, μιας και εκεί παρουσιάζονται και αναλύονται τα συμπεράσματα της στατιστικής επεξεργασίας για τον έλεγχο του προτεινόμενου μοντέλου.

Βήμα 1^{ο} – Προσδιορισμός του μοντέλου

Χρησιμοποιώντας το λογισμικό πακέτο SPSS – AMOS 19, σχεδιάστηκε το προτεινόμενο μοντέλο, το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα 7.6. Οι παρατηρούμενες μεταβλητές (observed variables), ή αλλιώς δείκτες (indicators), του μοντέλου είναι μεταβλητές οι οποίες έχουν μετρηθεί άμεσα και αποτελεσματικά (π.χ. με τη χρήση μιας 5βάθμιας κλίμακας) και απεικονίζονται στο διάγραμμα με τετράγωνα ή με ορθογώνια. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλες οι μεταβλητές Yv. Οι μη παρατηρούμενες μεταβλητές (non-observed variables), ή αλλιώς αφανείς

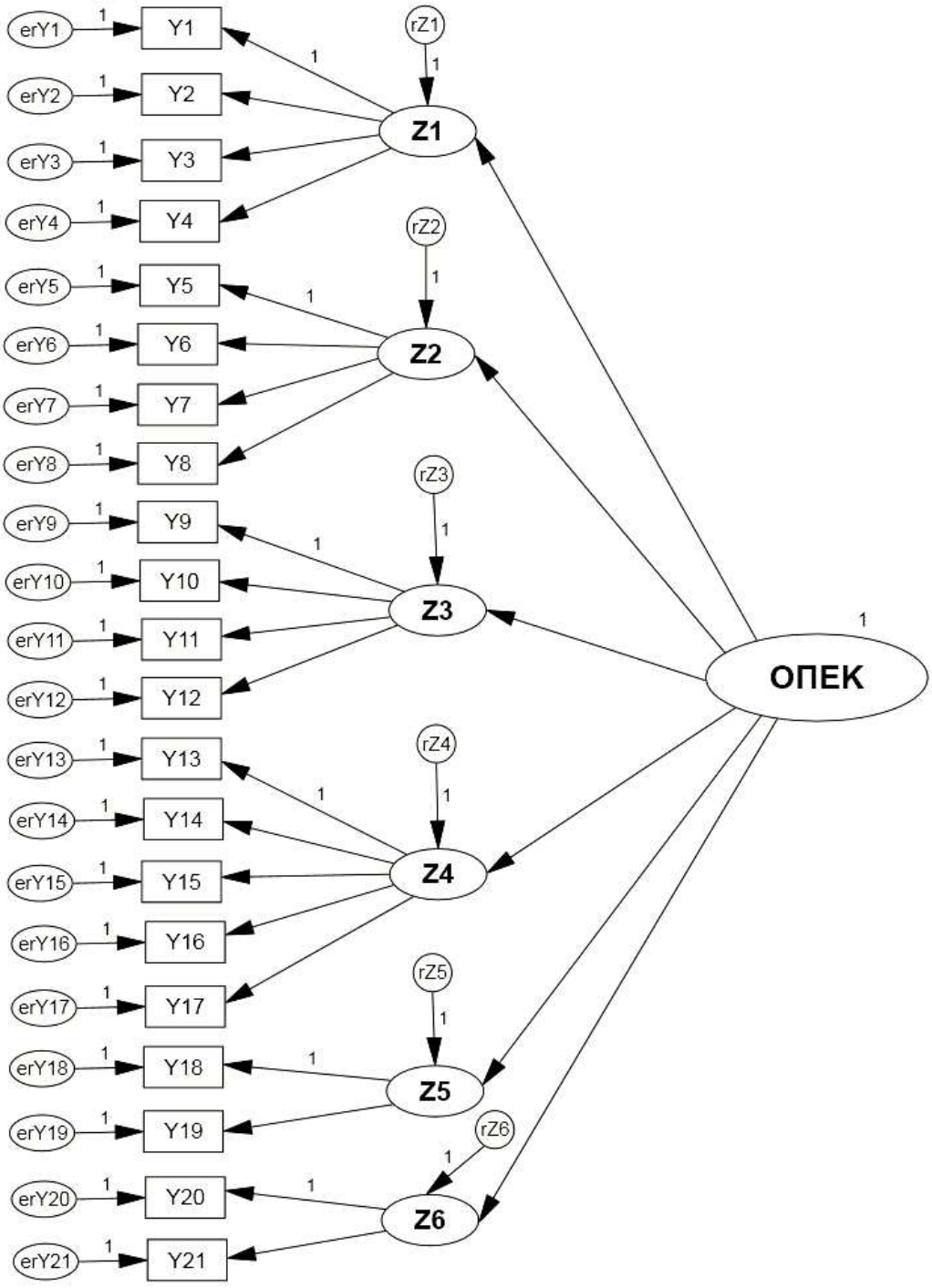
μεταβλητές (latent variables), είναι μεταβλητές που δεν έχουν μετρηθεί άμεσα αλλά μπορεί να έχουν εκτιμηθεί ή να εκτιμηθούν χρησιμοποιώντας τις τιμές των παρατηρούμενων μεταβλητών, και απεικονίζονται στο διάγραμμα με κύκλους και με οβάλ (βλ. Zv, ΟΠΕΚ, σφάλματα μέτρησης erY_v και κατάλοιπα rZ_v). Επιπλέον, οι μεταβλητές (τόσο οι παρατηρούμενες όσο και οι αφανείς) διακρίνονται σε ενδογενείς και σε εξωγενείς. Εξωγενείς μεταβλητές ονομάζονται εκείνες στις οποίες δεν καταλήγει κάποιο βέλος από κάποια άλλη μεταβλητή, εμφανίζοντας με αυτόν τον τρόπο κάποια σχέση μεταξύ τους. Αντιθέτως, ενδογενείς μεταβλητές ονομάζονται εκείνες στις οποίες καταλήγουν ένα ή περισσότερα βέλη.

Τα διανύσματα μονής φοράς απεικονίζουν την ύπαρξη γραμμικής σχέσης, δηλαδή, ευθείας παλινδρόμησης από τους παράγοντες στις μεταβλητές (π.χ., από τον Z1 στη Y1 και την Y2), ή σε άλλους παράγοντες (π.χ., από τον ΟΠΕΚ στον Z1). Με άλλα λόγια, αυτό δηλώνει ότι, η διακύμανση των παρατηρήσιμων μεταβλητών εξηγείται από τους συγκεκριμένους παράγοντες. Τα διανύσματα συνοδεύονται από ένα στατιστικό δείκτη που δηλώνει τη φόρτιση του παράγοντα στη μεταβλητή ή στον παράγοντα, αντίστοιχα. Τα διανύσματα διπλής φοράς, εφόσον υπάρχουν τέτοια, δηλώνουν τη συνδιακύμανση (covariance) μεταξύ των παραγόντων. Τα διανύσματα με φορά προς τις μεταβλητές (π.χ., erY1, erY2 κλπ) αντιπροσωπεύουν το σφάλμα μέτρησης, το οποίο αντανακλά την επάρκειά τους για τη μέτρηση των υποκείμενων παραγόντων. Το σφάλμα μέτρησης προέρχεται από δύο πηγές: το τυχαίο σφάλμα μέτρησης και τη μοναδικότητα μέτρησης, έναν όρο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διακύμανση του σφάλματος που προκύπτει από κάποιο χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται ιδιαίτερο ή μοναδικό και σχετίζεται με μια συγκεκριμένη παρατηρούμενη μεταβλητή. Από την άλλη πλευρά, τα διανύσματα με φορά προς τους παράγοντες (π.χ., rZ1, rZ2) αφορούν τα λεγόμενα κατάλοιπα (residuals) και υποδηλώνουν το σφάλμα κατά την πρόβλεψη των ενδογενών παραγόντων από τους εξωγενείς παράγοντες. Τόσο τα σφάλματα (errors) όσο και τα κατάλοιπα (residuals) θεωρούνται στην ουσία αφανείς μεταβλητές και για το λόγο αυτό απεικονίζονται γραφικά μέσα σε κύκλο.

Το προτεινόμενο μοντέλο ΕΠΑ υποθέτει εκ των προτέρων ότι: α) ο βαθμός οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών ΟΠΕΚ, ο οποίος αποτελεί τον παράγοντα δεύτερης τάξης, επηρεάζεται από έξι παράγοντες πρώτης τάξης (Z1-Z6), β) κάθε μια από τις παρατηρούμενες μεταβλητές Yv έχει μια μη μηδενική φόρτιση στον παράγοντα με τον οποίο συνδέεται και μηδενικές φορτίσεις στους υπόλοιπους παράγοντες, γ) τα σφάλματα μέτρησης των παρατηρούμενων μεταβλητών είναι ασυσχέτιστα μεταξύ τους, και δ) η συνδιακύμανση μεταξύ των έξι παραγόντων πρώτης τάξης εξηγείται πλήρως από την παλινδρόμησή τους στον παράγοντα δεύτερης τάξης.

Τα διανύσματα μονής φοράς από τον παράγοντα δεύτερης τάξης ΟΠΕΚ προς τους παράγοντες πρώτης τάξης Zv αντιπροσωπεύουν παραγοντικές φορτίσεις και εκτιμώνται ελεύθερα. Σύμφωνα με την Byrne (2010) για λόγους που έχουν να κάνουν με το ζήτημα της ταυτοποίησης του μοντέλου, πρέπει να οριστεί ένας περιορισμός είτε επί των διανυσμάτων παλινδρόμησης, είτε επί της διακύμανσης ενός παράγοντα, καθώς οι παράμετροι αυτοί το μοντέλου δεν μπορούν να εκτιμηθούν ταυτόχρονα. Επειδή η επίδραση του ΟΠΕΚ σε κάθε έναν από τους παράγοντες πρώτης τάξης είναι πρωταρχικής σημασίας στα μοντέλα δεύτερης τάξης ΕΠΑ, ο περιορισμός τίθεται στη διακύμανση του παράγοντα μεγαλύτερης τάξης, η οποία εξισώνεται με τη μονάδα, αφήνοντας έτσι ελεύθερη την εκτίμηση των παραγοντικών φορτίσεων δεύτερης τάξης. Ο περιορισμός αυτός απεικονίζεται στο διάγραμμα 7.6. με τη μονάδα να βρίσκεται άνω της έλλειψης που αντιπροσωπεύει τον παράγοντα ΟΠΕΚ.

Διάγραμμα 7.6.
Απεικόνιση του προτεινόμενου μοντέλου βάσει της ΜΔΕ



Στα μοντέλα ΕΠΑ σύμφωνα με τον Kline (2005) εφαρμόζεται σχεδόν πάντα ο περιορισμός της ταυτοποίησης μοναδιαίας φόρτισης (ULI – unit loading identification). Ο περιορισμός αυτός συνεπάγεται ότι, ο μη τυποποιημένος (unstandardised) συντελεστής διανύσματος που συμβολίζει

την επίδραση ενός σφάλματος μέτρησης τίθεται ίσος με τη μονάδα. Η χρήση αυτού του περιορισμού έχει ως συνέπεια να αποδίδεται σε ένα σφάλμα μέτρησης ή σε ένα κατάλοιπο μια κλίμακα μέτρησης σχετική με αυτήν της ανεξήγητης διακύμανσης της μεταβλητής, με την οποία συνδέεται. Τα περισσότερα προγράμματα λογισμικού που ασχολούνται με τα μοντέλα δομικών εξισώσεων αποδίδουν αυτόματα τον περιορισμό αυτό, όπως έγινε και στην προκειμένη περίπτωση.

Ένα άλλο σημείο, το οποίο θα πρέπει να διευκρινιστεί και έχει σχέση με τα παραπάνω είναι ο καθορισμός μιας κλίμακας μέτρησης των αφανών μεταβλητών – παραγόντων. Ο Kline (2005) προτείνει τη χρήση του άνω αναφερόμενου περιορισμού ταυτοποίησης μοναδιαίας φόρτισης (ULI), ο οποίος μπορεί να τεθεί επί του διανύσματος απλής φοράς ενός παράγοντα με μια από τις παρατηρούμενες μεταβλητές. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται ως *μεταβλητή αναφοράς (reference variable)* και η επιλογή της μπορεί να γίνεται αυθαίρετα. Η χρήση του περιορισμού αυτού αποδίδει στον παράγοντα μια κλίμακα σχετική με εκείνη της εξηγούμενης διακύμανσης της μεταβλητής αναφοράς.

Βήμα 2ο - Επιλογή τρόπων μέτρησης των μεταβλητών

Ο λειτουργικός ορισμός και ο τρόπος μέτρησης των μεταβλητών περιγράφτηκε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο. Υπενθυμίζεται ότι, μέσω της συλλογής των πρωτογενών στοιχείων μετρήθηκαν οι παράγοντες Yv, οι οποίοι αποτελούν τις παρατηρούμενες μεταβλητές του ελεγχόμενου μοντέλου ΕΠΑ, ενώ οι παράγοντες Zv και ΟΠΕΚ αποτελούν αφανείς μεταβλητές, και θα εκτιμηθούν μέσα από η σχέση τους με τους παράγοντες Yv.

Βήμα 3ο – Έλεγχος για την ταυτοποίηση του μοντέλου

Σύμφωνα με την Byrne (2010) το ζητούμενο με το θέμα της ταυτοποίησης του μοντέλου είναι εάν υπάρχει ή όχι ένα μοναδικό σετ παραμέτρων, οι οποίες να είναι συνεπείς με τα δεδομένα. Το ερώτημα αυτό οδηγεί άμεσα στη μετατροπή της μήτρας διακύμανσης – συνδιακύμανσης των παρατηρούμενων μεταβλητών σε δομικές

παραμέτρους του υπό εξέταση μοντέλου. Εάν βρεθεί μια μοναδική λύση για τις τιμές των δομικών παραμέτρων, το μοντέλο θεωρείται ταυτοποιημένο. Ως απόρροια της εξέλιξης αυτής, οι παράμετροι είναι δυνατόν να εκτιμηθούν και το μοντέλο μπορεί να δοκιμασθεί. Από την άλλη πλευρά, εάν το μοντέλο δε μπορεί να ταυτοποιηθεί, αυτό φανερώνει ότι οι παράμετροι υπόκεινται σε αυθαιρεσία, γεγονός που σημαίνει κατ' επέκταση ότι υπάρχει και άλλο σετ παραμέτρων που ορίζει το ίδιο μοντέλο. Στην περίπτωση αυτή, η επίτευξη αποδεκτών εκτιμήσεων για όλες τις παραμέτρους δεν είναι δυνατή και συνεπώς το μοντέλο δεν μπορεί να αξιολογηθεί εμπειρικά.

Προκειμένου για τον έλεγχο του μοντέλου και την ταυτοποίησή του χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό AMOS. Τα εξαγόμενα αποτελέσματα της επεξεργασίας που έγινε, για λόγους καλύτερης οργάνωσης και παρουσίασής τους παρατίθενται στο Παράρτημα Α στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου, στο οποίο θα γίνουν στη συνέχεια και οι σχετικές αναφορές.

Έτσι λοιπόν, όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από τα αποτελέσματα αυτά, **το μοντέλο είναι ταυτοποιήσιμο**. Υπάρχουν συνολικά 55 μεταβλητές εκ των οποίων 21 παρατηρούμενες (όλες οι Yv) και 34 μη παρατηρούμενες (αφανείς) μεταβλητές (6Zv + ΟΠΕΚ + 21 erYv +6 rZv), 28 εξωγενείς (ΟΠΕΚ + 21 erYv +6 rZv) και 27 ενδογενείς (6Zv + 21Yv). Ο συντελεστής χ^2 ισούται με 340,75 με 183 βαθμούς ελευθερίας σε επίπεδο πιθανότητας 0,000.

<u>Βήμα 4ο – Χρήση λογισμικού για την εκτίμηση του μοντέλου.</u>

Στο βήμα αυτό, πάντα με τη χρήση του λογισμικού AMOS, πραγματοποιήθηκε αρχικά η αξιολόγηση του ταιριάσματος του μοντέλου με τα διαθέσιμα δεδομένα, και εν συνεχεία έγινε ερμηνεία των εκτιμήσεων των παραμέτρων. Αρχικά, όσον αφορά στην αξιολόγηση του μοντέλου, στο Παράρτημα Α παρουσιάζεται μια σειρά από δείκτες αξιολόγησης. Ειδικότερα, αφετηρία για την αξιολόγηση του μοντέλου είναι η τιμή του χ^2 και το επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας του χ^2, στους αντίστοιχους βαθμούς ελευθερίας. Με το κριτήριο αυτό, ελέγχεται η μηδενική υπόθεση

ότι το προτεινόμενο μοντέλο δε διαφέρει σημαντικά από το μοντέλο των πραγματικών δεδομένων. Αν το χ^2 βρεθεί ότι είναι μη σημαντικό, σημαίνει ότι, το προτεινόμενο μοντέλο απεικονίζει τη δομή των πραγματικών δεδομένων. Αν το χ^2 βρεθεί στατιστικά σημαντικό, σημαίνει ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο προτεινόμενο και το μοντέλο των πραγματικών δεδομένων και, συνεπώς, το προτεινόμενο μοντέλο δεν περιγράφει ικανοποιητικά τα δεδομένα. Σύμφωνα με Jöreskog & Sörbom (1993) σε μεγάλα δείγματα (>200 ατόμων) η χρήση του στατιστικού δείκτη χ^2 προκειμένου για την αξιολόγηση μοντέλων δομικών εξισώσεων έχει αποδειχθεί αναποτελεσματική, καθώς ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ένα τεστ στατιστικής σημαντικότητας ευαίσθητο απέναντι στο μέγεθος του δείγματος. Για το λόγο αυτό σύμφωνα με την Byrne (2010) πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν μια σειρά από άλλους δείκτες αξιολόγησης μοντέλων. Έτσι **αντί για το χ^2 προτείνεται η χρήση του δείκτη χ^2/Βαθμοί Ελευθερίας (χ^2/DF ή CMIN/DF)** ο οποίος σύμφωνα με την Byrne (2010) **όταν είναι μικρότερος του 2,0 αποτελεί ένδειξη καλού ταιριάσματος μοντέλου – δεδομένων.** Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης αυτός λαμβάνει την τιμή 1,860 ικανοποιώντας το εν λόγω κριτήριο. Οι υπόλοιποι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται κατά κόρον για την αξιολόγηση των μοντέλων δομικών εξισώσεων (Byrne, 2010) είναι οι δείκτες RMR (Root Mean Residual), GFI (Goodness of Fit Index), Comparative Fit Index και RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Ειδικότερα ο δείκτης Root Mean Residual (RMR) ή Ρίζα Μέσου Καταλοίπου αποκαλύπτει το πόσο διαφέρουν οι εκτιμηθείσες (στο τελικό μοντέλο) από τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις και συνδιακυμάνσεις. Όσο μικρότερη είναι αυτή η διαφορά, και άρα όσο πιο κοντά στο μηδέν είναι η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη, τόσο πιο καλό είναι το μοντέλο. Ο δείκτης Goodness of Fit Index (GFI) ή Δείκτης Ποιότητας Προσαρμογής αποκαλύπτει τι ποσοστό της διακύμανσης του δείγματος υπολογίζεται από το εξεταζόμενο μοντέλο. Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη πρέπει να ξεπερνά το 0,9 για ένα καλό μοντέλο. Για ένα πλήρες μοντέλο (full model) η τιμή του δείκτη πρέπει να παίρνει την τιμή 1. Ο δείκτης Comparative Fit Index (CFI) ή Συγκριτικός Δείκτης

Προσαρμογής συγκρίνει την απόλυτη προσαρμογή του τελικού μοντέλου με την απόλυτη προσαρμογή του ανεξάρτητου μοντέλου. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες από 0,90 υποδηλώνουν ένα καλό μοντέλο. Τέλος, ο δείκτης Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ή Ρίζα Μέσου Τετραγώνου Σφάλματος Προσέγγισης υπολογίζει την έλλειψη προσαρμογής στα δεδομένα του τελικού μοντέλου συγκριτικά με το ανεξάρτητο μοντέλο. Τιμές του δείκτη μικρότερες από 0,05 υποδηλώνουν πολύ καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα, ενώ τιμές από 0,05 έως 0,08 υποδηλώνουν επαρκή προσαρμογή. Τιμές μεγαλύτερες από 0,08 δείχνουν ότι το μοντέλο δεν κάνει καλή προσαρμογή στα δεδομένα και χρειάζεται προσαρμογή.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίδεται το κριτήριο ικανοποίησης του κάθε δείκτη προκειμένου ο ερευνητής να αποφανθεί για το εάν το μοντέλο ταιριάζει επαρκώς με τα δεδομένα ή όχι, η τιμή του δείκτη για το προτεινόμενο μοντέλο ΟΠΕΚ και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με βάση τον αντίστοιχο δείκτη.

Πίνακας 7.34.
Αξιολόγηση των δεικτών προσαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου (βάσει Byrne, 2010)

Δείκτης	**Κριτήριο ικανοποίησης** (Byrne, 2010)	**Τιμή δείκτη στο προτεινόμενο μοντέλο**	**Αποτέλεσμα**
Root Mean Residual (RMR)	<0,05	0,014	Ικανοποιείται απόλυτα
Goodness of Fit Index (GFI)	Να τείνει στο 1,0	0,901	Ικανοποιείται απόλυτα
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,9	0,943	Ικανοποιείται απόλυτα
Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA)	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,08	0,055	Ικανοποιείται απόλυτα

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αποτελέσματα αξιολόγησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ***το προτεινόμενο μοντέλο προσαρμόζεται επαρκώς με τα δεδομένα της έρευνας και συνεπώς από την άποψη αυτή θεωρείται αποδεκτό.***

Περνώντας στη δεύτερη φάση του παρόντος βήματος, θα πρέπει να γίνει η **εκτίμηση των παραμέτρων** του μοντέλου, προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου. Σύμφωνα με την Byrne (2010) τα σημεία που πρέπει να εστιάσει την προσοχή του ο ερευνητής κατά την εξέταση των παραμέτρων είναι τα ακόλουθα: α) η βιωσιμότητα των τιμών των παραμέτρων, β) η καταλληλότητα των τυπικών σφαλμάτων, και γ) η στατιστική σημαντικότητα των τιμών των παραμέτρων.

Η **πρώτη ενέργεια** στην οποία θα πρέπει να προβεί ο ερευνητής για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των παραμέτρων είναι να αποφανθεί για τη **βιωσιμότητά** τους και τη **λογική τους βάση**. Ειδικότερα, οι τιμές των παραμέτρων θα πρέπει να εμφανίζουν το κατάλληλο πρόσημο και μέγεθος, αλλά και να είναι σε λογική σύνδεση με την υποκείμενη θεωρία, προκειμένου να θεωρηθούν λογικές και βιώσιμες. Τυχόν εκτιμήσεις εκτός του αποδεκτού φάσματος τιμών, αποτελούν ένδειξη ότι είτε το εξεταζόμενο μοντέλο είναι λανθασμένο ή υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις στα χρησιμοποιούμενα στοιχεία. Τέτοιες προβληματικές ενδείξεις αποτελούν τιμές συσχέτισης μεγαλύτερες της μονάδας, αρνητικές διακυμάνσεις, και μήτρες συνδιακύμανσης ή συσχέτισης όχι θετικά ορισμένες.

Η **δεύτερη ενέργεια** περιλαμβάνει την **αξιολόγηση της καταλληλότητας των τυπικών σφαλμάτων**. Τα τυπικά σφάλματα αντανακλούν την ακρίβεια με την οποία μια παράμετρος έχει εκτιμηθεί, και όταν λαμβάνουν μικρές τιμές αποτελούν ένδειξη ακριβών εκτιμήσεων. Συνεπώς, μια άλλη ένδειξη φτωχής προσαρμογής του μοντέλου είναι η παρουσία τυπικών σφαλμάτων που εμφανίζουν υπερβολικά μεγάλες ή μικρές τιμές. Επειδή οι τιμές των τυπικών σφαλμάτων επηρεάζονται από τις μονάδες μέτρησης των παρατηρούμενων και των αφανών μεταβλητών, καθώς επίσης και από το μέγεθος της ίδια της εκτιμώμενης παραμέτρου, δεν υπάρχουν καθορισμένα κριτήρια αναφορικά με τον ορισμό της μικρής ή μεγάλης τιμής ενός τυπικού σφάλματος (Jöreskog & Sörbom, 1993).

Τέλος η **τρίτη ενέργεια** αφορά την **αξιολόγηση της στατιστικής σημαντικότητας των τιμών των παραμέτρων**. Στην περίπτωση αυτή, κριτήριο αποτελεί ο δείκτης CR (critical ratio), ο οποίος προκύπτει από τη

διαίρεση της εκτιμώμενης τιμής της παραμέτρου με το τυπικό της σφάλμα. Ως τέτοιο, λειτουργεί ως ένα στατιστικό z προκειμένου να εκτιμηθεί κατά πόσο η εκτίμηση της παραμέτρου είναι σημαντικά διάφορη του μηδενός. Σε ένα επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ο δείκτης αυτός θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 1,96 πριν απορριφθεί η υπόθεση ότι η εκτίμηση είναι ίση με το μηδέν. Οι μη σημαντικές παράμετροι, εξαιρουμένων των διακυμάνσεων των σφαλμάτων, μπορούν να θεωρηθούν ως μη σημαντικές για το μοντέλο και για λόγους επιστημονικής οικονομίας, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του δείγματος, μπορούν να διαγραφούν.

Μεταξύ όλων των εκτιμώμενων παραμέτρων, αυτές που παρουσιάζουν ιδιαίτερη αξία σε σχέση με την αξιολόγηση του ρόλου των παραγόντων του μοντέλου είναι οι **παραγοντικές φορτίσεις** (factor loadings), οι οποίες υπολογίζονται σε δύο μορφές: τη μη τυποποιημένη (unstandardized) και την τυποποιημένη (standardized). Οι **μη τυποποιημένες τιμές (unstandardized estimates)**, σύμφωνα με τον Kline (2005) εξηγούνται ως ακολούθως. Η συνδιακύμανση αποτελεί μια μη αναλυθείσα σχέση είτε μεταξύ ενός ζεύγους παραγόντων είτε μεταξύ ενός ζεύγους σφαλμάτων μέτρησης. Οι παραγοντικές φορτίσεις μεταφράζονται ως μη τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης, οι οποίοι υπολογίζουν την άμεση επίπτωση των παραγόντων επί των παρατηρούμενων μεταβλητών. Πρέπει να σημειωθεί ότι, οι φορτίσεις που ορίζονται ίσες με τη μονάδα προκειμένου να καταστεί εφικτή η μέτρηση του αντίστοιχου παράγοντα, παραμένουν ως έχουν στη μη τυποποιημένη λύση και δεν ελέγχεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητάς τους γιατί είναι σταθερές τιμές (δηλ. δεν έχουν τυπικό σφάλμα). Ο δείκτης της διακύμανσης του εκτιμώμενου σφάλματος μέτρησης δια της παρατηρούμενης διακύμανσης της αντίστοιχης παρατηρούμενης μεταβλητής, εξισώνει το ποσοστό της ανεξήγητης (μοναδικής) διακύμανσης. Εάν αυτός ο δείκτης αφαιρεθεί από τη μονάδα, τότε η διαφορά αποτελεί το ποσοστό της εξηγούμενης διακύμανσης της παρατηρούμενης μεταβλητής.

Στην **τυποποιημένη λύση (standardized solution)** οι τιμές των μη αναλυθέντων σχέσεων είναι οι συσχετίσεις. Όταν οι παρατηρούμενες μεταβλητές καθορίζονται να μετρούν μόνον έναν παράγοντα, οι

τυποποιημένες παραγοντικές φορτίσεις αποτελούν επίσης υπολογισθείσες συσχετίσεις. Το τετράγωνο αυτών των τυποποιημένων φορτίσεων εξισώνει το ποσοστό της εξηγούμενης (κοινής) διακύμανσης των μεταβλητών δεικτών. Εάν όμως μια μεταβλητή δείκτης έχει καθοριστεί να μετρά περισσότερους του ενός παράγοντες, οι τυποποιημένες παραγοντικές φορτίσεις μεταφράζονται ως τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης (beta) που ελέγχουν ενδεχόμενες συσχετίσεις ανάμεσα στους υποκείμενους παράγοντες.

Κάθε μη τυποποιημένη παραγοντική φόρτιση μπορεί να μεταφραστεί ως ένας συντελεστής παλινδρόμησης. Αυτό σημαίνει ότι όταν ο αντίστοιχος παράγοντας μεταβάλλεται κατά μια μονάδα (1,0) η μεταβλητή δείκτης που εξετάζουμε μεταβάλλεται κατά το μέγεθος της μη τυποποιημένης φόρτισης. Χρησιμοποιώντας της μη τυποποιημένες τιμές μπορούμε να συγκρίνουμε τις παραγοντικές φορτίσεις μεταξύ των μεταβλητών του ίδιου παράγοντα. Προκειμένου όμως να συγκριθούν οι παραγοντικές φορτίσεις ανάμεσα σε όλες τις μεταβλητές όλων των παραγόντων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι τυποποιημένες παραγοντικές φορτίσεις. Σύμφωνα με τους Hair *et al*. (2009) **προκειμένου οι τυποποιημένες παραγοντικές φορτίσεις να αποτελούν ένδειξη υψηλού επιπέδου συγκλίνουσας εγκυρότητας (convergent validity) θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,50 και ο δείκτης CR θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 1,96.** Αυτό από την άλλη, δε σημαίνει ότι παράγοντες με τιμές μικρότερες από 0,50 θα πρέπει να διαγράφονται από το μοντέλο, καθώς θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη η υφιστάμενη θεωρία, στην οποία στηρίζει την ανάπτυξη του το εξεταζόμενο μοντέλο.

Μεταφερόμενοι στο παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου και εξετάζοντας τους σχετικούς πίνακες (7Α-3 έως 7Α-7) διαπιστώνουμε τα εξής:

Α) Δεν παρατηρούνται προβληματικές ενδείξεις στις τιμές των παραμέτρων, οι οποίες θα οδηγούσαν σε προβληματισμό αναφορικά με τη βιωσιμότητα και τη λογική των εκτιμήσεων των μεταβλητών και των παραγόντων του μοντέλου. Οι τιμές των

συσχετίσεων είναι μικρότερες της μονάδας, δεν υπάρχει σε καμία μεταβλητή αρνητική διακύμανση και οι τιμές που εμφανίζονται στις σχετικές μήτρες συνδιακυμάνσεων και συσχετίσεων είναι θετικές. Συνεπώς το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου ελέγχου συνηγορεί στο ότι, **δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα αναφορικά με τη βιωσιμότητα των τιμών των παραμέτρων.**

Β) Εξετάζοντας τις **εκτιμώμενες τιμές των σφαλμάτων μέτρησης** στον πίνακα 7Α-5 διαπιστώνει κανείς ότι, **δεν υπάρχει κάποια τιμή, η οποία να οδηγεί σε περαιτέρω προβληματισμό** σε σχέση με κάποια από τις μεταβλητές και τους παράγοντες του μοντέλου.

Γ) Αναφορικά τέλος με τη στατιστική σημαντικότητα των τιμών, εξετάζοντας τα αποτελέσματα των τιμών των πινάκων 7Α-3 και 7Α-5 διαπιστώνει ότι σε **όλες τις περιπτώσεις η τιμή του σχετικού στατιστικού δείκτη CR είναι μεγαλύτερη από 1,96 σε επίπεδο σημαντικότητας p 0,001.**

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν όλα τα παραπάνω αποτελέσματα και τις σχετικές διαπιστώσεις προκύπτει σαφώς ότι ***γίνεται αποδεκτή η Βασική Ερευνητική Υπόθεση, η οποία αναφέρει ότι «υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών».***

Μια άλλη σημαντική ενέργεια που απαιτείται στο σημείο αυτό είναι η εξέταση των παραγοντικών φορτίσεων μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων, έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα αναφορικά με την ύπαρξη παραγόντων που δεν πληρούν το κριτήριο αποδοχής για τη συμμετοχή τους στο μοντέλο. Για το σκοπό αυτό, και σύμφωνα με τη σχετική υπόδειξη των Hair *et al*. (2009), ο προσεκτικός έλεγχος των τυποποιημένων τιμών των παραγοντικών φορτίσεων (πίνακας 7Α-4) οδηγεί στη διαπίστωση ότι υπάρχει μόνον μια φόρτιση οριακά μικρότερη από την τιμή αποδοχής. Πρόκειται για τη φόρτιση της μεταβλητής Υ13 στον παράγοντα Ζ4, η οποία λαμβάνει την τυποποιημένη τιμή 0,491. Η

απόφαση που λήφθηκε αναφορικά με τον περαιτέρω χειρισμό της μεταβλητής Υ13 είναι να παραμείνει ως έχει στο μοντέλο, καθώς αφενός η διαφορά της από την τιμή αποδοχής είναι οριακή και αφετέρου η χρήση της στηρίζεται επαρκώς από την υφιστάμενη θεωρία, στην οποία βασίστηκε η ανάπτυξη του προτεινόμενου μοντέλου.

Ανακεφαλαιώνοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, **το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το προτεινόμενο μοντέλο προσαρμόζεται ικανοποιητικά στα διαθέσιμα δεδομένα και τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την αποδοχή της ΒΕΥ αναφορικά με την ύπαρξη παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.** Συνεπώς, δεν υφίσταται ανάγκη για επανακαθορισμό του μοντέλου και άρα το 5^{ο} βήμα της διαδικασίας ΜΔΕ που προτείνει ο Kline (2005), δεν χρήζει εφαρμογής στην παρούσα περίπτωση.

7.4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

Το τελευταίο σημείο ελέγχου προκειμένου για την ολοκλήρωση της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας, αποτελεί ο έλεγχος της εγκυρότητας των μετρήσεων. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται στο σημείο αυτό, καθώς η υλοποίησή του προϋποθέτει τον υπολογισμό των παραμέτρων (παραγοντικές φορτίσεις, συσχετίσεις κλπ) για τις οποίες έγινε λόγος παραπάνω.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Thompson (2003), η εγκυρότητα (validity) των συμπερασμάτων μιας στατιστικής ανάλυσης έγκειται στην εγκυρότητα των μετρήσεων, δηλαδή εάν οι μετρήσεις που πραγματοποιήθηκαν μέτρησαν πραγματικά αυτό που ήθελε να ερευνητής σε σχέση με τις ανάγκες της έρευνας. Η αξιοπιστία (reliability) των μετρήσεων αποτελεί μια αναγκαία αλλά ανεπαρκή προϋπόθεση για την τεκμηρίωση της εγκυρότητάς τους. Έτσι λοιπόν, οι αξιόπιστες μετρήσεις μπορεί να είναι και έγκυρες αλλά οι αναξιόπιστες δεν μπορούν να είναι έγκυρες.

Οι περισσότερες μορφές εκτίμησης της εγκυρότητας συνοψίζονται υπό την έννοια της δομικής εγκυρότητας (construct validity), η οποία

αναφέρεται στο εάν οι μετρήσεις που έγιναν αντανακλούν πραγματικά την υποθετική έννοια την οποία θέλει να αποτυπώσει ο ερευνητής (Kline, 2005). Οι υποθετικές έννοιες (hypothetical constructs) δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμες, και γι΄αυτό μπορούν να μετρηθούν μόνον έμμεσα μέσω των μεταβλητών που τις συνθέτουν. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των ΜΔΕ και ειδικότερα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αποτελεί η δυνατότητα που παρέχει να εκτιμάται ποσοτικά η δομική εγκυρότητα μιας θεωρητικής μέτρησης.

Σύμφωνα με τον Paswan (2009), η δομική εγκυρότητα συγκροτείται τρεις ειδικότερες έννοιες που είναι η εγκυρότητα περιεχομένου (face validity), η συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity) και η διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity). Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της κάθε έννοιας χωριστά.

7.4.1. Εγκυρότητα Περιεχομένου

Η **εγκυρότητα περιεχομένου** (face validity) αφορά στο κατά πόσο οι επιμέρους μεταβλητές που μετρήθηκαν είναι αντιπροσωπευτικές της ευρύτερης θεωρητικής έννοιας με την οποία σχετίζονται. Βασικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση της εγκυρότητας περιεχομένου είναι η χρήση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας και έρευνας και η συμβουλευτική υποστήριξη του ερευνητή από ειδικούς πάνω στο αντικείμενο της έρευνας, ώστε να υπάρχει συνάφεια μεταξύ των θεωρητικών εννοιών και των εργαλείων μέτρησης. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής ικανοποιήθηκαν και οι δύο αυτές προϋποθέσεις. Έγινε εκτενής επεξεργασία της υφιστάμενης έρευνας και βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα της διατριβής, η οποία παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Παράλληλα, όπως αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία της έρευνας, ο ερευνητές προκειμένου για την οριστικοποίηση των ερωτήσεων και των μετρήσεων του ερωτηματολογίου συμβουλεύτηκε τόσο τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, όσο και ειδικούς (διευθυντικά στελέχη ξενοδοχείων) κατά τον προέλεγχο του ερωτηματολογίου. Συνεπώς η εγκυρότητα περιεχομένου θεωρείται εξασφαλισμένη.

7.4.2. Συγκλίνουσα Εγκυρότητα

Η **συγκλίνουσα εγκυρότητα** (convergent validity) αναφέρεται στο γεγονός ότι οι μεταβλητές (indicators) που συνθέτουν μια θεωρητική έννοια (construct) συγκλίνουν ή μοιράζονται ένα μεγάλο μέρος της διακύμανσης από κοινού. Προκειμένου να αξιολογηθεί η συγκλίνουσα εγκυρότητα λαμβάνονται υπόψη δύο παράμετροι που είναι οι φορτίσεις των παραγόντων (standardized regression weights) και η Μέση Εξαγόμενη Διακύμανση (Average Variance Extracted). Σύμφωνα με τους Hair et al. (2009), οι παραγοντικές φορτίσεις θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,5 προκειμένου να θεωρηθούν αποδεκτές, συνθήκη η οποία ικανοποιείται στην περίπτωση της παρούσας έρευνας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Όσον αφορά στο κριτήριο της μέσης εξαγόμενης διακύμανσης, σύμφωνα με τους (Fornell & Larcker, 1981), αυτή προκύπτει για κάθε αφανή μεταβλητή (latent construct) εάν το άθροισμα των τετραγωνισμένων παραγοντικών φορτίσεων που αφορούν στη μεταβλητή αυτή διαιρεθεί με το πλήθος αυτών. Το κριτήριο αποδοχής είναι η τιμή της μέσης εξαγόμενης διακύμανσης και πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0,5.

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, υπολογίστηκε η μέση εξαγόμενη διακύμανση για τους παράγοντες Zv και για τον ΟΠΕΚ. Λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές των παραγοντικών φορτίσεων όπως αυτές δίδονται στον πίνακα 7Α-4, οι τιμές που προέκυψαν δίδονται στον πίνακα που ακολουθεί. Παρατηρούμε ότι, σε όλες τις πληρείται το κριτήριο αποδοχής (>0,5). Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ικανοποιούνται τα κριτήρια της συγκλίνουσας εγκυρότητας.

Πίνακας 7.35
Υπολογισμός της Μέσης Εξαγόμενης Διακύμανσης
(Average Variance Extracted)

Παράγοντες	ΟΠΕΚ	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Τιμή ΜΕΔ (AVE)	0.731	0.542	0.538	0.578	0.519	0.725	0.549

7.4.3. Διακρίνουσα Εγκυρότητα

Η **διακρίνουσα εγκυρότητα** (discriminant validity) αναφέρεται στο βαθμό που μια θεωρητική έννοια (construct) είναι πραγματικά διακριτή από άλλες. Σύμφωνα με τους Fornell & Larcker (1981), προκειμένου για την αξιολόγησή της πρέπει να συγκριθεί η Μέση Εξαγόμενη Διακύμανση με το τετράγωνο της συσχέτισης των εννοιών που εξετάζονται, και να είναι μεγαλύτερη από αυτό. Χρησιμοποιώντας τις τιμές των συσχετίσεων του πίνακα 7Α-7 για τους παράγοντες Zv, και τις τιμές της μέσης εξαγόμενης διακύμανσης όπως αυτές δόθηκαν στον παραπάνω πίνακα, προκύπτουν τα αποτελέσματα του πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 7.36.
Έλεγχος της διακρίνουσας εγκυρότητας

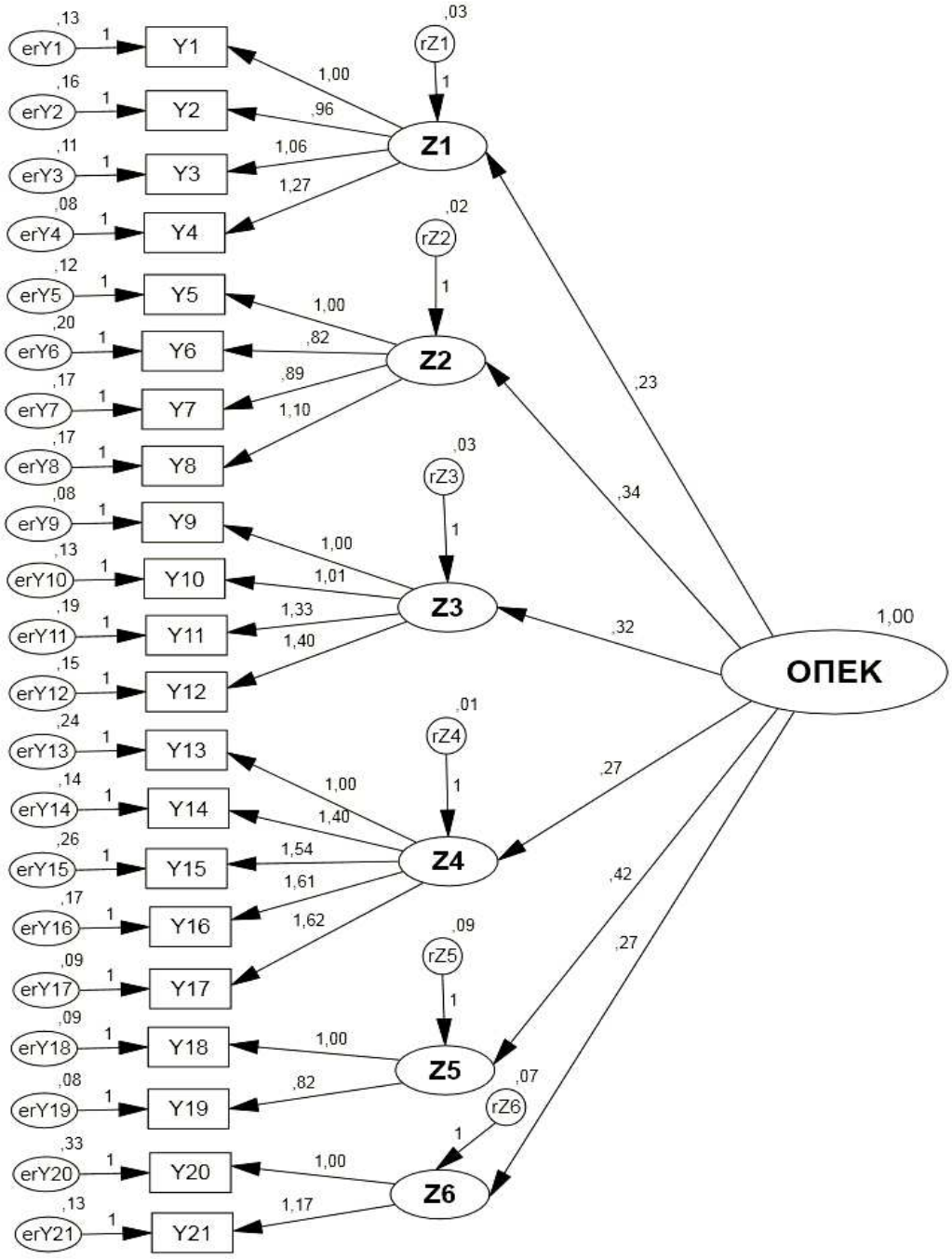
Παράγοντες	Συντελεστής Συσχέτισης (1)	Συντελεστής Συσχέτισης^2 (2)	Μέση Εξαγόμενη Διακύμανση (3)	
Z1-Z2	0,641	0,411	0,542	0,538
Z1-Z3	0,719	0,517	0,542	0,578
Z1-Z4	0,717	0,514	0,542	0,519
Z1-Z5	0,652	0,425	0,542	0,725
Z1-Z6	0,583	0,340	0,542	0,549
Z2-Z3	0,726	0,527	0,538	0,578
Z2-Z4	0,713	0,508	0,538	0,519
Z2-Z5	0,730	0,533	0,538	0,725
Z2-Z6	0,662	0,438	0,538	0,549
Z3-Z4	0,712	0,507	0,578	0,519
Z3-Z5	0,717	0,514	0,578	0,725
Z3-Z6	0,642	0,412	0,578	0,549
Z4-Z5	0,703	0,494	0,519	0,725
Z4-Z6	0,695	0,483	0,519	0,549
Z5-Z6	0,582	0,339	0,725	0,549

Συγκρίνοντας τις τιμές της στήλης 2 με αυτές της στήλης 3 (οι δύο επιμέρους τιμές αφορούν τη μέση εξαγόμενη διακύμανση των παραγόντων που συσχετίζονται) παρατηρεί κανείς ότι ικανοποιείται το κριτήριο της διακρίνουσας εγκυρότητας.

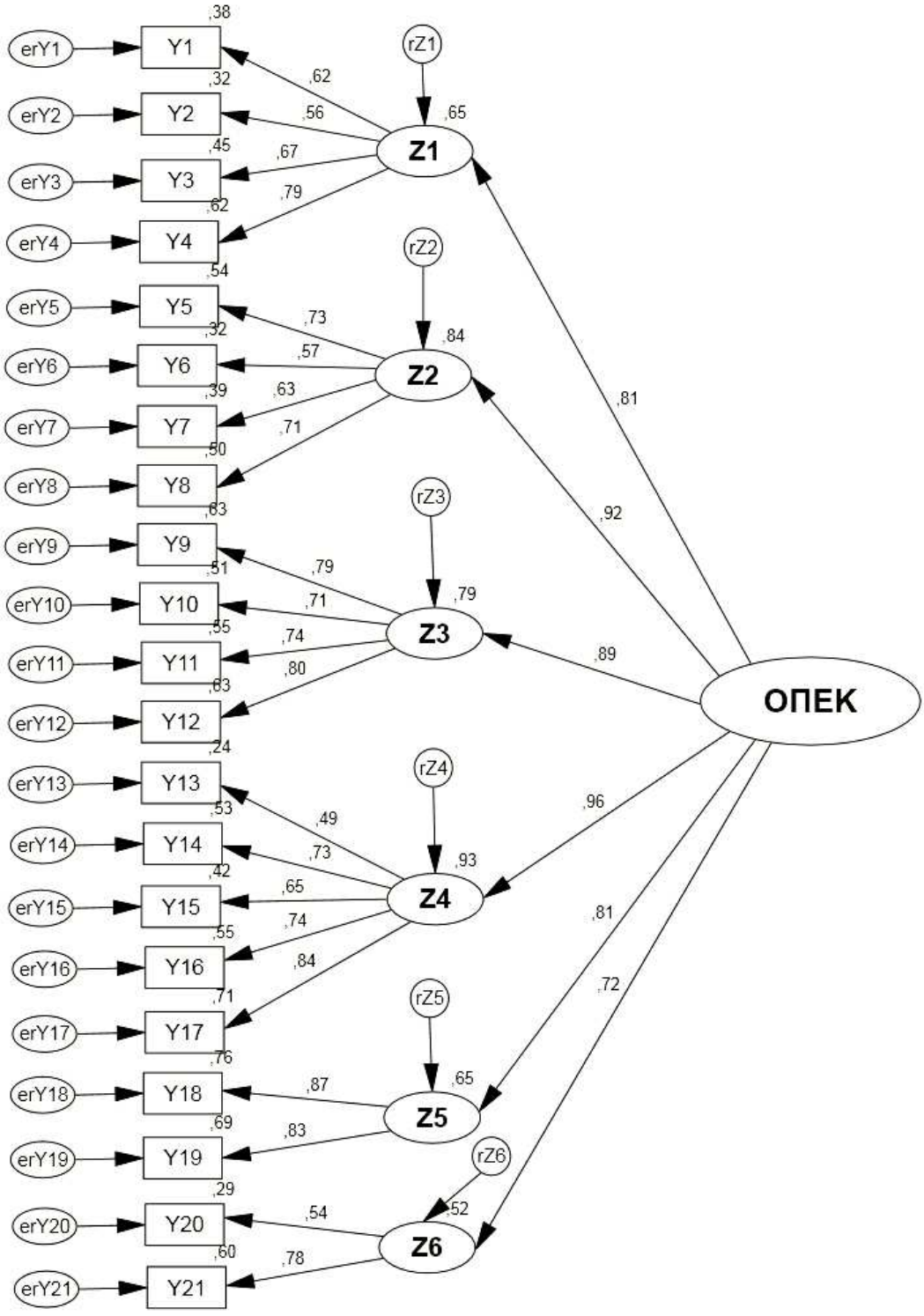
Συνοψίζοντας, από την ανάλυση που προηγήθηκα προκύπτει ότι στην περίπτωση της παρούσας έρευνας εκτός από την αξιοπιστία των μετρήσεων, για την οποία έγινε λόγος σε άλλο σημείο του κεφαλαίου, ικανοποιείται και το κριτήρια εγκυρότητας των μετρήσεων που πραγματοποιήθηκαν.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Διάγραμμα 7.7.
Το προτεινόμενο μοντέλο με τις μη τυποποιημένες εκτιμήσεις των παραμέτρων (Unstandrardised estimates)



Διάγραμμα 7.8.
Το προτεινόμενο μοντέλο με τις τυποποιημένες εκτιμήσεις των παραμέτρων (Standardized estimates)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7Α

ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ AMOS

Πίνακας 7Α-1

Περιληπτικές πληροφορίες μεταβλητών & παραμέτρων

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 284

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables		Unobserved, endogenous variables	Unobserved, exogenous variables	
Y1	Y12	Z1	erY1	erY15
Y2	Y13	Z2	erY2	erY16
Y3	Y14	Z3	erY3	erY17
Y4	Y15	Z4	erY4	erY18
Y5	Y16	Z5	erY5	erY19
Y6	Y17	Z6	erY6	erY20
Y7	Y18		erY7	erY21
Y8	Y19		erY8	ΟΠΕΚ
Y9	Y20		erY9	rZ1
Y10	Y21		erY10	rZ2
Y11			erY11	rZ3
			erY12	rZ4
			erY13	rZ5
			erY14	rZ6

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	55
Number of observed variables:	21
Number of unobserved variables:	34
Number of exogenous variables:	28
Number of endogenous variables:	27

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	33	0	1	0	0	34
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	21	0	27	0	0	48
Total	54	0	28	0	0	82

Πίνακας 7Α-2

Υπολογισμός βαθμών ελευθερίας και στατιστικού χ^2

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	231
Number of distinct parameters to be estimated:	48
Degrees of freedom (231 - 48):	183

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 340,374
Degrees of freedom = 183
Probability level = ,000

Πίνακας 7Α-3

Υπολογισμός μη τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Z1	<---	ΟΠΕΚ	,227	,025	9,115	***
Z2	<---	ΟΠΕΚ	,342	,028	12,414	***
Z3	<---	ΟΠΕΚ	,319	,024	13,459	***
Z4	<---	ΟΠΕΚ	,268	,032	8,315	***
Z5	<---	ΟΠΕΚ	,419	,032	13,085	***
Z6	<---	ΟΠΕΚ	,270	,041	6,549	***
Y1	<---	Z1	1,000			
Y2	<---	Z1	,963	,124	7,761	***
Y3	<---	Z1	1,064	,121	8,805	***
Y4	<---	Z1	1,267	,133	9,500	***
Y5	<---	Z2	1,000			
Y6	<---	Z2	,824	,092	8,968	***
Y7	<---	Z2	,889	,090	9,868	***
Y8	<---	Z2	1,099	,101	10,836	***
Y9	<---	Z3	1,000			
Y10	<---	Z3	1,015	,083	12,267	***
Y11	<---	Z3	1,326	,103	12,874	***
Y12	<---	Z3	1,403	,099	14,142	***
Y13	<---	Z4	1,000			
Y14	<---	Z4	1,405	,175	8,037	***
Y15	<---	Z4	1,543	,207	7,453	***
Y16	<---	Z4	1,613	,204	7,910	***
Y17	<---	Z4	1,620	,192	8,434	***
Y18	<---	Z5	1,000			
Y19	<---	Z5	,821	,056	14,685	***
Y20	<---	Z6	1,000			
Y21	<---	Z6	1,170	,177	6,611	***

Πίνακας 7Α-4

Υπολογισμός τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Z1	<---	ΟΠΕΚ	,808
Z2	<---	ΟΠΕΚ	,918
Z3	<---	ΟΠΕΚ	,889
Z4	<---	ΟΠΕΚ	,962
Z5	<---	ΟΠΕΚ	,807
Z6	<---	ΟΠΕΚ	,722
Y1	<---	Z1	,616
Y2	<---	Z1	,563
Y3	<---	Z1	,672
Y4	<---	Z1	,788
Y5	<---	Z2	,734
Y6	<---	Z2	,566
Y7	<---	Z2	,628
Y8	<---	Z2	,707
Y9	<---	Z3	,792
Y10	<---	Z3	,712
Y11	<---	Z3	,739
Y12	<---	Z3	,796
Y13	<---	Z4	,491
Y14	<---	Z4	,729
Y15	<---	Z4	,646
Y16	<---	Z4	,740
Y17	<---	Z4	,840
Y18	<---	Z5	,870
Y19	<---	Z5	,832
Y20	<---	Z6	,543
Y21	<---	Z6	,776

Πίνακας 7Α-5

Υπολογισμός διακύμανσης των καταλοίπων και των σφαλμάτων μέτρησης

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ΟΠΕΚ	1,000				
rZ1	,027	,006	4,293	***	par_22
rZ2	,022	,007	2,940	***	par_23
rZ3	,027	,006	4,593	***	par_24
rZ4	,006	,003	1,882	***	par_25
rZ5	,094	,016	5,885	***	par_26
rZ6	,067	,019	3,572	***	par_27
erY1	,129	,012	10,341	***	par_28
erY2	,158	,015	10,741	***	par_29
erY3	,109	,011	9,814	***	par_30
erY4	,078	,010	7,765	***	par_31
erY5	,119	,013	9,472	***	par_32
erY6	,200	,018	10,870	***	par_33
erY7	,168	,016	10,507	***	par_34
erY8	,168	,017	9,934	***	par_35
erY9	,076	,008	9,295	***	par_36
erY10	,128	,012	10,315	***	par_37
erY11	,187	,019	10,043	***	par_38
erY12	,146	,016	9,238	***	par_39
erY13	,245	,021	11,465	***	par_40
erY14	,136	,013	10,394	***	par_41
erY15	,259	,024	10,995	***	par_42
erY16	,167	,016	10,380	***	par_43
erY17	,085	,010	8,804	***	par_44
erY18	,086	,015	5,691	***	par_45
erY19	,081	,011	7,166	***	par_46
erY20	,334	,034	9,926	***	par_47
erY21	,126	,028	4,578	***	par_48

Πίνακας 7Α-6

Υπολογισμός συνδιακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές

Implied (for all variables) Covariances Matrix

	ΟΠΕΚ	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Y21	Y20	Y19	Y18	Y17	Y16	Y15
ΟΠΕΚ	1,000													
Z6	,270	,140												
Z5	,419	,113	,269											
Z4	,268	,072	,112	,078										
Z3	,319	,086	,133	,085	,128									
Z2	,342	,092	,143	,092	,109	,139								
Z1	,227	,061	,095	,061	,072	,078	,079							
Y1	,315	,163	,132	,085	,100	,108	,072	,317						
Y2	,270	,140	,113	,072	,086	,092	,061	,163	,474					
Y3	,344	,093	,221	,092	,110	,118	,078	,108	,093	,262				
Y4	,419	,113	,269	,112	,133	,143	,095	,132	,113	,221	,356			
Y5	,435	,117	,182	,126	,139	,149	,099	,137	,117	,149	,182	,289		
Y6	,433	,117	,181	,126	,138	,148	,098	,137	,117	,149	,181	,203	,369	
Y7	,414	,112	,173	,120	,132	,142	,094	,131	,112	,142	,173	,195	,194	,444
Y8	,377	,102	,158	,109	,120	,129	,086	,119	,102	,130	,158	,177	,176	,169
Y9	,268	,072	,112	,078	,085	,092	,061	,085	,072	,092	,112	,126	,126	,120
Y10	,447	,120	,187	,120	,180	,153	,101	,141	,120	,154	,187	,194	,193	,185
Y11	,422	,114	,177	,113	,170	,145	,096	,133	,114	,145	,177	,184	,183	,175
Y12	,323	,087	,135	,087	,130	,111	,073	,102	,087	,111	,135	,141	,140	,134
Y13	,319	,086	,133	,085	,128	,109	,072	,100	,086	,110	,133	,139	,138	,132
Y14	,376	,101	,157	,101	,120	,153	,085	,119	,101	,129	,157	,164	,163	,156
Y15	,304	,082	,127	,082	,097	,124	,069	,096	,082	,105	,127	,132	,132	,126
Y16	,282	,076	,118	,076	,090	,114	,064	,089	,076	,097	,118	,123	,122	,117
Y17	,342	,092	,143	,092	,109	,139	,078	,108	,092	,118	,143	,149	,148	,142
Y18	,288	,078	,120	,077	,092	,098	,100	,091	,078	,099	,120	,125	,125	,119
Y19	,242	,065	,101	,065	,077	,083	,084	,076	,065	,083	,101	,105	,105	,100
Y20	,219	,059	,092	,059	,070	,075	,076	,069	,059	,075	,092	,095	,095	,091
Y21	,227	,061	,095	,061	,072	,078	,079	,072	,061	,078	,095	,099	,098	,094

Πίνακας 7Α-6 (συνέχεια)
Υπολογισμός συνδιακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές

Implied (for all variables) Covariances Matrix

	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1
ΟΠΕΚ														
Z6														
Z5														
Z4														
Z3														
Z2														
Z1														
Y1														
Y2														
Y3														
Y4														
Y5														
Y6														
Y7														
Y8	,289													
Y9	,109	,322												
Y10	,168	,120	,399											
Y11	,159	,113	,239	,413										
Y12	,122	,087	,183	,173	,260									
Y13	,120	,085	,180	,170	,130	,204								
Y14	,142	,101	,168	,159	,122	,120	,336							
Y15	,115	,082	,136	,128	,098	,097	,136	,278						
Y16	,106	,076	,126	,119	,091	,090	,126	,102	,295					
Y17	,129	,092	,153	,145	,111	,109	,153	,124	,114	,258				
Y18	,108	,077	,128	,121	,093	,092	,108	,087	,081	,098	,204			
Y19	,091	,065	,108	,102	,078	,077	,091	,073	,068	,083	,106	,198		
Y20	,082	,059	,098	,092	,071	,070	,082	,067	,062	,075	,096	,081	,231	
Y21	,086	,061	,101	,096	,073	,072	,085	,069	,064	,078	,100	,084	,076	,208

Πίνακας 7Α-7

Υπολογισμός συσχετίσεων για όλες τις μεταβλητές

Implied (for all variables) Correlations

	ΟΠΕΚ	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Y21	Y20	Y19	Y18	Y17	Y16	Y15
ΟΠΕΚ	1,000													
Z6	,722	1,000												
Z5	,807	,582	1,000											
Z4	,962	,695	,703	1,000										
Z3	,889	,642	,717	,712	1,000									
Z2	,918	,662	,730	,713	,726	1,000								
Z1	,808	,583	,652	,717	,719	,641	1,000							
Y1	,560	,776	,452	,539	,498	,514	,453	1,000						
Y2	,392	,543	,316	,377	,348	,360	,317	,421	1,000					
Y3	,671	,485	,832	,646	,597	,616	,542	,376	,263	1,000				
Y4	,702	,507	,870	,676	,624	,644	,567	,393	,275	,724	1,000			
Y5	,808	,583	,652	,840	,719	,742	,653	,453	,317	,543	,568	1,000		
Y6	,712	,514	,575	,740	,634	,654	,576	,399	,279	,478	,500	,622	1,000	
Y7	,622	,449	,501	,646	,553	,570	,502	,348	,244	,417	,436	,543	,478	1,000
Y8	,701	,506	,566	,729	,624	,643	,567	,393	,275	,471	,492	,612	,540	,471
Y9	,473	,341	,381	,491	,420	,434	,382	,265	,185	,317	,332	,413	,364	,317
Y10	,708	,511	,571	,681	,796	,649	,572	,396	,277	,475	,497	,572	,504	,440
Y11	,657	,475	,530	,633	,739	,603	,531	,368	,258	,441	,462	,531	,468	,409
Y12	,633	,457	,511	,610	,712	,581	,512	,355	,248	,425	,445	,512	,451	,394
Y13	,704	,508	,568	,678	,792	,646	,569	,395	,276	,473	,495	,569	,502	,438
Y14	,649	,468	,524	,624	,577	,707	,524	,364	,254	,436	,456	,525	,462	,403
Y15	,577	,416	,465	,555	,513	,628	,466	,323	,226	,387	,405	,466	,411	,358
Y16	,519	,375	,419	,500	,462	,566	,419	,291	,203	,349	,365	,420	,370	,323
Y17	,673	,486	,543	,648	,599	,734	,544	,377	,264	,452	,473	,544	,480	,419
Y18	,636	,459	,513	,612	,566	,584	,788	,357	,249	,427	,447	,514	,453	,396
Y19	,543	,392	,438	,522	,483	,498	,672	,304	,213	,364	,381	,439	,387	,337
Y20	,455	,328	,367	,438	,405	,417	,563	,255	,178	,305	,319	,368	,324	,283
Y21	,498	,359	,402	,479	,443	,457	,616	,279	,195	,334	,349	,402	,355	,309

Πίνακας 7Α-7 (συνέχεια)
Υπολογισμός συσχετίσεων για όλες τις μεταβλητές

Implied (for all variables) Correlations Matrix

	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1
ΟΠΕΚ														
Z6														
Z5														
Z4														
Z3														
Z2														
Z1														
Y1														
Y2														
Y3														
Y4														
Y5														
Y6														
Y7														
Y8	1,000													
Y9	,358	1,000												
Y10	,496	,334	1,000											
Y11	,461	,311	,588	1,000										
Y12	,444	,299	,567	,526	1,000									
Y13	,494	,333	,630	,585	,564	1,000								
Y14	,455	,307	,459	,427	,411	,457	1,000							
Y15	,404	,273	,408	,379	,365	,406	,445	1,000						
Y16	,364	,245	,367	,341	,329	,366	,400	,356	1,000					
Y17	,472	,318	,476	,443	,427	,474	,519	,461	,415	1,000				
Y18	,446	,301	,450	,418	,403	,448	,413	,367	,330	,428	1,000			
Y19	,381	,257	,384	,357	,344	,382	,352	,313	,282	,366	,529	1,000		
Y20	,319	,215	,322	,299	,288	,320	,295	,262	,236	,306	,443	,378	1,000	
Y21	,349	,235	,352	,327	,315	,351	,323	,287	,258	,335	,485	,414	,347	1,000

Πίνακας 7Α-8

Δείκτες προσαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	340,374	183	,000	1,860
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	2952,482	210	,000	14,059

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,014	,901	,875	,713
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,117	,235	,158	,213

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,885	,868	,943	,934	,943
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,871	,771	,821
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	157,374	109,346	213,225
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2742,482	2570,549	2921,761

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,203	,556	,386	,753
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,433	9,691	9,083	10,324

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,055	,046	,064	,173
Independence model	,215	,208	,222	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	436,374	444,466	611,524	659,524
Saturated model	462,000	500,943	1304,913	1535,913
Independence model	2994,482	2998,022	3071,111	3092,111

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,542	1,372	1,739	1,571
Saturated model	1,633	1,633	1,633	1,770
Independence model	10,581	9,974	11,215	10,594

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	180	192
Independence model	24	25

Execution time summary

Minimization: ,010
Miscellaneous: ,534
Bootstrap: ,000
Total: ,544

Πίνακας 7Α-9
Κωδικοποίηση Μεταβλητών στο SPSS (Codebook)

ΟΝΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ	ΠΛΑΤΟΣ	ΔΕΚΑΔΙΚΑ	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΑΞΙΕΣ	ΣΤΗΛΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΡΟΛΟΣ
HTL_NAME	String	40	0	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	None	40	Nominal	Input
REGION	String	35	0	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	None	24	Nominal	Input
STARS	String	5	0	ΑΣΤΕΡΙΑ	None	5	Nominal	Input
X1_Q4.1	Numeric	8	0	X1	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X2_Q4.2	Numeric	8	0	X2	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X3_Q4.3	Numeric	8	0	X3	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X4_Q4.4	Numeric	8	0	X4	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X5_Q4.5	Numeric	8	0	X5	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X6_Q4.6	Numeric	8	0	X6	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X7_Q4.7	Numeric	8	0	X7	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X8_Q4.8	Numeric	8	0	X8	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X9_Q4.9	Numeric	8	0	X9	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	5	Ordinal	Input
X10_Q4.10	Numeric	8	0	X10	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X11_Q4.11	Numeric	8	0	X11	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X12_Q4.12	Numeric	8	0	X12	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X13_Q4.13	Numeric	8	0	X13	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X14_Q4.14	Numeric	8	0	X14	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X15_Q4.15	Numeric	8	0	X15	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
y1_Q5.1	Numeric	3	0	y1	None	8	Scale	Input
y2_Q5.2	Numeric	3	0	y2	None	8	Scale	Input
y3_Q5.3	Numeric	3	0	y3	None	8	Scale	Input

ΟΝΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ	ΠΛΑΤΟΣ	ΔΕΚΑΔΙΚΑ	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΑΞΙΕΣ	ΣΤΗΛΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΡΟΛΟΣ
y4_Q5.4	Numeric	3	0	y4	None	8	Scale	Input
X16_Q6.1	Numeric	2	0	X16	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X17_Q6.2	Numeric	2	0	X17	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X18_Q6.3	Numeric	2	0	X18	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X19_Q6.4	Numeric	2	0	X19	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X20_Q6.5	Numeric	2	0	X20	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X21_Q6.6	Numeric	2	0	X21	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X22_Q6.7	Numeric	2	0	X22	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X23_Q6.8	Numeric	2	0	X23	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X24_Q6.9	Numeric	2	0	X24	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
y5_Q7.1	Numeric	3	0	y5	None	8	Scale	Input
y6_Q7.2	Numeric	3	0	y6	None	8	Scale	Input
y7_Q7.3	Numeric	3	0	y7	None	8	Scale	Input
y8_Q7.4	Numeric	3	0	y8	None	8	Scale	Input
X25_Q8.1	Numeric	2	0	X25	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X26_Q8.2	Numeric	2	0	X26	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X27_Q8.3	Numeric	2	0	X27	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X28_Q8.4	Numeric	2	0	X28	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X29_Q8.5	Numeric	2	0	X29	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X30_Q8.6	Numeric	2	0	X30	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X31_Q8.7	Numeric	2	0	X31	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X32_Q8.8	Numeric	2	0	X32	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input
X33_Q8.9	Numeric	2	0	X33	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	8	Ordinal	Input

ΟΝΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ	ΠΛΑΤΟΣ	ΔΕΚΑΔΙΚΑ	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΑΞΙΕΣ	ΣΤΗΛΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΡΟΛΟΣ
X34_Q8.10	Numeric	2	0	X34	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
X35_Q8.11	Numeric	2	0	X35	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	9	Ordinal	Input
y9_Q9.1	Numeric	3	0	y9	None	8	Scale	Input
y10_Q9.2	Numeric	3	0	y10	None	8	Scale	Input
y11_Q9.3	Numeric	3	0	y11	None	8	Scale	Input
y12_Q9.4	Numeric	3	0	y12	None	8	Scale	Input
X36_Q10.1	Numeric	2	0	X36	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X37_Q10.2	Numeric	2	0	X37	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X38_Q10.3	Numeric	2	0	X38	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X39_Q10.4	Numeric	2	0	X39	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X40_Q10.5	Numeric	2	0	X40	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X41_Q10.6	Numeric	2	0	X41	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X42_Q10.7	Numeric	2	0	X42	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X43_Q10.8	Numeric	2	0	X43	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X44_Q10.9	Numeric	2	0	X44	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X45_Q10.10	Numeric	2	0	X45	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	11	Ordinal	Input
X46_Q10.11	Numeric	2	0	X46	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	11	Ordinal	Input
X47_Q10.12	Numeric	2	0	X47	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	11	Ordinal	Input
X48_Q10.13	Numeric	2	0	X48	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	11	Ordinal	Input
X49_Q10.14	Numeric	2	0	X49	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	11	Ordinal	Input
y13_Q11.1	Numeric	3	0	y13	None	10	Scale	Input
y14_Q11.2	Numeric	3	0	y14	None	10	Scale	Input
y15_Q11.3	Numeric	3	0	y15	None	10	Scale	Input

ΟΝΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ	ΠΛΑΤΟΣ	ΔΕΚΑΔΙΚΑ	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΑΞΙΕΣ	ΣΤΗΛΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΡΟΛΟΣ
y16_Q11.4	Numeric	3	0	y16	None	10	Scale	Input
y17_Q11.5	Numeric	3	0	y17	None	10	Scale	Input
X50_Q12.1	Numeric	2	0	X50	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X51_Q12.2	Numeric	2	0	X51	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X52_Q12.3	Numeric	2	0	X52	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X53_Q12.4	Numeric	2	0	X53	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X54_Q12.5	Numeric	2	0	X54	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X55_Q12.6	Numeric	2	0	X55	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
y18_Q13.1	Numeric	3	0	y18	None	10	Scale	Input
y19_Q13.2	Numeric	3	0	y19	None	10	Scale	Input
X56_Q14.1	Numeric	2	0	X56	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X57_Q14.2	Numeric	2	0	X57	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X58_Q14.3	Numeric	2	0	X58	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
X59_Q14.4	Numeric	2	0	X59	{1, Δεν επηρεάζει καθόλου}...	10	Ordinal	Input
y20_Q15.1	Numeric	3	0	y20	None	10	Scale	Input
y21_Q15.2	Numeric	3	0	y21	None	10	Scale	Input
z1_Q16.1	Numeric	3	0	z1	None	10	Scale	Input
z2_Q16.2	Numeric	3	0	z2	None	10	Scale	Input
z3_Q16.3	Numeric	3	0	z3	None	10	Scale	Input
z4_Q16.4	Numeric	3	0	z4	None	10	Scale	Input
z5_Q16.5	Numeric	3	0	z5	None	10	Scale	Input
z6_Q16.6	Numeric	3	0	z6	None	10	Scale	Input
MNG_DUTIES	String	4	0	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	None	11	Nominal	Input

ΟΝΟΜΑ	ΤΥΠΟΣ	ΠΛΑΤΟΣ	ΔΕΚΑΔΙΚΑ	ΕΤΙΚΕΤΑ	ΑΞΙΕΣ	ΣΤΗΛΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΡΟΛΟΣ
DEC_MAKING	String	4	0	ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚ.ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	None	11	Nominal	Input
RESP_NAME	String	50	0	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	None	22	Nominal	Input
POSITION	String	50	0	ΘΕΣΗ	None	24	Nominal	Input
AVERY1X	Numeric	8	2	Y1	None	6	Scale	Input
AVERY2X	Numeric	8	2	Y2	None	6	Scale	Input
AVERY3X	Numeric	8	2	Y3	None	6	Scale	Input
AVERY4X	Numeric	8	2	Y4	None	6	Scale	Input
AVERY5X	Numeric	8	2	Y5	None	6	Scale	Input
AVERY6X	Numeric	8	2	Y6	None	6	Scale	Input
AVERY7X	Numeric	8	2	Y7	None	6	Scale	Input
AVERY8X	Numeric	8	2	Y8	None	6	Scale	Input
AVERY9X	Numeric	8	2	Y9	None	8	Scale	Input
AVERY10X	Numeric	8	2	Y10	None	8	Scale	Input
AVERY11X	Numeric	8	2	Y11	None	8	Scale	Input
AVERY12X	Numeric	8	2	Y12	None	8	Scale	Input
AVERY13X	Numeric	8	2	Y13	None	8	Scale	Input
AVERY14X	Numeric	8	2	Y14	None	8	Scale	Input
AVERY15X	Numeric	8	2	Y15	None	8	Scale	Input
AVERY16X	Numeric	8	2	Y16	None	7	Scale	Input
AVERY17X	Numeric	8	2	Y17	None	7	Scale	Input
AVERY18X	Numeric	8	2	Y18	None	7	Scale	Input
AVERY19X	Numeric	8	2	Y19	None	7	Scale	Input
AVERY20X	Numeric	8	2	Y20	None	7	Scale	Input
AVERY21X	Numeric	8	2	Y21	None	7	Scale	Input

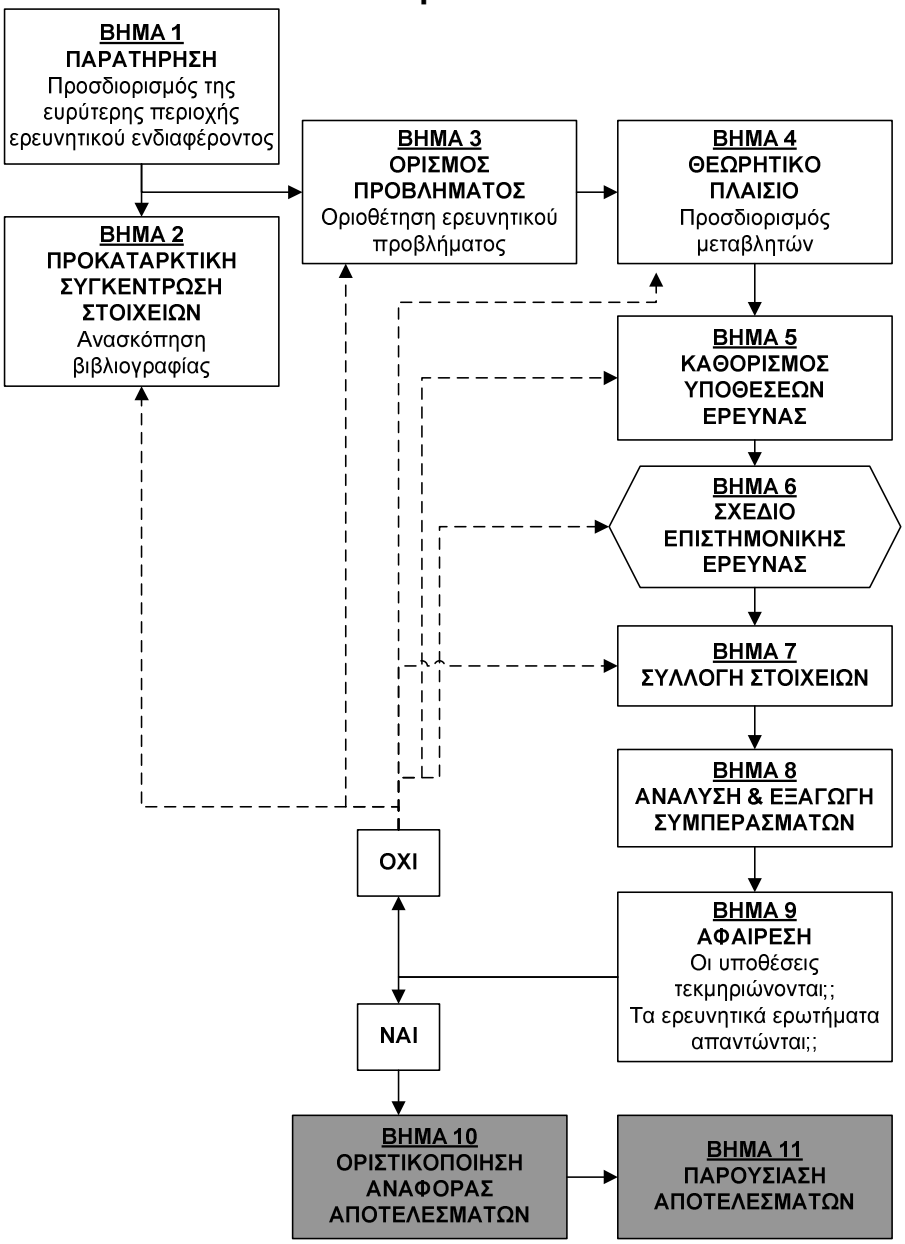
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής: α) μία σύντομη ανακεφαλαίωση της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, β) μία αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, γ) τη διατύπωση μιας σειράς διοικητικών προτάσεων, οι οποίες προκύπτουν ως απόρροια των αποτελεσμάτων της δ) μια ειδικότερη πρόταση για την πρακτική χρήση του μοντέλου εκτίμησης ΟΠΕΚ, ε) μία παρουσίαση της συνεισφοράς της διατριβής σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, στ) η επισήμανση των περιορισμών της μελέτης, και τέλος ζ) η καταγραφή ορισμένων προτάσεων για μελλοντική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

8.1. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια είχε ως στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες ενός οργανισμού. Οι λόγοι που οδήγησαν την παρούσα διατριβή να προσανατολιστεί προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οι ακόλουθοι:

Διάγραμμα 8.1.
Η ερευνητική διαδικασία και σε ποιο βήμα ανταποκρίνεται το όγδοο κεφάλαιο.



Πηγή: Προσαρμογή από Sekaran & Rougie (2010)

Α. Οι κρίσεις, οι οποίες κατά κοινή θέση όλων των ερευνητών του χώρου είναι προβληματικές καταστάσεις, αποτελούν πλέον ένα αναπόφευκτο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δε μπορούν να διαχωριστούν από την επιχειρηματική καθημερινότητα. Υπό αυτήν την έννοια αποτελούν ένα διαρκές ενδεχόμενο για κάθε οργανισμό, ο οποίος

οφείλει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες εφόσον θέλει να εξασφαλίσει την επιχειρηματική του συνέχεια.

Β. Στον τομέα των υπηρεσιών, η διαχείριση κρίσεων δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής, όπως αντίστοιχα στον τομέα της παραγωγής προϊόντων, παρά την εξίσου βαρύνουσα σημασία για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών. Παρατηρείται έλλειμμα στην έρευνα γύρω από τις κρίσεις που προκαλούνται λόγω προβλημάτων και δυσμενών καταστάσεων που αντιμετωπίζει ίδιος ο οργανισμός στο εσωτερικό του περιβάλλον, και τα οποία δεν μπορεί να αντιληφθεί.

Γ. Η σύγχρονη τάση στη διαχείριση κρίσεων δίδει έμφαση στην πρόβλεψη και όχι στην αντίδραση και προσπαθεί να προσδώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στα ζητήματα της προετοιμασίας, της πρόληψης και γενικά της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων. Ένα από τα μείζονα ζητήματα προς περαιτέρω διερεύνηση είναι αυτό της εκτίμησης της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τα συγκεκριμένα ζητήματα που παρουσιάστηκε διεξοδικά στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, ανέδειξε σημαντικές πτυχές των θεμάτων αυτών μέσα από τις σχετικές ερευνητικές προσπάθειες που έχουν καταγραφεί μέχρι σήμερα. Ταυτόχρονα όμως αναδείχθηκε και η απουσία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου για την εκτίμηση του ρόλου των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε σχέση με την οργανωσιακή επιρρέπεια προς κρίση, εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών από μέρους του οργανισμού προς τους πελάτες του. Με άλλα λόγια διαπιστώθηκε ότι απουσιάζει ένα μοντέλο, το οποίο να εξετάζει πως ενδεχόμενα υφιστάμενα προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορούν να τον οδηγήσουν στην παροχή επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες του, με αποτέλεσμα εξαιτίας αυτού να βρεθεί αντιμέτωπος με μια οργανωσιακή κρίση. Αυτή η έλλειψη ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού υποδείγματος πάνω στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο σε συνδυασμό με την απουσία άρτιων και εμπειρικά τεκμηριωμένων προσπαθειών μοντελοποίησής του, αποτέλεσαν την αφετηρία της παρούσας διατριβής.

Εικόνα 8.1.
Το Μοντέλο Εκτίμησης ΟΠΕΚ

Με βάση λοιπόν την λεπτομερή βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, τέθηκε το θεωρητικό πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός μοντέλου αναγνώρισης των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Αποτέλεσμα της ανασκόπησης ήταν να αναγνωριστούν έξι πιθανοί βασικοί παράγοντες (ηγεσία, στρατηγική, ανθρώπινο δυναμικό, πόροι και συνεργασίες, διεργασίες, παρεχόμενη υπηρεσία). Ακολούθως προχώρησε η εμπειρική τεκμηρίωσή τους. Διακόσιες ογδόντα τέσσερις (284) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από διάφορα

μέρη της Ελλάδας, αποτέλεσαν το δείγμα, βάση του οποίου συγκεντρώθηκαν (μέσω πρωτογενούς έρευνας, η οποία διεξήχθη με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου) τα απαραίτητα στοιχεία. Η ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων αυτών, οδήγησε στην επιβεβαίωση της σημαντικότητας του ρόλου αυτών των έξι παραγόντων και στην ολοκλήρωση του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου.

Το τελικό προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο παρουσιάζεται στην Εικόνα 8.1. Εκεί ο κάθε ένας από τους έξι κύριους παράγοντες παρουσιάζεται ως ένα «γρανάζι» στη μηχανή λειτουργίας του οργανισμού, με κεντρικό αυτό του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας. Εάν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα και κάποιο από τα γρανάζια σταματήσει να γυρνάει κανονικά, αυτό σημαίνει ότι μπορεί να σταματήσει συνολικά η φυσιολογική λειτουργία της μηχανής του οργανισμού, γεγονός που συνεπάγεται ότι ο οργανισμός έχει εμπλακεί σε μια κατάσταση κρίσης.

8.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

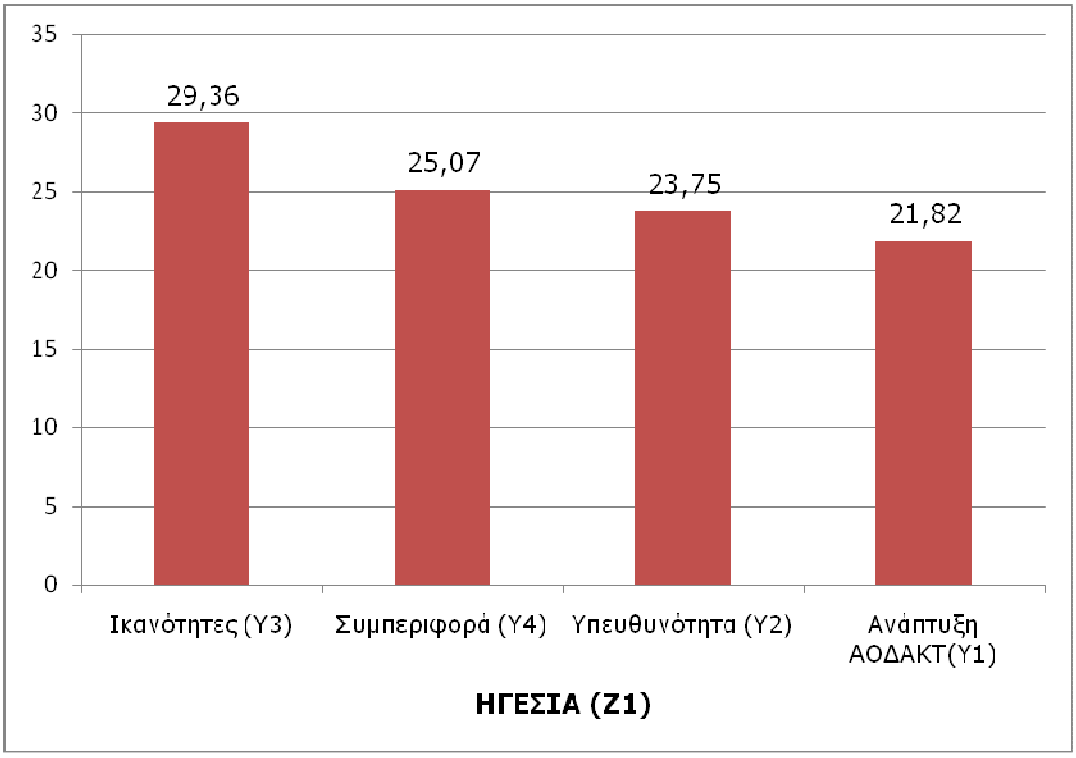
Τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των πρωτογενών στοιχείων οδήγησαν σε χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τους ερευνητικούς στόχους της διατριβής. Εξετάζοντας αρχικά το ρόλο των έξι παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος (Ηγεσία, Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι και Συνεργασίες, Διεργασίες και Παρεχόμενη Υπηρεσία, δηλ. Z1 έως Z6) σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (ΟΠΕΚ), βάσει των αποτελεσμάτων της ΕΠΑ, **το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι, συνολικά και οι έξι παράγοντες επηρεάζουν αξιόλογα το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας,** επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό την επιλογή να περιληφθούν στο μοντέλο, η οποία στηρίχθηκε στην υφιστάμενη έρευνα και βιβλιογραφία. Στατιστικά αυτό τεκμηριώνεται από τις τιμές των παραγοντικών φορτίσεων (τυποποιημένες τιμές), οι οποίες πληρούν τα σχετικά κριτήρια σύμφωνα με τους Hair *et al.* (2009).

Προκειμένου για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, σε σχέση με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθήθηκε η σειρά με την οποία παρουσιάστηκαν στον πίνακα 5.1.. Επιπλέον, η αξιολόγηση

των αποτελεσμάτων έγινε με βασικά σημεία αναφοράς τις τυποποιημένες παραγοντικές φορτίσεις (βλ. πίνακα 7Α-4) και τους επιμέρους πίνακες που αφορούν στην αξιολόγηση της βαρύτητας των παραγόντων Yv και Zv, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Έτσι λοιπόν ξεκινώντας από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που αφορούν στην **Ηγεσία (Z1)** του οργανισμού, διαπιστώνει κανείς ότι, όλοι οι επιμέρους παράγοντες Yv, ήτοι η Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας (Y1), η Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και στην κοινωνία (Y2), οι Ικανότητες Ηγεσίας (Y3) και η Συμπεριφορά Ηγεσίας (Y4) θεωρούνται ότι επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο της ηγεσίας ως παράγοντα που ασκεί επιρροή στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Η Ηγεσία αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο, μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η οργανωσιακή φιλοσοφία, οι στόχοι και οι προοπτικές του οργανισμού. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι παραγόντων Zv που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 7.31. στο κεφάλαιο 7, διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε ως ο πιο σημαντικός στην επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Εξετάζοντας τη σημαντικότητα των επιμέρους τεσσάρων παραγόντων Yv της Ηγεσίας, η οποία αποτυπώνεται και στο διάγραμμα 8.2., προκύπτει ότι ως πιο σημαντικός θεωρήθηκε ο παράγοντας που αφορά στις ικανότητες της ηγεσίας (Y3), η σημαντικότητα του οποίου αναδείχθηκε και από την υφιστάμενη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Habermas (1975), Smith (2005) και Roux-Dufort (2009). Αυτό είναι λογικό, καθώς όσο καλοπροαίρετη και δημοκρατική να είναι η ηγεσία ενός οργανισμού, εάν στερείται βασικές ικανότητες όπως είναι η ευελιξία, η σωστή διαχείριση των αλλαγών, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων καθιστά τον οργανισμό περισσότερο επιρρεπή έναντι ενδεχόμενων κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών υπηρεσιών. Εξάλλου, όπως υποστηρίζει ο Habermas (1975) οι κρίσεις ορισμένες φορές οφείλονται στο γεγονός ότι η ηγεσία ενός οργανισμού δεν μπορεί να διαχειριστεί επιτυχώς την ανάπτυξη.

Διάγραμμα 8.2.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Υν της Ηγεσίας (Z1)



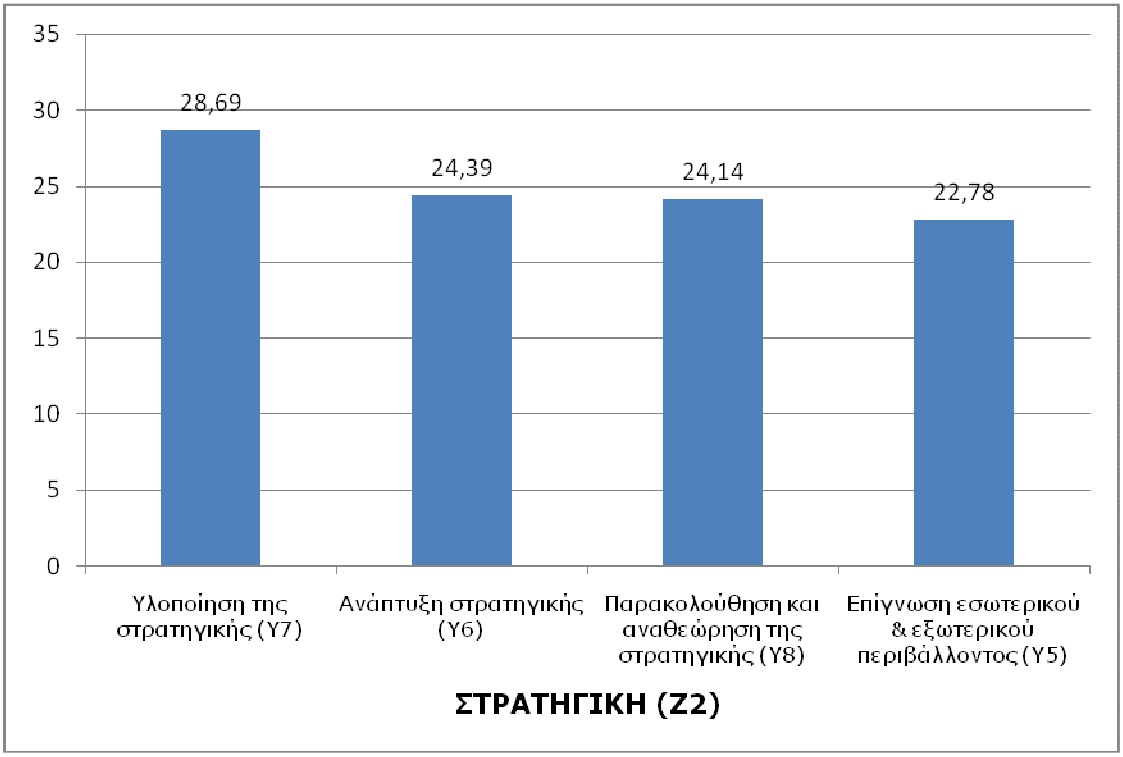
Ως δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας αξιολογήθηκε η Συμπεριφορά της Ηγεσίας (Υ4), παράγοντας που χαρακτηρίζει ιδιαίτερα την ηγεσία ενός οργανισμού. Ο ρόλος του τονίστηκε στη βιβλιογραφία από τους Mitroff & Pauchant (1990), Mahon & Cochran (1991) και Richardson (1995). Μια αυταρχική και απόλυτη συμπεριφορά δημιουργεί προβλήματα, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν και σε καταστάσεις κρίσεων. Οι καλές σχέσεις με τις σχετιζόμενες ομάδες του οργανισμού, η παρακίνηση και ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού, η λειτουργία της ηγεσίας ως υπόδειγμα αποτελούν στοιχεία συμπεριφοράς, τα οποία συντελούν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και στη θωράκισή του απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις εξαιτίας παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Επόμενος παράγοντας με μικρή διαφορά σημαντικότητας είναι η Υπευθυνότητα της Ηγεσίας (Υ2), η οποία αποτελεί εξίσου κρίσιμο παράγοντα σε σχέση με το ρόλο της ηγεσίας στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, γεγονός που έχει υποστηριχθεί από πολλούς ερευνητές (Shrivastava & Siomkos, 1989;

Shrivastava, 1992; Mitroff ,1994; Tombs & Smith, 1995; Richardson, 1995; Siomkos, 1999). Επιπλέον όπως τόνισαν και οι Tombs & Smith (1995) το θέμα της υπευθυνότητας μιας επιχείρησης συνδέεται πολύ στενά με την προφύλαξη απέναντι στις ενδεχόμενες κρίσεις. Τέλος, ως λιγότερο σημαντικός παράγοντας μεταξύ των τεσσάρων, αξιολογήθηκε η Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών, κουλτούρας τελειότητας (Υ1), χωρίς όμως η τελευταία θέση να υποβαθμίζει σε καμιά περίπτωση το ρόλο του σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, κάτι που φαίνεται εξάλλου τόσο από τη βαρύτητα που του αποδόθηκε σε σχέση με τους υπόλοιπους τρεις παράγοντες της ηγεσίας (η διαφορά από τους παράγοντες Υ3 και Υ2 είναι σχετικά μικρή) αλλά και από την αναφορά του στη βιβλιογραφία (Mahon & Cochran, 1991, Mitroff & Pearson, 1993, Richardson, 1995).

Περνώντας στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που αφορούν στη **Στρατηγική (Z2)** του οργανισμού, βλέπουμε ότι όλοι οι επιμέρους παράγοντες Υν, ήτοι η Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος (Υ5), η Ανάπτυξη της στρατηγικής (Υ6), η Υλοποίηση της στρατηγικής (Υ7) και η Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής (Υ8), επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο της στρατηγικής ως παράγοντα που ασκεί επιρροή στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Όπως αναδεικνύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, η Στρατηγική αποτελεί παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, γεγονός που τονίζεται στη βιβλιογραφία από τους (Shrivastava & Mitroff, 1987, Smith, 1992), οι οποίοι έχουν υποστηρίξει ότι οι κρίσεις μπορεί να συμβαίνουν εξαιτίας προηγούμενων αποτυχιών στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι παραγόντων Ζν που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 7.31. στο κεφάλαιο 7, διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε ως ο τρίτος πιο σημαντικός στην επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Εξετάζοντας τη σημαντικότητα των επιμέρους τεσσάρων παραγόντων Υν της Στρατηγικής, όπως αποτυπώνονται και στο διάγραμμα 8.3., διαπιστώνουμε ότι, ως πιο

σημαντικός αξιολογήθηκε ο παράγοντας που αφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής (Υ7), παράγοντας για τον οποίο κάνει λόγο και ο Preble (1997). Οι υπόλοιποι τρεις παράγοντες - Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος (Υ5), η Ανάπτυξη της στρατηγικής (Υ6) και η Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής (Υ8) – αξιολογήθηκαν από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας στα ίδια επίπεδα σημαντικότητας, γεγονός που τους αποδίδει εξίσου σημαντικό ρόλο σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

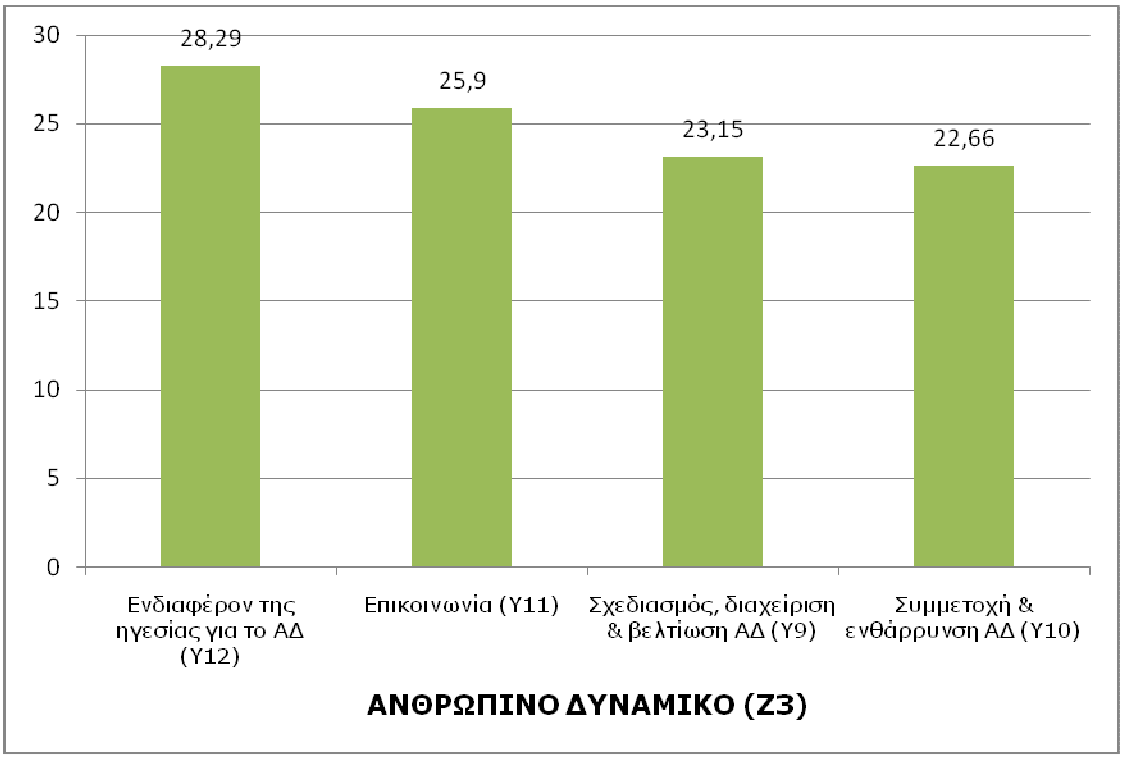
Διάγραμμα 8.3.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Υν της Στρατηγικής (Ζ2)



Ο τρίτος κατά σειρά παράγοντας Ζν, αφορά στο **Ανθρώπινο Δυναμικό (Ζ3)** του οργανισμού. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι παραγόντων Ζν που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 7.31. στο κεφάλαιο 7, διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε μετά την ηγεσία ως ο δεύτερος πιο σημαντικός στην επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Το ανθρώπινο

δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο κεφάλαιο που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός. Και αυτό, επειδή συμβάλλει με βασικά στοιχεία όπως είναι η έμπνευση, η δημιουργικότητα, το όραμα και η υποκίνηση, στοιχεία που κρατούν ζωντανό τον οργανισμό στην καθημερινή του λειτουργία. Η σημαντικότητα του ρόλου του ως παράγοντα οργανωσιακής επιρρέπειας αναδείχθηκε από διάφορους ερευνητές (Mahon & Cochran,1991; Richardson, 1994; Ash & Ross, 2004). Εξετάζοντας τους επιμέρους παράγοντες Υν του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή το Σχεδιασμό, διαχείριση & βελτίωση ΑΔ (Υ9), τη Συμμετοχή & ενθάρρυνση ΑΔ (Υ10), την Επικοινωνία (Υ11) και το Ενδιαφέρον της ηγεσίας για το ΑΔ (Υ12) διαπιστώνει κανείς ότι όλοι θεωρούνται σημαντικοί στην επιρροή που ασκούν στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

Διάγραμμα 8.4.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Υν του Ανθρώπινου Δυναμικού (Ζ3)



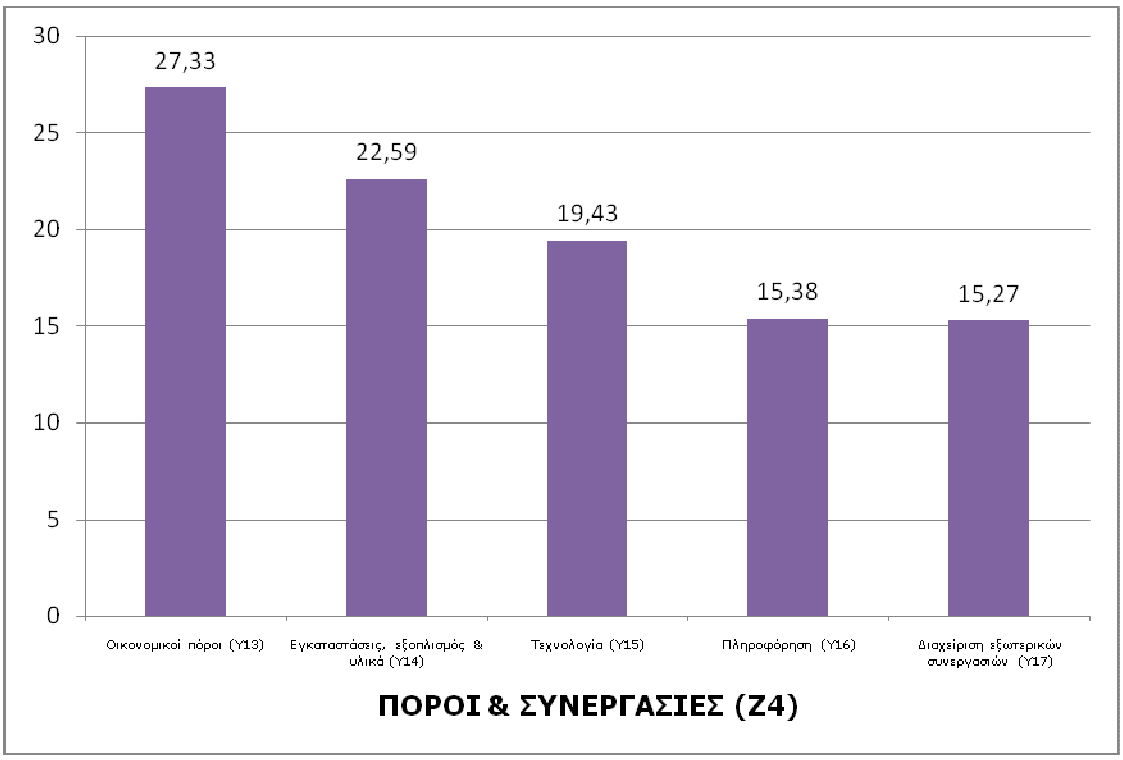
Πιο συγκεκριμένα, ανατρέχοντας και στο διάγραμμα 8.4., το ενδιαφέρον της ηγεσίας για το ανθρώπινο δυναμικό (Υ12) αναδεικνύεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας ανάμεσα στους τέσσερις. Στους οργανισμούς που λειτουργούν αποτελεσματικά αναγνωρίζεται από την

ηγεσία η σημαντικότητα της σχέσης με το ανθρώπινο δυναμικό. Η ύπαρξη ικανοποιητικών συστημάτων αμοιβών και λοιπών κινήτρων συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση στη λειτουργία του ως ασπίδα έναντι ενδεχόμενων κρίσεων (Kunreuther & Yaksick, 1988; Koovor – Misra, 1995). Ως δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί η Επικοινωνία (Υ11), η οποία σύμφωνα και με τους Mitroff & Pearson (1993) πρέπει να αποτελεί τομέα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από την ηγεσία του οργανισμού. Ακολουθούν στις δύο τελευταίες θέσεις από άποψη σημαντικότητας ο σχεδιασμός-διαχείριση και βελτίωση ΑΔ (Υ9) και με μικρή διαφορά η συμμετοχή και ενθάρρυνση του ΑΔ (Υ10). Ο καθορισμός αναγκών ΑΔ με βάση τη στρατηγική του οργανισμού, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για την κατάλληλη θέση, η εκπαίδευση και εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων του ΑΔ, η ανασκόπηση και αξιολόγηση του ΑΔ σε περιοδικά διαστήματα, η κατανόηση αποστολής, οράματος & αξιών από το ΑΔ, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από το ΑΔ και η ανάπτυξη υπευθυνότητας από το ΑΔ αποτελούν στοιχεία, τα οποία όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνδέονται με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας και συνεπώς χρήζουν της αντίστοιχης προσοχής από τους υπεύθυνους του οργανισμού.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα που αφορούν στον τέταρτο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στους **Πόρους και τις Συνεργασίες (Z4)** του οργανισμού, προκύπτει ότι, όλοι οι επιμέρους παράγοντες Υν, ήτοι οι Οικονομικοί πόροι (Υ13), οι Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός & υλικά (περιουσιακά στοιχεία) (Υ14), η Τεχνολογία (Υ15), η Πληροφόρηση (Υ16) και η Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών (Υ17) επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο των πόρων και των συνεργασιών ως παράγοντα που ασκεί επιρροή στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Η σημαντικότητα αυτή υποστηρίχθηκε και στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Mahon & Cochran, 1991; Mitroff & Pauchant, 1990; Shrivastava, 1992; Mitroff, 1988; Mitroff & Pearson, 1993; Richardson, 1994). Η διαθεσιμότητα και η χρήση των κατάλληλων πόρων αποτελεί σημαντική παράμετρο για τη συνολική εικόνα και απόδοση ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τόν κατ' επέκταση και

στο ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι παραγόντων Zv που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 7.31. στο κεφάλαιο 7, διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε ως ο πέμπτος κατά σειρά πιο σημαντικός στην επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Εξετάζοντας τη σημαντικότητα των επιμέρους πέντε παραγόντων Yv των Πόρων & Συνεργασιών, τα οποία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα 8.5., προκύπτει ότι ως πιο σημαντικός αξιολογήθηκε ο παράγοντας που αφορά στους οικονομικούς πόρους (Y13) για τους οποίους γίνεται σχετική αναφορά και στη βιβλιογραφία (Littlejohn, 1983; Meyers, 1986; Pincus & Archarya, 1988). Η ανάδειξη αυτών ως του πιο σημαντικού εκ των πόρων είναι αναμενόμενη καθώς, για να μπορεί ένας οργανισμός να λειτουργεί σωστά και να αναπτύξει τα συστήματα εκείνα (απτά και μη) που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του, με τρόπο τέτοιο που ελαχιστοποιεί τους κινδύνους να περιέλθει σε μια κατάσταση κρίσης, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη και διάθεση των αντίστοιχων απαιτούμενων οικονομικών πόρων. Συναφής με τον προαναφερόμενο παράγοντα, είναι ο δεύτερος κατά σειρά σημαντικότητας που αφορά στα λοιπά περιουσιακά στοιχεία δηλ τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τα υλικά (Y14), καθώς οι σημερινοί οργανισμοί έχουν να διαχειριστούν ένα μεγάλο όγκο υλικών και εγκαταστάσεων, γεγονός που καθιστά αρκετά πολύπλοκη τη διαδικασία διαχείρισης τους. Οι εγκαταστάσεις και ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός επισημάνθηκαν ως παράγοντες οργανωσιακής επιρρέπειας από τους Mitroff (1988) και Mitroff & Pearson (1993). Ακολουθεί ο παράγοντας της τεχνολογίας (Y15), ο οποίος σύμφωνα και με τους Mitroff & Pauchant (1990), είναι ένας τομέας που κάτω από προϋποθέσεις μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό παράγοντα επιρρέπειας ενός οργανισμού και να τον οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Η ικανότητα χρήσης διαθέσιμης τεχνολογίας από τους ανθρώπους του οργανισμού, ο βαθμός πολυπλοκότητας της και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός αποτελούν ζητήματα μείζονος σημασίας, τα οποία συνδέονται με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

Διάγραμμα 8.5.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv των Πόρων & Συνεργασιών (Z4)

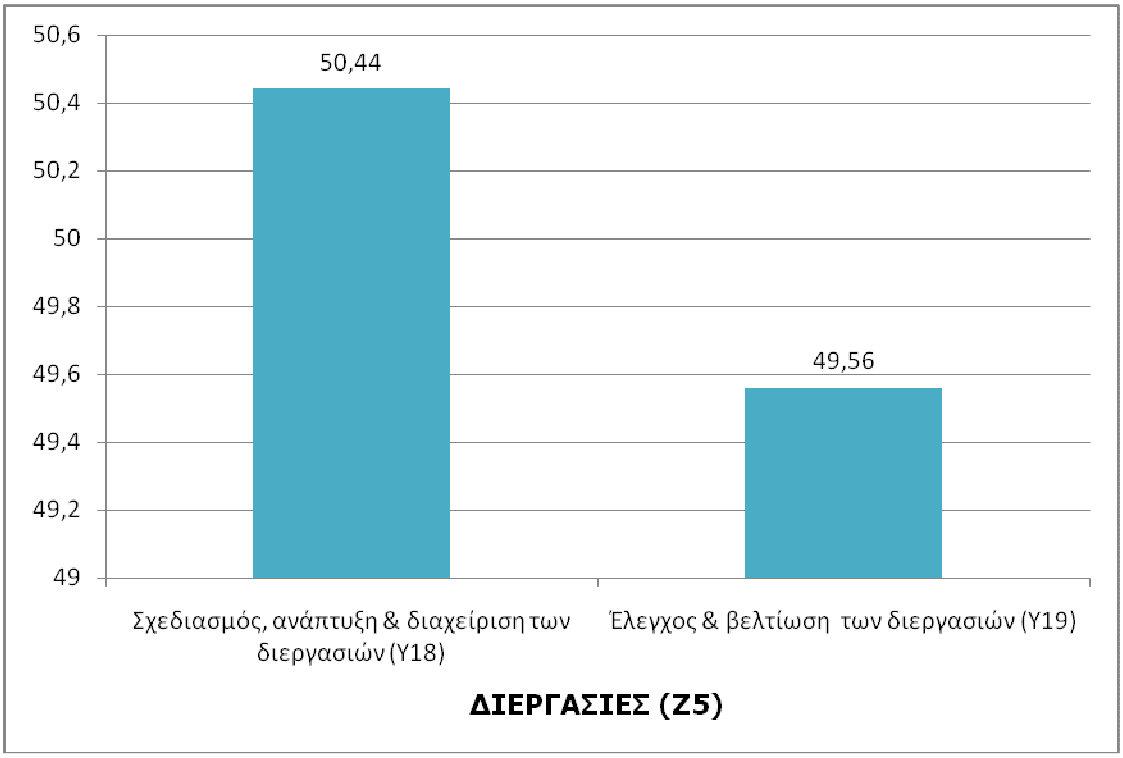


Στις δύο τελευταίες θέσεις της σημαντικότητας βρίσκονται η πληροφόρηση (Y16) και οι συνεργασίες του οργανισμού (Y17), χωρίς βέβαια η κατάταξή τους αυτή να υποβαθμίζει το ρόλο τους σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Η διαχείριση της πληροφορίας αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα ο οποίος υπό προϋποθέσεις μπορεί να επηρεάσει το προφίλ οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση, πράγμα το οποίο υποστηρίχθηκε και από τους Pearson & Clair (1998) και τον Mitroff (1988). Οι συνεργάτες του οργανισμού αποτελούν ομάδα, η οποία μπορεί μεν να βρίσκεται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά επηρεάζει σημαντικά και καταλυτικά τη λειτουργία του, και κατά συνέπεια και το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, όπως εξάλλου υποστήριξαν και οι Kolk & Pinkse (2005).

Ο επόμενος παράγοντας είναι οι **Διεργασίες (Z5)** του οργανισμού. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι

παραγόντων Zv που παρουσιάστηκαν στον πίνακα 7.31. στο κεφάλαιο 7, διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε στην τελευταία θέση μεταξύ των έξι συνολικά παραγόντων Zv, σε σχέση με την επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Η κατάταξη αυτή δεν αναιρεί βέβαια το γεγονός ότι επηρεάζει το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, γεγονός που υποστηρίχθηκε και στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Mitroff *et al*., 1988; Mahon & Cochran,1991; Smith, 2005). Εξετάζοντας τους επιμέρους παράγοντες Yv των διεργασιών, δηλαδή το Σχεδιασμό - ανάπτυξη & διαχείριση των διεργασιών (Y18) και τον Έλεγχο - βελτίωση των διεργασιών (Y19) διαπιστώνει κανείς ότι θεωρούνται εξίσου σημαντικοί στην επιρροή που ασκούν στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (βλ. διάγραμμα 8.6.).

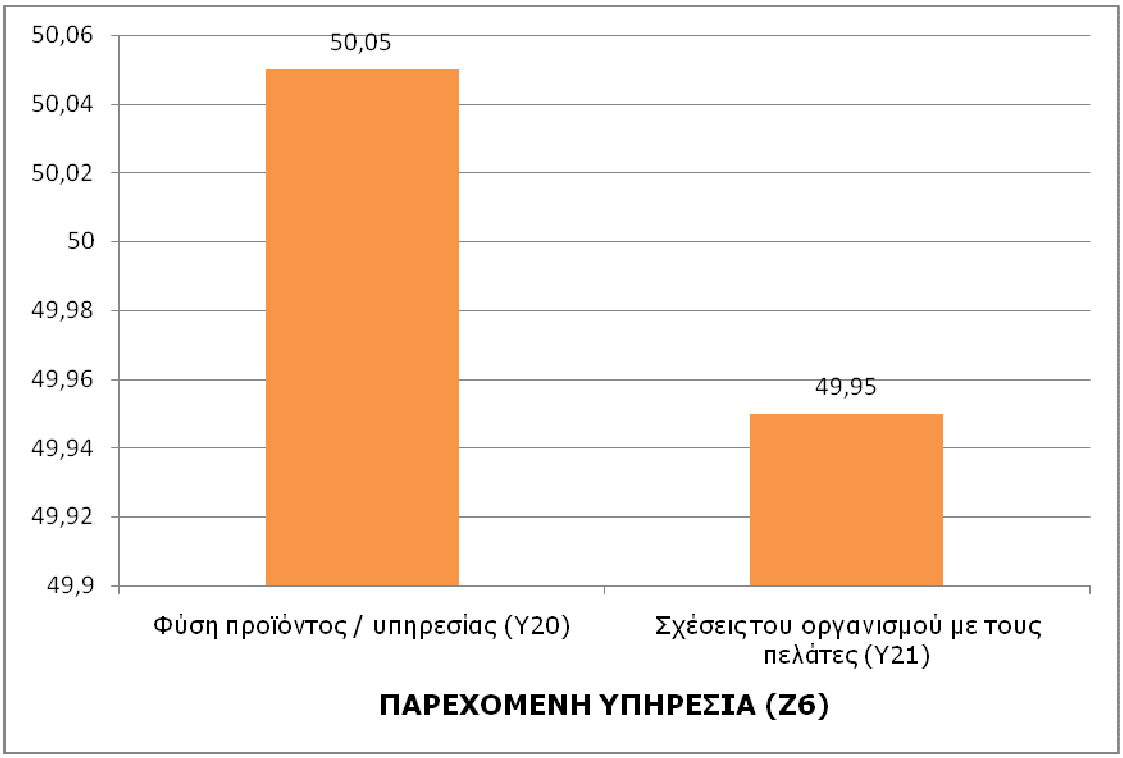
Διάγραμμα 8.6.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv των Διεργασιών (Z5)



Ο τελευταίος κατά σειρά παρουσίασης παράγοντας είναι η **Παρεχόμενη Υπηρεσία (Z6)**. Ανατρέχοντας στα αποτελέσματα αξιολόγησης της σημαντικότητας των έξι παραγόντων Zv του πίνακα

7.31., διαπιστώνει κανείς ότι, ο εν λόγω παράγοντας αξιολογήθηκε στην προτελευταία θέση μεταξύ των έξι συνολικά παραγόντων Zv, σε σχέση με την επιρροή που ασκεί στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας από τα στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγει και προσφέρει ο οργανισμός στους πελάτες του, θα πρέπει να ελέγχονται για το ενδεχόμενο να αποτελέσουν αφορμή για ενδεχόμενες καταστάσεις κρίσεων, όπως εξάλλου υποστηρίζει και ο Preble (1997). Εξετάζοντας τους επιμέρους παράγοντες Yv της παρεχόμενης υπηρεσίας, δηλαδή τη Φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας (Y20) και τη σχέση του οργανισμού με τους πελάτες του (Y19) διαπιστώνει κανείς ότι θεωρούνται εξίσου σημαντικοί στην επιρροή που ασκούν στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας (βλ. διάγραμμα 8.7.).

Διάγραμμα 8.7.
Αξιολόγηση της βαρύτητας των επιμέρους παραγόντων Yv της Παρεχόμενη Υπηρεσίας (Z6)



Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή επικίνδυνων και πολύπλοκων προϊόντων και υπηρεσιών σαφώς και διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να εμπλακούν σε μια κρίση, θέση την οποία υποστήριξαν και οι Mahon & Cochran (1991). Επιπλέον, η ανάπτυξη

σχέσεων με τους πελάτες αναφέρεται από τους Mitroff *et al.* (1988), ως προληπτική οργανωσιακή ενέργεια που μπορεί να μειώσει την πιθανότητα μιας κρίσης εξαιτίας μιας επιβλαβούς υπηρεσίας.

8.3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα ερευνητική προσπάθεια οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και διαπιστώσεις τα οποία έχουν τόσο θεωρητική όσο και πρακτική χρησιμότητα. Το θεωρητικό κενό, το οποίο έρχεται να καλύψει η συγκεκριμένη μελέτη έχει οριστεί και περιγραφεί με λεπτομέρειες στα προηγούμενα Κεφάλαια. Πέρα όμως από τη θεωρητική συνεισφορά, τα ευρήματα της έρευνας έχουν και μεγάλη πρακτική αξία, αφού το θέμα της εκτίμησης της οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών αποτελεί ένα θέμα, το οποίο θα πρέπει να απασχολεί όλες τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό. Συνεπώς, είναι σημαντικό να διαμορφωθεί μια σειρά από χρήσιμες, ουσιαστικές, και εφαρμόσιμες διοικητικές προτάσεις απευθυνόμενες κυρίως προς τους υπεύθυνους λειτουργίας των οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Οι προτάσεις αυτές, μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ως εργαλείο σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, είτε ως δεξαμενή προβληματισμού, ιδεών, και στρατηγικών, με στόχο τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων οργανωσιακής ανάπτυξης. Τα ακόλουθα αποτελούν τις κυριότερες γενικές διοικητικές προτάσεις για κάθε ενδιαφερόμενο:

1. Οι κρίσεις αποτελούν μια διαρκή απειλή για κάθε οργανισμό, ο οποίος οφείλει, εάν θέλει να μειώσει τις πιθανές συνέπειες μιας τέτοιας απειλής, να προβεί σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου είτε να την αποφύγει είτε, εάν τελικά επέλθει, να τη διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αποτελεσματικότητα διαχείρισης συνίσταται αφενός στην επίτευξη της ελάχιστης δυνατής ζημίας και αφετέρου στην αξιοποίηση της κρίσης μέσα από τη μάθηση. Οι άνθρωποι του οργανισμού θα πρέπει να βγουν κερδισμένοι από μια εμπειρία κρίσης αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που υπήρχαν και τα λάθη τους, τόσο κατά τη διάρκεια

λειτουργίας του οργανισμού πριν την έλευση της κρίσης, όσο και κατά τη διάρκεια του χειρισμού αυτής της δύσκολης κατάστασης. Η αναγνώριση των αρνητικών πτυχών θα πρέπει να οδηγήσει στη λήψη των απαιτούμενων διορθωτικών μέτρων ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να ανακτήσει τη χαμένη φυσιολογική λειτουργία του και να εξαλείψει τα αρνητικά στοιχεία που τον οδήγησαν στην περιπέτεια της κρίσης.

2. Τον πρώτο λόγο σε σχέση με το ζήτημα της οργανωσιακής επιρρέπειας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις έχει όπως είναι προφανές η ηγεσία του οργανισμού. Τα ανώτατα στελέχη, που ηγούνται του οργανισμού, διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η οργανωσιακή φιλοσοφία, οι στόχοι και οι προοπτικές του. Έχουν, όπως είναι φυσικό, τον πρώτο λόγο στα περισσότερα θέματα που συμβαίνουν και αφορούν τον οργανισμό, και καθορίζουν την πολιτική που θα ακολουθηθεί τόσο σε θέματα τακτικής λειτουργίας όσο και σε θέματα αντιμετώπισης εκτάκτων γεγονότων και προβλημάτων. Έτσι λοιπόν οφείλουν αρχικά να διαμορφώσουν το πλαίσιο εκείνο, μέσα στο οποίο θα δομηθεί η φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού. Η φιλοσοφία αυτή θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση για τη λειτουργία των ανθρώπων του οργανισμού (διοικητικά στελέχη, λοιποί εργαζόμενοι) αλλά και των εξωτερικών συνεργατών και λοιπών εμπλεκόμενων. Είναι αναγκαίο λοιπόν να οριστούν ξεκάθαρα από την ηγεσία το όραμα και η αποστολή του οργανισμού, έννοιες οι οποίες ενδεχομένως φαντάζουν ως κάτι ξένο και παράξενο για τα διοικητικά στελέχη πολλών οργανισμών. Αυτές οι δύο έννοιες προσδιορίζουν στην ουσία το στίγμα του οργανισμού και μαζί με την κουλτούρα τελειότητας και ένα σύστημα αξιών και δεοντολογίας διαμορφώνουν το ζητούμενο πλαίσιο που αναφέρθηκε παραπάνω. Η ανάπτυξη τους όμως από μόνη της δεν αρκεί. Θα πρέπει να συνοδεύεται και από τη μετάδοσή τους σε όλους τους ανθρώπους του οργανισμού, ώστε να γνωρίζουν και οι ίδιοι τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας του οργανισμού που «υπηρετούν». Η μετάδοσή των

αρχών αυτών στο ανθρώπινο δυναμικό ενισχύει το αίσθημα της ενθάρρυνσης και της συμμετοχής τους στα δρώμενα του οργανισμού.

3. Πέρα από τα βασικά συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής φιλοσοφίας, η ηγεσία οφείλει να επιδεικνύει ένα υψηλό επίπεδο υπευθυνότητας απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον, μέσα στο οποίο υφίσταται και λειτουργεί ο οργανισμός. Ελάχιστη απαίτηση προς την κατεύθυνση αυτή αποτελεί η αυτονόητη τήρηση της νομοθεσίας που διέπει όλο το εύρος της λειτουργίας του. Αλλά και πέρα από την τήρηση της προβλεπόμενης νομοθεσίας, η ηγεσία θα πρέπει να αναγνωρίζει ποιοι είναι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που συνεπάγεται η λειτουργία του οργανισμού και να προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τη μείωση των κινδύνων αυτών.
4. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που έχει σχέση με την ηγεσία του οργανισμού, είναι οι ικανότητες που πρέπει να τη διακρίνουν. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει αρχικά να έχουν γνώση του αντικειμένου εργασίας ή του κλάδου δραστηριότητας, στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Η ικανότητα αυτή τους προσδίδει τη δυνατότητα να γνωρίζουν όλο το φάσμα των εργασιών του και έτσι να είναι σε θέση να διαμορφώνουν γνώμη επί παντός ζητήματος τον αφορά. Πλέον αυτού, θα πρέπει να τους χαρακτηρίζει η ευελιξία στη διαχείριση ζητημάτων και αλλαγών. Το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι ταχέως μεταβαλλόμενο, γεγονός που απαιτεί από όλους όσους λειτουργούν μέσα σε αυτό να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά στα συνεχώς νέα δεδομένα.
5. Το τελευταίο καθοριστικό ζήτημα που έρχεται να συμπληρώσει τις προτάσεις αναφορικά με την ηγεσία του οργανισμού είναι το θέμα της συμπεριφοράς της. Τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή δραστηριότητα και να λειτουργούν ως πρότυπο για τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Είναι αυτονόητο ότι, το πιο αποτελεσματικό μέσο μετάδοσης μηνυμάτων και αξιών μέσα στον οργανισμό είναι η υποδειγματική

συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Με τον τρόπο αυτό εξυπηρετείται επίσης η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και η ενθάρρυνση για ομαδική εργασία και συνεργασία, στοιχεία που λειτουργούν θετικά ως προς τη θωράκιση του οργανισμού απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις. Τέλος, το χτίσιμο καλών σχέσεων με όλες τις ομάδες, με τις οποίες ο οργανισμός σχετίζεται ή ενδέχεται να σχετιστεί στο μέλλον, λειτουργεί επίσης θετικά υπέρ του και μπορεί επίσης να αποδειχθεί πολύτιμο στοιχείο έναντι ενδεχόμενων κρίσεων.

6. Στο θέμα της στρατηγικής του οργανισμού, αυτό που προτείνεται είναι η υιοθέτηση των θεμελιωδών αρχών της στρατηγικής διοίκησης όπως αυτές έχουν σαφώς προσδιοριστεί μέσα από την υφιστάμενη έρευνα και εμπειρία. Αφετηρία για την ανάπτυξη της στρατηγικής του οργανισμού δεν μπορεί παρά να αποτελεί η σαφής επίγνωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του. Η ανάλυση δυνάμεων-αδυναμιών-ευκαιριών-απειλών αποτελεί ένα εργαλείο ιδιαίτερα απλό αλλά ταυτόχρονα και πολύ χρήσιμο για την κάλυψη αυτής της ανάγκης. Η επιλογή και η ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής δε μπορεί παρά να βασίζεται στην καλύτερη δυνατή γνώση των ικανοτήτων του οργανισμών και των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, στις οποίες θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η παράμετρος των σχετιζόμενων ομάδων (υφιστάμενων ή μελλοντικών). Η ανάπτυξη της στρατηγικής θα πρέπει να γίνεται μέσα από μια θεσμοθετημένη διαδικασία. Οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια που επιλέγονται για την επίτευξή τους είναι αναγκαίο να μεταδίδονται στους εργαζόμενους του οργανισμού ώστε να είναι και αυτοί γνώστες των καθοριστικών αυτών παραμέτρων που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού.
7. Ιδιαίτερα κρίσιμο θέμα σε σχέση με τη στρατηγική αναδεικνύεται η υλοποίησή της. Η επίτευξη των τεθέντων στόχων μέσω της υιοθέτησης της επιλεχθείσας στρατηγικής είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να μεταφράζεται σε ένα ξεκάθαρο σχέδιο υλοποίησης επιμέρους επιχειρηματικών πολιτικών που εξυπηρετούν την

υλοποίηση των στρατηγικών αυτών. Ταυτόχρονα είναι αναγκαίος ο καθορισμός ανθρώπων του οργανισμού, οι οποίοι θα τεθούν ως υπεύθυνοι για την εφαρμογή των σχεδίων και των διαδικασιών προκειμένου για την υλοποίηση της στρατηγικής.

8. Η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει την παρακολούθηση και την αναθεώρησή της μέσα από την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής εφαρμόζεται σε ένα μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα (3 έως 5 έτη). Μέσα στο διάστημα αυτό, δεδομένης της μεγάλης ταχύτητας με την οποία αλλάζει σήμερα το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, ο οργανισμός πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναθεωρεί τη υφιστάμενη στρατηγική που έχει επιλέξει ώστε να τη βελτιώνει και να την αναπροσαρμόζει σε νέα δεδομένα.
9. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αποτελεί ιδιαίτερα καθοριστικό παράγοντα σε όλες τις πτυχές του, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να τυγχάνει υψηλής προσοχής από την ηγεσία του. Είναι, όπως αναφέρθηκε και σε άλλο σημείο της διατριβής, το πιο πολύτιμο «περιουσιακό στοιχείο» του οργανισμού. Ταυτόχρονα, όπως διαπιστώθηκε από την υφιστάμενη βιβλιογραφία και την επιχειρηματική εμπειρία, αποτελεί μια σημαντική πηγή δυνητικών απειλών για ενδεχόμενες κρίσεις, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις αυτές οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη. Συνεπώς, ο συνδυασμός της υψηλής αξίας του με την υψηλή επικινδυνότητά του, το καθιστούν ένα στοιχείο πρωταρχικής σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού. Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι συνυφασμένος με την επιλεχθείσα στρατηγική και να επιλέγονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για τις κατάλληλες θέσεις. Απώτερος στόχος της ηγεσίας πρέπει να είναι το καλύτερο δυνατό ταίριασμα εργαζόμενων – θέσεων / λειτουργικών ρόλων. Η παραβίαση της σχέσης αυτής, ιδιαίτερα σε βάρος των αναγκών της θέσης, αποτελεί ιδιαίτερα επιβαρυντικό παράγοντα για το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Ο

δυναμικός χαρακτήρας των ανθρωπίνων πόρων επιβάλλει τη διαρκή εκπαίδευση τους και την εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων τους, ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να προσαρμόζονται στα διαρκώς νέα δεδομένα. Και βέβαια αναπόσπαστο κομμάτι της διαρκούς βελτίωσης πρέπει να αποτελεί η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε τακτά χρονικά διαστήματα, διαδικασία που βοηθάει τόσο τον οργανισμό όσο και τους εργαζόμενους για να διαπιστώσουν τυχόν αποκλίσεις ανάμεσα στις απαιτήσεις της θέσης και στις προσωπικές τους ικανότητες.

10. Η συμμετοχή και η ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού είναι παράμετροι που συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας ομαδικού πνεύματος και συνοχής, στοιχεία που λειτουργούν ιδιαίτερα θετικά τόσο σε σχέση με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού όσο και απέναντι στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται μέλη της οικογένειας του οργανισμού θα λειτουργούν κατ' αυτόν τον τρόπο επιδεικνύοντας ενδιαφέρον για την εργασία τους. Επιπλέον η ενίσχυση της ελευθερίας για την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών αυξάνει ακόμη περισσότερο το βαθμό ανάμειξής τους στα δρώμενα του οργανισμού, ενισχύοντας παράλληλα το αίσθημα υπευθυνότητας σε σχέση με την εργασία που εκτελούν και το προϊόν που θα πρέπει να παραδώσουν. Για τους λόγους αυτούς, η ηγεσία θα πρέπει να στηρίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών. Κρίσιμος παράγοντας στη διαδικασία αυτή είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία της διοίκησης με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αλλά δεν πρέπει ως έννοια να ερμηνεύεται στενά και να απομονώνεται μόνο στην από πάνω προς τα κάτω μορφής της. Η σημασία της είναι σαφώς μεγαλύτερη και πρέπει να αντιμετωπίζεται από την ηγεσία του οργανισμού ως το βασικό μέσο για την εμπλοκή και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι λοιπόν απαραίτητη η καθιέρωση αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας.

11. Η επίτευξη καλών σχέσεων ανάμεσα στην ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, και η ανάπτυξη του επιθυμητού επιπέδου συμμετοχής και ανάμειξής του, προϋποθέτουν το ενδιαφέρον της ηγεσίας για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του. Αυτό σημαίνει ότι το σύστημα αμοιβών και λοιπών παροχών σε συνδυασμό με την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο είναι δύο ζητήματα καίρια για την περαιτέρω εξέλιξη των σχέσεων ανάμεσα στην ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αμείβονται ικανοποιητικά και ότι δουλεύουν σε ένα περιβάλλον αξιοπρεπές, αντιμετωπίζουν τον οργανισμό διαφορετικά και αισθάνονται μέλη της οικογένειάς του. Αισθάνονται ότι τα συμφέροντά τους ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με αυτά του οργανισμού. Η ανάπτυξη του αισθήματος αυτού έχει προφανείς θετικές επιπτώσεις στην προφύλαξη απέναντι στην ενδεχόμενη παροχή επιβλαβών υπηρεσιών με ότι περαιτέρω μπορεί να συνεπάγεται αυτό.
12. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα για την ηγεσία του οργανισμού είναι η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών και λοιπών) για την κάλυψη των αναγκών του. Η ύπαρξη επαρκών πόρων δεν αρκεί από μόνη της. Είναι αναγκαία η ύπαρξη συστημάτων, με τα οποία θα γίνεται αποτελεσματική διαχείριση τους μέσα από μια αντίληψη αειφορίας. Μεταξύ των πόρων ξεχωριστό ρόλο κατέχει η τεχνολογία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Ο ρόλος της ως παράγοντα οργανωσιακής επιρρέπειας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις έχει τονιστεί ιδιαίτερα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, αλλά και η επιχειρηματική εμπειρία έχει καταγράψει πολλές περιπτώσεις κρίσεων που οφείλονται σε προβλήματα σε σχέση με αυτήν. Για τους λόγους αυτούς, οι υπεύθυνοι λειτουργίας του οργανισμού πρέπει να διασφαλίσουν ότι, το προσωπικό που χειρίζεται την τεχνολογία διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και ότι ο βαθμός πολυπλοκότητας της είναι τέτοιος ώστε να μπορεί να τον «αντέξει» ο οργανισμός και οι άνθρωποί του. Η παραβίαση των ισορροπιών αυτών μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας και

να οδηγήσουν σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Παράλληλα ο οργανισμός θα πρέπει να επιδιώκει διαρκώς τη βελτίωση της τεχνολογίας που διαθέτει. Επίσης, ένα άλλο ζήτημα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι αυτό της πληροφόρησης. Η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τον οργανισμό αποτελεί ζήτημα καθοριστικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του αλλά και για την ανταγωνιστικότητά του. Ιδιαίτερα, όσον αφορά στα ζητήματα της οργανωσιακής επιρρέπειας, σημαντικές πληροφορίες που σχετίζονται με δυσλειτουργίες και προβλήματα που εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό, θα πρέπει να διοχετεύονται στα κατάλληλα άτομα ώστε να ληφθεί η απαιτούμενη δράση για την αποφυγή αρνητικών εξελίξεων.

13. Ο οργανισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους εξωτερικούς συνεργάτες του, από τους οποίους προμηθεύεται μια σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες, εισροές απαραίτητες για την καθημερινή του λειτουργία. Ως εκ τούτου αντιλαμβάνεται κανείς το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εξωτερικοί συνεργάτες σε σχέση με το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας, γεγονός που καθιστά επιτακτική την αντιμετώπισή τους με ιδιαίτερη προσοχή από τη διοίκηση του οργανισμού. Αρχικά είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας διαδικασίας αξιολόγησης των εξωτερικών συνεργατών σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να διαπιστώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να καταλήγει σε συμπεράσματα αναφορικά με το ποιες από τις συνεργασίες που διατηρεί είναι σημαντικές και να προχωρά, δίνοντας βαρύτητα στην αμφίδρομη επικοινωνία, στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης με τους εξωτερικούς συνεργάτες της αναγνωρίζοντας αμφότεροι τα αμοιβαία οφέλη που συνεπάγεται η συνεργασία τους. Με τον τρόπο ο οργανισμός υψώνει ακόμη ένα τείχος προστασίας απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.

14. Η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να ισορροπεί το ενδιαφέρον της ανάμεσα στους ανθρώπους του οργανισμού και στις διεργασίες. Η στενή επίβλεψη των εσωτερικών διεργασιών του οργανισμού, αποτελεί μια προληπτική ενέργεια που συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας μιας ενδεχόμενης κρίσης. Θέματα καθημερινής ρουτίνας μπορούν να εξελιχθούν σε παράγοντες δημιουργίας κρίσεων όπως είναι για παράδειγμα ο σχεδιασμός της παραγωγής, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο έλεγχος των υλικών και άλλες λειτουργικές διαδικασίες, διεργασίες οι οποίες επηρεάζουν το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Μια καλή λύση για τη σωστή διαχείριση των διεργασιών αποτελεί η εφαρμογή προτύπων έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι αυτές εκτελούνται πάντοτε με τον ίδιο τρόπο μειώνοντας τον κίνδυνο αποκλίσεων. Ακόμη, η αποτελεσματικότητα τους θα πρέπει να μετράται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να διαπιστώνονται προβλήματα και να προωθούνται διορθωτικές ενέργειες.
15. Η φύση της ίδιας της παρεχόμενης υπηρεσίας αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υπηρεσιών λιγότερο επικίνδυνων σε σχέση με άλλους υψηλής επικινδυνότητας (πχ αεροπορικές εταιρείες, ακτοπλοϊκές εταιρείες) είναι de facto λιγότερο επιρρεπείς σε σχέση με τις τελευταίες. Και αυτό, γιατί όπως είδαμε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων του εσωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος. Έτσι λοιπόν, τα στελέχη οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε τομείς παροχής υπηρεσιών «υψηλού κινδύνου» πρέπει να είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένα στα ζητήματα των οργανωσιακών κρίσεων προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να υιοθετήσουν τη λογική του προτεινόμενου μοντέλου.
16. Η τελευταία πρόταση αφορά τις σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες του. Η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να λειτουργήσει ως προληπτική ενέργεια που μπορεί να μειώσει την

πιθανότητα μιας κρίσης εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών. Αυτή μπορεί μεταξύ άλλων μπορεί να πάρει τη μορφή της εκπαίδευσης των χρηστών – καταναλωτών της υπηρεσίας στη χρήση της. Ο οργανισμός πρέπει βασικά να έχει επίγνωση των αναγκών των πελατών του και των προσδοκιών του από την ανάλωση των υπηρεσιών που του προσφέρονται. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να εξυπηρετήσουν διάφορα εργαλεία του μάρκετινγκ και της έρευνας αγοράς. Εφόσον γνωρίζει λοιπόν τις ανάγκες τους, θα πρέπει να τους ενημερώνει και να τους πληροφορεί κατάλληλα σε σχέση με την υπηρεσία που πρόκειται να αναλώσουν ώστε να μην υπάρχει χάσμα μεταξύ των αναμενόμενων και των τελικών αποτελεσμάτων. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι να λαμβάνονται υπόψη και να αξιολογούνται τα παράπονα των πελατών, τα οποία πολλές φορές μπορεί να αποκαλύψουν σημαντικά προβλήματα που υφίστανται στον οργανισμό που αν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα μπορεί να επιδεινώσουν σημαντικά το οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.

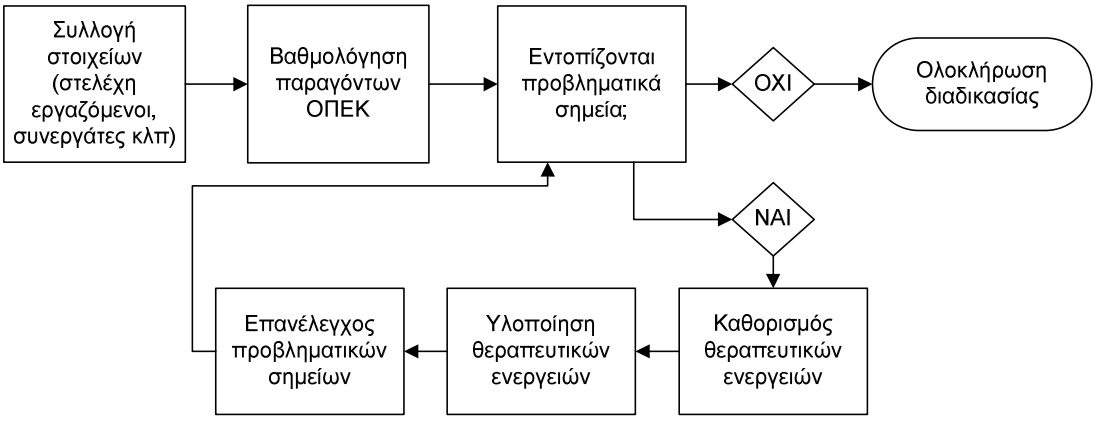
8.4. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΟΠΕΚ

Πέρα από τις προαναφερόμενες διοικητικές προτάσεις αναφορικά με τους παράγοντες οργανωσιακής επιρρέπειας, μπορεί να διαμορφωθεί και μια πρόταση σε σχέση με την πρακτική αξιοποίηση του μοντέλου εκτίμησης ΟΠΕΚ. Το μοντέλο ΟΠΕΚ μπορεί να αξιοποιηθεί πρακτικά μέσα από τη λογική που παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα 8.8.

Ειδικότερα, το πρώτο βήμα στη διαδικασία αυτή είναι η συλλογή στοιχείων αναφορικά με τους παράγοντες οργανωσιακής επιρρέπειας του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει με χρήση της σχετικής λίστας ελέγχου που παρουσιάζεται στον πίνακα 8.1. Η λίστα αυτή ακολουθεί το μοντέλο του Richardson (1995), είναι όμως πληρέστερη καθώς περιλαμβάνει έναν αρκετά μεγάλο αριθμό παραγόντων που καλύπτουν όλο το φάσμα του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η λίστα αυτή μπορεί να συμπληρωθεί από διάφορες ομάδες ατόμων που σχετίζονται με τον οργανισμό, όπως είναι για παράδειγμα τα

ηγετικά στελέχη, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες του οργανισμού όπως επίσης και οι πελάτες του.

Διάγραμμα 8.8.
Η προτεινόμενη διαδικασία πρακτικής αξιοποίησης του μοντέλου ΟΠΕΚ



Βέβαια είναι προφανές ότι κάθε ομάδα είναι σκόπιμο να συμπληρώσει μέρος της λίστας που την αφορά. Για τη βαθμολόγηση της επίδοσης των παραγόντων οι ερωτώμενοι μπορούν να αποδώσουν ένα βαθμό από 1 έως το 10 ανάλογα με το πόσο καλή θεωρούν την επίδοση του οργανισμού σε σχέση με το επίμαχο ζήτημα. Ακολούθως, οι βαθμολογίες μπορούν να σταθμιστούν με τους σχετικούς συντελεστές (y_v και z_v), όπως αυτή προσδιορίστηκαν και παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, ώστε να εξαχθεί μια συνολική βαθμολογία του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας. Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τόσο τη συνολική βαθμολογία αλλά και να εξετάσει προσεκτικά τα αποτελέσματα της βαθμολογίας για κάθε επιμέρους παράγοντα προκειμένου να εντοπιστούν προβληματικά σημεία, τα οποία αποτελούν δυνητικές εστίες παραγωγής επιβλαβών υπηρεσιών και κατ' επέκταση ενδεχόμενων κρίσεων. Εφόσον εντοπιστούν προβληματικά σημεία είναι αναγκαίος ο καθορισμός και η υλοποίηση «θεραπευτικών» ενεργειών με στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης των ενεργειών η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να προβαίνει σε αξιολόγηση και επανέλεγχο των προβληματικών σημείων και σε περίπτωση που εντοπίζονται εκ νέου προβλήματα να υλοποιείται ο βρόγχος των προαναφερόμενων ενεργειών.

Πίνακας 8.1.
Λίστα ελέγχου παραγόντων οργανωσιακής επιρρέπειας προς κρίση λόγω παροχής επιβλαβών υπηρεσιών

1.ΗΓΕΣΙΑ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1. Η ηγεσία έχει αναπτύξει το όραμα και έχει καθορίσει την αποστολή της επιχείρησης.										
1.2. Η ηγεσία έχει αναπτύξει ένα σύστημα δεοντολογίας και αξιών για την επιχείρηση.										
1.3. Η ηγεσία έχει αναπτύξει μια κουλτούρα τελειότητας, η οποία να διαπνέει την επιχείρηση.										
1.4. Η ηγεσία έχει μεταδώσει τα παραπάνω στοιχεία σε όλα τα άτομα που σχετίζονται με την επιχείρηση.										
1.5. Η ηγεσία αναγνωρίζει τους κινδύνους που συνεπάγεται η λειτουργία της επιχείρησης για την κοινωνία και το περιβάλλον.										
1.6. Η ηγεσία αναλαμβάνει δράση για τη μείωση των κινδύνων αυτών.										
1.7. Η ηγεσία τηρεί τη προβλεπόμενη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.										
1.8. Η ηγεσία διαθέτει πλήρη γνώση του αντικειμένου εργασιών της επιχείρησης.										
1.9. Η ηγεσία διαθέτει ευελιξία στη διαχείριση αλλαγών και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν.										
1.10. Η ηγεσία διαθέτει ικανότητες στη λήψη αποφάσεων.										
1.11. Η ηγεσία λειτουργεί ως υπόδειγμα για τους υπόλοιπους ανθρώπους της επιχείρησης.										
1.12. Η ηγεσία δημιουργεί καλές σχέσεις με όλα τα άτομα και τις ομάδες που σχετίζονται με την επιχείρηση.										
1.13. Η ηγεσία παρακινεί και ενθαρρύνει το προσωπικό της επιχείρησης.										
1.14. Η ηγεσία ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση.										
1.15. Η ηγεσία συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.										
2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1. Η επιχείρηση έχει επίγνωση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντός της.										
2.2. Η επιχείρηση έχει επίγνωση των ικανοτήτων και των επιδόσεων της.										
2.3. Η επιχείρηση έχει επίγνωση των ομάδων, με τις οποίες εμπλέκεται στο παρόν ή ενδέχεται να εμπλακεί στο μέλλον.										
2.4. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής της επιχείρησης.										
2.5. Οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια της επιχείρησης μεταδίδονται στο προσωπικό.										

2.6. Υπάρχει ξεκάθαρο σχέδιο εφαρμογής της στρατηγικής και των επιμέρους επιχειρηματικών πολιτικών.										
2.7. Έχουν καθοριστεί υπεύθυνοι για την εφαρμογή των σχεδίων και των διαδικασιών.										
2.8. Υπάρχει διαδικασία ανασκόπησης της στρατηγικής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της ανά περιοδικά διαστήματα.										
2.9. Υπάρχουν δυνατότητες για αναθεώρηση και βελτίωση της στρατηγικής.										
3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό βασίζονται στη στρατηγική που έχει χαράξει η επιχείρηση.										
3.2. Επιλέγονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για τις κατάλληλες θέσεις.										
3.3. Η επιχείρηση δίδει έμφαση στην εκπαίδευση και στην εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού της.										
3.4. Η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει σε ανασκόπηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιοδικά διαστήματα.										
3.5. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει κατανοήσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης.										
3.6. Το ανθρώπινο δυναμικό αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας του.										
3.7. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της υπευθυνότητας σε σχέση με την εργασία που επιτελεί και το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση.										
3.8. Υπάρχει σύστημα καθορισμού των αναγκών επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού.										
3.9. Υπάρχουν κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησης.										
3.10. Το σύστημα αμοιβών και παροχών ικανοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό.										
3.11. Υπάρχει πλήρης εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.										
4. ΠΟΡΟΙ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1. Υπάρχει επάρκεια οικονομικών πόρων στην επιχείρηση.										
4.2. Η επιχείρηση διαθέτει κάποιο αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των οικονομικών της πόρων.										
4.3. Υπάρχει επάρκεια εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και των απαιτούμενων υλικών στην επιχείρηση.										
4.4. Η επιχείρηση διαθέτει κάποιο αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των προαναφερόμενων περιουσιακών στοιχείων της.										
4.5. Τα άνω αναφερόμενα περιουσιακά στοιχεία (εγκαταστάσεις – εξοπλισμός) διαχειρίζονται βάσει										

της λογικής της αειφορίας.										
4.6. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για τη χρήση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση.										
4.7. Η υφιστάμενη τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση είναι δεν πολύπλοκη.										
4.8. Η επιχείρηση προσπαθεί για συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί.										
4.9. Υπάρχει διαδικασία συστηματικής συλλογής και ανάλυσης στοιχείων σε σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης.										
4.10. Διατίθενται πάντα οι κατάλληλες πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα.										
4.11. Υπάρχει στην επιχείρηση μια διαδικασία για την αξιολόγηση των συνεργατών της.										
4.12. Η επιχείρηση αναγνωρίζει τους συνεργάτες που είναι σημαντικοί γι' αυτήν.										
4.13. Είναι ανεπτυγμένο το απαιτούμενο κλίμα εμπιστοσύνης και η αντίληψη του αμοιβαίου οφέλους μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.										
4.14. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.										
5. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1. Η επιχείρηση αναγνωρίζει ποιες από τις διεργασίες που εφαρμόζονται μέσα σε αυτήν είναι οι σημαντικές.										
5.2. Οι διεργασίες σχεδιάζονται βάσει των αναγκών των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτές.										
5.3. Εφαρμόζεται κάποιο πρότυπο ή σύστημα διαχείρισης στις διεργασίες.										
5.4. Η επιχείρηση προβαίνει σε μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών της.										
5.5. Η επιχείρηση επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διεργασίες της.										
5.6. Η επιχείρηση προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών της.										
6. ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.1. Ο βαθμός επικινδυνότητας κατά την παροχή / ανάλωση της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι υψηλός.										
6.2. Η επιχείρηση γνωρίζει επαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, τις οποίες αυτοί επιδιώκουν να καλύψουν μέσα από την κατανάλωση τα προσφερόμενης υπηρεσίας.										
6.3. Οι πελάτες είναι επαρκώς πληροφορημένοι και ενημερωμένοι για την υπηρεσία την οποία πρόκειται να λάβουν.										
6.4. Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο.										

8.5. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Στο σημείο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη ότι με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ολοκληρώθηκε ουσιαστικά και τυπικά η παρούσα διατριβή, είναι σκόπιμο να επισημανθεί η συνεισφορά της, τόσο σε σχέση με τη συμβολή της στην υφιστάμενη θεωρητική γνώση όσο και σε σχέση με την πρακτική χρησιμότητά της.

Έτσι λοιπόν, η συνεισφορά της παρούσας διατριβής έγκειται στο ότι:

1. Συγκεντρώνει τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την οργανωσιακή επιρρέπεια προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών.
2. Επιβεβαιώνει και ενισχύει προϋπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρικές διαπιστώσεις σε σχέση με το υπό έρευνα θέμα.
3. Προσφέρει νέες προοπτικές και γνώσεις σε σχέση με την οργανωσιακή επιρρέπεια προς κρίση, διευρύνοντας την υπάρχουσα θεωρία στο πεδίο των οργανωσιακών κρίσεων.
4. Παρέχει τη δυνατότητα ποσοτικού προσδιορισμού, τόσο της άμεσης όσο και της έμμεσης επίδρασης των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.
5. Διατυπώνει χρήσιμες συμβουλές για τα στελέχη των οργανισμών, η αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να συμβάλλει στην καλύτερη θωράκιση των οργανισμών τους απέναντι σε ενδεχόμενες οργανωσιακές κρίσεις.
6. Θέτει τις θεωρητικές βάσεις για περαιτέρω έρευνα και συγκρίσεις όσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.

8.6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Αν και η παρούσα διατριβή συνεισέφερε στη διαμόρφωση ενός εργαλείου για την εκτίμηση του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας προς κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών, εν τούτοις διέπεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να επισημανθούν για λόγους επιστημονικής δεοντολογίας και μεγαλύτερης αξιοπιστίας των

αποτελεσμάτων της. Οι περιορισμοί που εντοπίζονται αφορούν τα ακόλουθα θέματα:

1. Ο πρώτος περιορισμός αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα στελέχη των οποίων συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τεσσάρων και πέντε αστέρων που α) αναφέρονται στη σχετική βάση δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, κάτι που σημαίνει ότι επιχειρήσεις που για κάποιο λόγο δεν περιλαμβάνονται στη λίστα αυτή αποκλείστηκαν από την αποστολή του ερωτηματολογίου, και β) προκειμένου οι επιχειρήσεις αυτές να παραλάβουν το σχετικό μήνυμα για συμμετοχή στην έρευνα θα έπρεπε να διαθέτουν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), που σημαίνει για όσες επιχειρήσεις δε διέθεταν, τα στελέχη τους αποκλείστηκαν από τη συμμετοχή στην έρευνα. Ο περιορισμός αυτός αφενός δεν οφείλεται σε υπαιτιότητα του ερευνητή και αφετέρου δε δημιούργησε πρόβλημα στη συλλογή του απαιτούμενου αριθμού ερωτηματολογίων, ώστε να ικανοποιούνται όλες οι σχετικές απαιτήσεις (στατιστική μέθοδος, παρόμοιες έρευνες κλπ).
2. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στο γεγονός ότι, τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν σε μια ανεξάρτητη λήψη πρωτογενών στοιχείων. Αναμφισβήτητα, η διερευνητική αξία και οι δυνατότητες μιας διαχρονικής μελέτης (longitudinal study) με επαναλαμβανόμενες λήψεις πρωτογενών στοιχείων είναι πολύ μεγαλύτερες από αυτές της μίας ανεξάρτητης λήψης. Επειδή στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η μέθοδος της μίας και ανεξάρτητης λήψης πρωτογενών στοιχείων, η ερευνητική ακρίβεια είναι περιορισμένη και σαφώς μικρότερη από ότι εάν είχε ακολουθηθεί ο διαχρονικός σχεδιασμός.

8.7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Είναι αυτονόητο ότι η παρούσα διατριβή παρά το γεγονός ότι συνεισφέρει θετικά στο θέμα της μελέτης της επιρρέπειας και των οργανωσιακών κρίσεων, δεν είναι δυνατό να καλύψει όλες τις πτυχές των ζητημάτων αυτών. Κάτι τέτοιο ξεπερνά κατά πολύ τα όρια μιας διατριβής αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ερέθισμα για μελλοντικές έρευνες πάνω σε αυτά τα θέματα. Ενδεικτικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, αξιοποιώντας την παρούσα διατριβή, είναι οι εξής:

1. Διερεύνηση του ρόλου των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας.
2. Πραγματοποίηση αντίστοιχης εμπειρικής έρευνας σε άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης και σε άλλες γεωγραφικές ενότητες.
3. Προσαρμογή του μοντέλου για την εκτίμηση του οργανωσιακού προφίλ επιρρέπειας προς κρίση, εξαιτίας της παροχής επιβλαβών προϊόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Aaker, D. (2011) *Marketing Research*. Hoboken, N.J.:Wiley.

2. Albrecht, S. (1996) *Crisis Management For Corporate Self – Defense*. American Marketing Association.

3. Alpaslan C.M., Green S.E., and Mitroff I., (2009) Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp.38-49.

4. Anonymous (1993) Climate for Crises: Constantly Bleak. *Chemical Business*, 15(5), p.20.

5. Ash, S.R. and Ross, D.K. (2004) Crisis management through the lens of epidemiology. *Business Horizons*, 47(3), pp.49-57.

6. Augustine, N.R., (1995) Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73, pp.147-158.

7. Baker, A.M. and Moreo, P.J. (2008) The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), pp.65-75.

8. Barnes, P.H., and Oloruntoba, R. (2005) Assurance of Security in Maritime Supply Chains: Conceptual Issues of Vulnerability and Crisis Management. *Journal of International Management*, 11, pp.519-540.

9. Barton, L. (1990) Crisis Management: Selecting Communication Strategy. *Management Decision*, 28(6), pp.5-8.

10. Barton, L. (1991) A Case Study in Crisis Management: The Perrier Recall. *Industrial Management and Data Systems*, 91(7), pp.6-8.

11. Barton, L. (1993) *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati – Ohio: South West Publishing Co.

12. Barton, L. (1994) Crisis Management: Preparing for Managing Disasters. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (April), pp.59-65.

13. Bentler, P. M. (1993) *EQS: Structural equations program manual.* Los Angeles: BMDP Statistical Software.

14. Bentler, P. M. and Chou, C. P. (1987) Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, pp.78-117.

15. Bertrand, R. and Lajtha, C. (2002) A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), pp.181-191.

16. Billings, R.S., Milburn, T.W. and Schaalman M.L. (1980) A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.300-316.

17. Bitner, M.J., Booms, B.H., and Mohr, L.A. (1994) Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, pp.96-105.

18. Blake, R. and Muton, J.S. (1978*)* Should You Teach There's Only One Best Way to Manage?. *Training HRD*, (April), p.24.

19. Bohoris, G.A. (1995) A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management,* 12(9), pp.30–43.

20. Boin, A., Kofman-Bos C., and Overdijk, W. (2004) Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. *Simulation and Gaming*, 35(3), pp.378-393.

21. Boin, A. and Lagadec, P. (2000) Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp.185-191.

22. Booth, S.A. (2000) How Can Organizations Prepare for Reputational Crises?. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 8(4), pp.197-207.

23. Bourgeois, L.J. (1980) Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy Of Management Review*, 5(1), pp.25-39.

24. Byrne, B. M. (1994) *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications and programming*. Thousand Oaks: Sage.

25. Byrne, B.M. (2010) *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.

26. Carroll, A.B. (1979) A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review,* (October), p.499.

27. Caterer and Hotelkeeper (2008) Holiday makers win £2.5m payout in hotel food poisoning case [WWW], Διαθέσιμο από http://www.catererserach.com/Articles/14/02/2008/319002/holiday-makers-win-2.5m-payout-in-hotel-food-poisoning-case.htm. [Ανάκτηση 23/2/2009].

28. Chitiris, L. (1990) Who are the work-motivated managers in the hotel industry—an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), pp.293-304.

29. Churchill, G.A. (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp.64-73.

30. Churchill, G.A. (1997) *Marketing Research Methodological Foundations.* 6th Ed. London: The Dryden Press.

31. Clair, J.A. and Dufrense, R.L. (2007) Changing Poison into Medicine: How Companies can Experience Positive Transformation from a Crisis. *Organizational Dynamics*, 36(1), pp.63-77.

32. Collin, N., (1995) Information Management in Crisis. *Computer Audit Update*, (February), p.6-11

33. Coombs, T. (2004) Impact of Past Crises on Current Crisis Communication - Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), pp.265-289.

34. Couper, M. (2008) *Designing effective Web surveys*. Cambridge: Cambridge University Press.

35. Daghfous, A. and Barkhi, R. (2009) The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), pp.588-595.

36. Darcy, S. and Pegg, S. (2011) Towards Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), pp.468-476.

37. D'Aveni, R.A. (1990) Top Managerial Prestige and Organization Bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), pp.121-142.

38. David, F. R. (1995) *Concepts of Strategic Management*. Columbus, Ohio: Merrill.

39. Dawar, N. and Pillutla, M.M. (2000) Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37, pp.215-226.

40. Dayton, B.W. (2004) Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*, 6,pp.165-194.

41. De Marchi, B. (1995) Uncertainty in Environmental Emergencies: A Diagnostic Tool. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(2), pp.103-111.

42. DeCoster, J. (1998) Overview of Factor Analysis [WWW] Διαθέσιμο από http://www.stat-help.com/notes.html [Ανάκτηση 20/12/2011].

43. Desouza, K.C., and Hensgen, T. (2006) Virtual Crisis Centers. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15(5), pp.778-782.

44. Dickson, D.R., Ford, R.C. and Upchurch, R. (2005) A case study in hotel organizational alignment. *Hospitality Management*, 25, pp.463-477.

45. Dillman, D.A. (2007) *Mail and internet surveys: the tailored design method*. Hoboken, N.J: Wiley.

46. Dumaine, B. (1993) Times Are Good: Create a Crisis. *Fortune*, 28th June, pp.80-82.

47. EFQM (2011) *Introducing the EFQM Excellence Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.

48. Elliott, D., Kim, H., and Baron, S. (2005) Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5), pp.336-345.

49. Elliott, D., Smith, D., and McGuinness, M. (2000) Exploring the Failure to Learn:Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business,* (Fall), pp.17-24.

50. Erwan, M.K. (2003) New Challenges in Critical Infrastructures. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(3), pp.132–142.

51. Espino-Rodriguez, T.F. and Padrȯn-Robaina, V. (2005) A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational

performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, pp.707-721.

52. Evans, N. and Elphick, S. (2005) Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp.135-150.

53. Fahey, L. and Christensen, H.K. (1986) Evaluating the research on strategy content. *Journal of Management*, 12(2), pp.167-83.

54. Faulkner, B. (2001) Towards and framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2), pp.135-147.

55. Fink, S. (1986a) Coping with Catastrophe. *Time Magazine*, 24th Feb., p.31.

56. Fink, S. (1986b) *Crisis Management: Planning for the inevitable.* New York, American Management Association.

57. Fink, S. (1992) Dow Corning's Moral Evasions. *The New York Times*, 16th Feb.

58. Fornell, C. (1987) A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research. In: Houston, M.J. (eds), *Review of Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp.407-450.

59. Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39–50.

60. Garcia, F.H. (2001) Overcoming Typical Organizational Dysfunctions in Managing Crisis Communications. [WWW] *Crisisnavigator*, Διαθέσιμο από http://www.crisisnavigator.com/Overcoming-Typical-Organizational-Dysfunctions-in-Managing-Crisis-Communica.493.0.html? andno_cache =1andsword_list[]=garcia [Ανάκτηση 23/10/2010]

61. Garcia, F.H. (2006) Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), pp.4-10.

62. Goldberg, S.D. and Harzog, B.B. (1996) Oil Spill: Management Crisis or Crisis Management?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(1), pp.1-9.

63. Gundel, S. (2005) Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), pp.106-115

64. Guo, J. (2004) Literature Search on the subject "Sample size in factor analysis [WWW] Διαθέσιμο από http://www.columbia.edu/~mmw2177 /LVcourse/Literature_on_ sample _size_FA.pdf[Ανάκτηση 15/12/2011]

65. Gustaffson, J.E. (1994) Hierarchical models of intelligence and educational achievement. In: A. Demetriou and A. Efklides (eds.), *Intelligence, mind and reasoning: Structure and development*. Amsterdam: North-Holland, pp.750-110.

66. Habermas, J. (1975) *Legitimization crisis.* Boston, Beacon Press.

67. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2009) *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

68. Hale, G.E., Dulek, R.E. and Hale D.P. (2005) Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data. *Journal of Business Communication*, 42(2),pp.112-134.

69. 't Hart, P., and Arjen, B. (2001) Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics. In: Rosenthal, U., Boin, A., and Comfort, L. (eds.) *Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, pp.28–46.

70. Hatcher, L. (1994) *A step-by-step approach for using SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary NC: SAS Institute

71. Hearit, K.M. (1999) Newsgroups, Activist Publics, and Corporate Apologia: The Case of Intel and Its Pentium Chip. *Public Relations Review*, 25(3), pp.291-308.

72. Hermann, C.F. (1963) Some Consequences of Crises which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quartely,* 8, pp.61–82.

73. Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St.Paul, Minn.: West.

74. Huimin, G. and Ryan, C. (2011) Ethics and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.875– 885.

75. Israeli, A.A., Mohsin, A. and Kumar, B. (2011) Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.367–374.

76. Janssens, W., Wijnen, K., DePelsmacker, P., VanKenhove, P. (2008) *Marketing Research with SPSS*. Essex FT: Prentice Hall.

77. Jaques, T. (2007) Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33, pp.147-157.

78. Jöreskog, K. G. (1993) Testing structural equation models. In K. A. Bollen and J. S. Lang (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294–316), Newbury Park CA: Sage.

79. Joreskog, K. G. and Sorbom, D. (1993) *LISREL8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Hillsdale NJ: Erlbaum.

80. Kersten, A. (2005) Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review*, 31, pp.544-549.

81. Kim, W.G., and Brymer, R.A. (2011) The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp.1020– 1026.

82. Kim, T.G., Lee, J.H., and Law, R. (2008) An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29(3), pp.500-513.

83. Kinnear, T.C. and Taylor, J.R. (1996) *Marketing Research an Applied Approach*. 6th Ed. New York: McGraw-Hill.

84. Kline, R.B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York: Guilford Press.

85. Knowlton, C. (1991) Shell gets rich by beating risk; the Anglo Dutch giant has become the world's biggest and most profitable petroleum company by preparing for anything. *Fortune*,26th Aug., pp.79-81.

86. Kolk, A. and Pinkse, J. (2005) Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises. *European Management Journal*, 24(1), pp.59-72.

87. Koovor-Misra, S. (1995) A Multidimensional Approach to Crisis. Preparation for Technical Organiztions: Some Critical Factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 48, pp.143-160.

88. Kumar, S. and Budin, E.M. (2006) Prevention and management of product recalls in the processed food industry: a case study based on an exporter's perspective. *Technovation*, 26, pp.739-750.

89. Kunreuther, H., and Yaksick, R. (1988) Risk management tools for bridging the expert/ layperson gap. *Industrial Crisis Quarterly*, 2(3-4), pp.271-282.

90. Kurzbard, G. and Siomkos, G.J. (1992) Crafting a damage control plan: Lessons from Perrier. *The Journal of Business Strategy*, (March-April), pp.39-43.

91. Laczniak, G.R. and Murphy, P.E. (1993) *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon

92. Laing, A., Lewis, B., Foxall, G. and Hogg, G. (2002) Predicting a diverse future: directions and issues in the marketing of services. *European Journal of Marketing*, 36(4), pp.479-94.

93. Littlejohn, R.F. (1983) *Crisis management: A team approach*. New York: AMA Membership Publications Division, American Management Association.

94. Loehlin, J. C. (1992) *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analyses*. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.

95. Lucas, R. Marinova, M. and Vodenska, M. (2009) From public to private: Has employment practice changed in Bulgarian hotels?. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2009), pp.310–318.

96. Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. 7th international edition. New York: McGraw Hill.

97. Maditinos, Z. and Vassiliadis, C. (2008) Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally – Affect globally. In: *Management of International Business and Economics Systems 2008 conference – E-book*, (July), Technological Educational Institute of Larisa, Greece.

98. Maditinos, Z., Vassiliadis, C., Andronikidis, A. and Tzavlopoulos, I. (2010) Service Harm Crisis: A Preliminary Conceptual Approach, In: *Proceedings of the 13th International Conference of Quality and Service Sciences*, (September), Cottbus, Germany.

99. Mahon, J.F. and Cochran, P.L. (1991) Fire alarms and siren songs: the role of issues management in the prevention of, and response to, organizational crises. *Industrial Crisis Quarterly*, 5, pp.155-176.

100. Malhotra, N.K. (1993) *Marketing Research: An Applied Orientation*. New York: Prentice Hall International.

101. Mano-Negrin, R. and Sheaffer, Z. (2004) Are women "cooler" than men during crises? Exploring gender differences in perceiving organizational crisis preparedness proneness. *Women In Management Review*, 19(2), pp.109-122.

102. Marra, F.J. (1997) New mindset required for excellent crisis public relations. *Working Paper Series*, No.9703, Curtin University of Technology, Perth-Western Australia.

103. Meagher, R. (2003) Putting strategic into information management. *The Information Management Journal*, (January-February), pp.51-57.

104. Megill, K. (1994) Relaxed at the revolution: Ken Megill takes us into information resource management. *InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive*, 1(10), pp.1-4.

105. Meyers, C.G. (1986) *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. New York: Mentor.

106. Miller, D. (1988) Organizational Pathology and Industrial Crisis. *Industrial Crisis Quarterly*,2, pp.65-74.

107. Miller, D. and Friesen, P.H. (1978) Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), pp.921-933.

108. Minett, D,. Yaman, R.H. and Denizci, B. (2009) Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp.486-493.

109. Mintzberg, H. (1978) Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), pp.934-948.

110. Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, pp.257-272.

111. Mitroff, I.I. (1988) *Break-away thinking: How to challenge your business assumptions (and why you should)*. New York: John Wiley.

112. Mitroff, I.I. (1994) Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, (Winter), pp.101-113.

113. Mitroff, I.I. (2000) *Managing Crises Before They Happen*. New York: AMACOM.

114. Mitroff, I.I. and Alpaslan, M.C. (2003) Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, (April), pp.109-115.

115. Mitroff, I.I. and Pauchant, T. C. (1990) *We're So Big and Powerful Nothing Bad Can Happen to Us*. New York: Carol Publishing.

116. Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., and Shrivastava, P. (1988) Forming a Crisis Portfolio. *Security Management*, 33, pp.101-108.

117. Mitroff, I,I., Pauchant, T.C. and Shrivastava, P. (1989) Crises, Disasters, catastrophe: Are you Ready?. *Security Management*, 33(2), pp.101-108.

118. Mitroff, I. and Pearson, C. (1993) *Crisis Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organization Crisis Preparedness*. New York: Jossey-Bass Inc.

119. Moore, S. (2004) Disaster's future: The prospects for corporate crisis management and communication. *Business Horizons*, 47(1), pp.29-36.

120. Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., Barrett, K.C. (2007) *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation* (3rd Ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

121. Morrison, J. (2002) *International Business Environment: Diversity and the Global Economy*. Basingstoke: Palgrave.

122. Murray, E., and Shohen, S. (1992) Lessons from Tylenol tragedy on surviving a corporate crisis. *Medical Marketing and Media*, 27(2), pp.14-17.

123. Nasution, H.N. and Mavondo, F.T. (2008) Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), pp.204-213.

124. Nilsson, J. and Eriksson, K. (2008) The Role of the Individual – A Key to Learning in Preparedness Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), pp.135-142.

125. Oztürk, Y., Yayli, A., and Yesiltas, M. (2008) Is the Turkish tourism industry ready for a disabled customer's market? The views of hotel and travel agency managers. *Tourism Management*, 29, pp.382-389.

126. Parsons, W. (1996) Crisis management. *Career Development International*, 1(5), pp.26-28.

127. Paswan, A. (2009) Confirmatory Factor Analysis and Structural Equations Modelling: An Introduction. University of North Texas.

128. Patiar, A. and Mia, L. (2009) Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp.254-262.

129. Pauchant, T.C. and Douville, R. (1992) Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications form 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), pp.43-66.

130. Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1988) Crisis prone versus crisis avoiding organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 2, pp.53-63.

131. Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1992) *Transforming the Crisis-Prone Organization. Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies.* San Francisco CA: Jossey-Bass Publishers.

132. Pauchant, T.C. Mitroff, I.I. and Lagadec, P. (1991) Toward a systemic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 5, pp.53-63.

133. Pavlatos, O. and Paggios, I. (2009) A survey of factors influencing the cost system design in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp.263-271.

134. Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998*)* Reframing Crisis Management. *Academy of Management Journal*, 22(1), pp.59-76.

135. Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*. New York: Basic Books.

136. Perrow, C. (1999) *Normal Accidents with an Afterword and Postscript on Y2K*. Princeton NJ: Princeton University Press.

137. Peters, M. and Pikkemaat, B. (2005) Crisis management in Alpine Winter Sports Resorts: The 1999 Avalanche Disaster in Tyrol. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2), pp.9-20.

138. Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper and Row.

139. Pforr, C. (2006) *Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism.* Working papers, Curtin University of Technology.

140. Pincus, J.D. and Acharya, L. (1998) Employee communication strategies for organizational crises. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, pp.181-199.

141. Politis, Y., Lytos, C., Grigoroudis, E., and Moustakis, V.S. (2009) A business excellence model for the hotel sector: implementation to high-class Greek hotels. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), pp.462-483.

142. Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp.137-145.

143. Preble, J.F. (1997) Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 347(5), pp.769-791.

144. Prideaux, B., Laws, E. and Faulkner, B. (2003) Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management*, 24, pp.475-487.

145. Purdum, T. (2004) The Show Must Go On. *Industry Week*, 253(1), pp.12-14.

146. Quarantelli, L. E. (1988) Disaster Crisis Management: A Summary Of Research Findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), pp.373-385.

147. Reason, J. (1990) *Human Error*. New York: Cambridge University Press.

148. Reilly, A.H. (1993) Preparing for the worst: the process of effective crisis management. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(2), pp.115-143.

149. Rhinard, M., Ekengren M. and Boin, R., (2004) *Functional Security and Crisis Management Capacities in the European Union: Setting the Research Agenda*. Research Proposal, CRC/ Eurosec, 30 May.

150. Richardson, B. (1994) Crisis Management and Management Strategy - Time to "Loop the Loop"?". *Disaster Prevention and Management*, 3(3), pp.59-80.

151. Richardson, B. (1995) Paradox management for crisis avoidance. *Management Decision*, 33(1), pp.5-18.

152. Ritchie, B.W. (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, pp.669-683.

153. Roberts, K.H. (1990a) Managing High Reliability Organizations. *California Management Review*, 32, pp.101-113.

154. Roberts, K.H. (1990b) Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 4(2), pp.160-176.

155. Rosenthal, U., 't Hart, P., Van Duin, M. J., Boin, R. A., Kroon, M. B. R., Otten, M.H.P. and Overdijk, W.I.E. (1994) *Complexity in urban crisis management: Amsterdam's response to the Bijlmer air disaster*. London: James and James.

156. Rousaki, B. and Alcott, P. (2005) Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), pp.27-38.

157. Roux-Dufort, C. and Metais, E. (1999) Building More Competencies in Crisis Management through Organizational Learning. The Case of the French Nuclear Power Producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(2), pp.113-127.

158. Roux-Dufort, C. (2007) Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(20), pp.105-114.

159. Roux-Dufort, C. (2009) The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp.4-11.

160. Santana, G. (2003) Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), pp.299-321.

161. Sekaran, U.S. and Rougie, R. (2010) *Research Methods for Business: A Skill Based Approach*. UK: Wiley.

162. Shapiro, R. (2008) *Electrical Shock Injury In Hotel Shower Ends Commercial Pilot's Career--Settlement Just Before Trial*, [WWW] Διαθέσιμο από http://virginiabeach.injuryboard.com. [Ανάκτηση 28/4/2010]

163. Shrivastava, P. (1987) *Bhopal: Anatomy of a Crisis.* Cambidge: Ballinger Publishing Company.

164. Shrivastava, P. (1992) *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Rev. edn. London: Paul Chapman Publishing.

165. Shrivastava, P. (1993) Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), pp.23-42.

166. Shrivastava, P. and Mitroff, I. (1987) Strategic Management of Corporate Crisis. *Columbia Journal of World Business*, 22 (1), pp.5-11.

167. Shrivastava, P. and Siomkos, G.J. (1989) Disaster Containment Strategies. *The Journal of Business Strategy*, (September-October), pp.26-30.

168. Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. and Miglani, A. (1988), Understanding Industrial Crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), pp.285-303.

169. Sigala, M. (2003) Developing and benchmarking internet marketing strategies in the hotel sector in Greece. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(4), pp.375–401.

170. Sigala, M. (2005) Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), pp.391-413.

171. Siomkos, G.J. (1989) Managing product-harm crises. *Industrial Crisis Quarterly*,3, pp.41-60.

172. Siomkos, G.J. (1992) Conceptual and Methodological Propositions For Assessing Responses to Industrial Crisis. *Review of Business*, 13(4), pp.26-31.

173. Siomkos, G.J. (1999) On achieving exoneration after a product safety industrial crisis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(1), pp.17-29.

174. Siomkos, G.J. (2000) Managing airline disasters: The role of consumer safety perceptions and sense-making. *Journal of Air Transport Management*, 6, pp.101-108.

175. Siomkos, G.J. and Kurzbard, G. (1992) Product harm crisis at the crossroads: monitoring recovery of replacement products. *Industrial Crisis Quarterly*, 6(4), pp.279-294.

176. Siomkos, G.J. and Kurzbard, G. (1994) The Hidden Crisis in Product - harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28(2), pp.30-41.

177. Siomkos, G.J. and Maditinos, Z. (2001) Service Harm Crisis - The Case of Express Samina Shipwreck. *Disaster Recovery Journal*, 15(1), pp.20-24.

178. Siomkos, G.J. and Shrivastava, P. (1993) Responding to Product Liability Crises. *Long Range Planning*, 26(5), pp.72-79.

179. Smith, C.N., Thomas R.J. and Quelch, J.A. (1996) A Strategic Approach to Managing Product Recalls. *Harvard Business Review*, (September-October), pp.102-112.

180. Smith, D. (1990) Beyond contingency planning: toward a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), pp.263-275.

181. Smith, D. (1992) The Strategic Implications of Crisis Management: A Commentary on Mitroff et al. In: Shrivastava P., Huff A. and Dutton J. (Eds), *Advances in Strategic Management*,8, pp.261-269.

182. Smith, D. (2005) Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(5), pp.309-320.

183. Smits, S.J. and Ezzat, N. (2003) Thinking the Unthinkable: Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management. *Competitiveness Review*, 13(1), pp.1–23.

184. Stevens, M. (1992) Crisis, What Crisis?. *Marketing*, (August), pp.26-27.

185. Sudman, S. (1976) *Applied Sampling*. New York: Academic Press.

186. Tanaka, J.S. (1987) How big is big enough? Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development*, 58, pp.134-146.

187. Taylor, A. and Farrell, S. (1994) *Information Management for Business*. London: Aslib.

188. Thompson, J.L. (1998) Strategic crisis aversion: the value of style-audit. *The Learning Organization*, 5(1), pp.36-46.

189. Thompson, B. (2003) *Score reliability: Contemporary thinking on reliability issues*. Thousand Oaks, CA: Sage.

190. TIME Magazine (2008) Tainted-Baby-Milk Scandal in China, [WWW] Διαθέσιμο από http://www.time.com/time/world/article/0,8599, 1841535,00.html [Ανάκτηση 18/3/2009]

191. Tombs, S. and Smith, D. (1995) Corporate Social Responsibility and Crisis Management: the democratic organization and crisis prevention. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(3), pp.135-148.

192. Truitt, R.H. and Kelley, S.K. (1989) Battling a crisis in advance. *Public Relations Quarterly*, 34, pp.6-8.

193. Tsang, A.S.L. (2000) Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases. *Business Horizons*, (September), pp.65-73.

194. Tull, D.S. and Hawkins, D.I. (1993) *Marketing Research: Measurement and Method*. 6th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.

195. Türkay, O., Solmaz, S.A. and Şengül, S. (2011) Strategic Analysis of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1060-1069.

196. Turner, B.A. (1976) The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp.378-390.

197. Ulmer, R.R. (2001) Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships. *Management Communication Quarterly*, 14(4), pp.590–615.

198. USA Today (2004), *Carbon monoxide alarms installed after hotel accidents,* [WWW] Διαθέσιμο από http://www.usatoday.com/ travel/news/2004-02-05-carbon_x.htm [Ανάκτηση 28/4/2010].

199. Weick, K.E. (1986) *Interpretive sources of high reliability: Remedies for normal accidents. Colloquium on Organizational Behavior*. Harvard University, Cambridge.

200. Wikipedia (2009) Nestlé boycott, [WWW] Διαθέσιμο από http://en.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9_boycott#cite_note-TIME_1976-20 [Ανάκτηση 17/9/2009].

201. Williams, D.E. and Olaniran, B.A. (1994) Exxon's Decision-Making Flaws: The Hypervigilant Response to the Valdez Grounding. *Public Relations Review*, 20 (1), pp.5-18.

202. Winata, L. and Lokman, M. (2005) Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), pp.21-39.

203. Wolf, F. (2005) Resource Availability, Commitment and Environmental Reliability and Safety: A Study of Petroleum. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(1), pp.2-11.

204. Yu, R.W.Y. and Pine, R. (1994) Attitudes of Hong Kong hotel managers towards the use of expatriates. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), pp.183-187.

205. Zuzak, R. (2001) Corporate Culture as a Source of Crisis in Companies. *Crisisnavigator*,2,p.10.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αζαρία, Α. (2010) *Εξαγωγικό εμπόριο και εξαγωγικό Μάρκετινγκ με τη χρήση του Διαδικτύου από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις*, Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης and Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

2. ΑΠΕ (2005) Συνεχίζονται οι αποκαλύψεις στην Κύπρο [WWW] Διαθέσιμο από http://www.forthnet.gr/templates/newsPosting.aspx ?p=134995 [Ανάκτηση 24/2/2009]

3. Δημητριάδης, Ε. (2006) *Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

4. Καπλάνης - Καλαϊτζής, Α.Γ. (1998), *Οι Λειτουργίες του Μάρκετινγκ σε Περίοδο Κρίσης*, MBA Thesis, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

5. Καραμανώλη, Ε. (2008), *Δεκατρείς παραπέμπονται για το Corcyra,* Καθημερινή, Διαθέσιμο από http://news.kathimerini.gr/ 4dcgi/_w_articles_ell_2_16/03/2008_262846 [Ανάκτηση 27/4/2010].

6. Μπαμπινιώτης, Γ. (2008) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Γ΄Έκδοση,. Αθήνα :Κέντρο Λεξικολογίας.

7. Πλατσίδου, Μ. (2001). *Η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων στην ψυχολογική έρευνα: Βασικές αρχές, περιορισμοί, και παραδείγματα εφαρμογής*. Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής, 4, σ.367-394.

8. Σιώμκος, Γ.Ι. (1994) *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα-Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλη.

9. Σιώμκος, Γ.Ι. and Βασιλικοπούλου, Α.Ι. (2005) *Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

10. Τσόγκας, Μ.Μ.Η. (2006) *Πραγματική και Ψυχολογική Απόσταση στην Επιλογή Διεθνών Αγορών και η Επίδραση των Στερεοτυπικών Αντιλήψεων*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

11. Τσούκας Χ.Κ. (2000) Οι ευθύνες για τα πολύνεκρα δυστηχήματα: Τα παραδείγματα των διαχειριστών του σιδηροδρομικού δικτύου της Βρετανίας και των πλοιοκτητών του Σάμινα. [WWW] ΤΟ ΒΗΜΑ, Διαθέσιμο από http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid =127346 [Ανάκτηση 25/4/2004].

12. Χατζίδης, Κ. (2009) *Μια μαρτυρία για τη διαρροή αερίου σε ξενοδοχείο της Θεσσαλονίκης από την οποία πέθαναν δύο άνθρωποι.* Εφημερίδα το ΒΗΜΑ, Διαθέσιμο από http://www.tovima.gr/society/article/?aid =299383 [Ανάκτηση 25/10/2010]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Α. Μήνυμα – Πρόσκληση
Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου
για συμμετοχή στην Έρευνα

Β. Εκτύπωση Ερωτηματολογίου Έρευνας

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

Α. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για κάθε επιχείρηση υπάρχει πάντα η πιθανότητα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγει και διαθέτει στους πελάτες της να παρουσιάσουν κάποιο πρόβλημα και να είναι επιβλαβή γι' αυτούς. Ορισμένες φορές μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιβλαβή και να προκαλέσουν σημαντικές ζημιές στους πελάτες της (πχ οικονομική ζημία, τραυματισμό ή ακόμη απώλεια ανθρώπινων ζωών σε ακραίες περιπτώσεις) οδηγώντας την επιχείρηση σε απρόβλεπτες καταστάσεις (αρνητική δημοσιότητα, νομικές κυρώσεις, μεγάλες χρηματικές αποζημιώσεις, αφαίρεση άδειας λειτουργίας κλπ). Πρόσφατες είναι οι περιπτώσεις των ξενοδοχείων Corcyra Beach στην Κέρκυρα και NEFELI στη Θεσσαλονίκη, όπου προβλήματα στη λειτουργία τους είχαν σαν αποτέλεσμα την απώλεια ανθρώπινων ζωών.

Τα επιβλαβή αυτά προϊόντα και υπηρεσίες είναι συνήθως αποτέλεσμα διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, τα οποία άλλοτε είναι σε θέση να γνωρίζει και άλλοτε όχι.

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να εκτιμήσει κατά πόσο διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης επηρεάζουν την πιθανότητα να παρέχει στους πελάτες της μια επιβλαβή υπηρεσία. Με άλλα λόγια αυξάνουν την επιρρέπειά της προς μια ενδεχόμενη κρίση (οργανωσιακό προφίλ επιρρέπειας) εξαιτίας της παροχής μιας επιβλαβούς υπηρεσίας.

Β. ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ & ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα απαιτήσει 8-10 λεπτά.
2. **Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στα ανώτατα στελέχη των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**. Συνεπώς παρακαλούμε στην περίπτωση που ο παραλήπτης του μηνύματος δεν εμπίπτει στην κατηγορία αυτή να προωθήσει το ερωτηματολόγιο αρμοδίως για λόγους αξιοπιστίας της έρευνας.

3. Τα στοιχεία επικοινωνίας σας αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας www.grhotels.gr.
4. Οι ερωτήσεις προσπαθούν να καταγράψουν **την προσωπική άποψη σας με βάση την επαγγελματική εμπειρία σας**, σε σχέση με τα ζητήματα που αναφέρονται. **Δεν αναφέρονται στην επιχείρησή σας**.
5. Σε κάθε ερώτηση ακολουθήστε τις σχετικές οδηγίες.
6. Η χρήση των στοιχείων γίνεται με απόλυτη εχεμύθεια και αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.
7. Δηλώνοντας τα στοιχεία επικοινωνίας που ζητούνται στο τέλος του ερωτηματολογίου, θα μπορείτε να λάβετε ενημέρωση σχετική με τα αποτελέσματά της.
8. Για οτιδήποτε αφορά την έρευνα, **μπορείτε να επικοινωνείτε με τον Υπεύθυνο κο Ζήση Μαδυτινό, Τηλ.6973313623, email: mady@uom.gr**. **Επιβλέπων** της έρευνας είναι **ο κος Χρήστος Βασιλειάδης**, Επίκουρος Καθηγητής Μάρκετινγκ του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Τηλ.2310-891581, email: chris@uom.gr . Περισσότερα στοιχεία αναφορικά με τους υπεύθυνους της έρευνας μπορείτε να βρείτε στην ιστοσελίδα http://ba.uom.gr/mkt/Diaxeirisikrisewn.htm

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας !!!

Υπάρχουν 19 ερωτήσεις σε αυτήν το ερωτηματολόγιο

Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

***1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

***2. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω

ΑΤΤΙΚΗ

***3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ (ΑΣΤΕΡΙΑ)**

Επιλέξτε ένα από τα παρακάτω

5*

<< Προηγούμενη Επόμενη >> [Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Β. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*

4. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν την ΗΓΕΣΙΑ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
4.1. Η ηγεσία δεν έχει καθορίσει σαφώς το όραμα και την	○	○	○	○	◉

αποστολή της επιχείρησης.					
4.2. Η ηγεσία δεν έχει αναπτύξει ένα σύστημα δεοντολογίας και αξιών για την επιχείρηση.	○	○	○	○	◉
4.3. Η ηγεσία δεν έχει αναπτύξει μια κουλτούρα τελειότητας, η οποία να διαπνέει την επιχείρηση.	○	○	○	○	◉
4.4. Η ηγεσία δεν έχει μεταδώσει τα παραπάνω στοιχεία σε όλα τα άτομα που σχετίζονται με την επιχείρηση.	○	○	○	○	◉
4.5. Η ηγεσία δεν αναγνωρίζει τους κινδύνους που συνεπάγεται η λειτουργία της επιχείρησης για την κοινωνία και το περιβάλλον.	○	○	○	○	◉
4.6. Η ηγεσία δεν αναλαμβάνει δράση για τη μείωση των κινδύνων αυτών.	○	○	○	○	◉
4.7. Η ηγεσία δεν τηρεί τη προβλεπόμενη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.	○	○	○	○	◉
4.8. Η ηγεσία δεν διαθέτει πλήρη γνώση					

του αντικειμένου εργασιών της επιχείρησης.	○	○	○	○	◉
4.9. Η ηγεσία δεν διαθέτει ευελιξία στη διαχείριση αλλαγών και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν.	○	○	○	○	○
4.10. Η ηγεσία δε διαθέτει ικανότητες στη λήψη αποφάσεων.	○	○	○	○	○
4.11. Η ηγεσία δε λειτουργεί ως υπόδειγμα για τους υπόλοιπους ανθρώπους της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
4.12. Η ηγεσία δε δημιουργεί καλές σχέσεις με όλα τα άτομα και τις ομάδες που σχετίζονται με την επιχείρηση.	○	○	○	○	○
4.13. Η ηγεσία δεν παρακινεί και δεν ενθαρρύνει το προσωπικό της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
4.14. Η ηγεσία δεν ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση.	○	○	○	○	○
4.15. Η ηγεσία δε συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.	○	○	○	○	○

?

*

5. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με την ΗΓΕΣΙΑ μιας επιχείρησης με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Ανάπτυξη αποστολής, οράματος, δεοντολογίας, αξιών και κουλτούρας τελειότητας	0
Υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον	0
Ικανότητες ηγεσίας	0
Συμπεριφορά ηγεσίας	0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

?

<< Προηγούμενη Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Γ. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*

6. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τη ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
6.1. Η επιχείρηση δεν έχει επίγνωση των συνθηκών του εξωτερικού	○	○	○	○	○

περιβάλλοντός της.					
6.2. Η επιχείρηση δεν έχει επίγνωση των ικανοτήτων και των επιδόσεων της.	○	○	○	○	○
6.3. Η επιχείρηση δεν έχει επίγνωση των ομάδων, με τις οποίες εμπλέκεται στο παρόν ή ενδέχεται να εμπλακεί στο μέλλον.	○	○	○	○	○
6.4. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
6.5. Οι στρατηγικοί στόχοι και τα σχέδια της επιχείρησης δε μεταδίδονται στο προσωπικό.	○	○	○	○	○
6.6. Δεν υπάρχει ξεκάθαρο σχέδιο εφαρμογής της στρατηγικής και των επιμέρους επιχειρηματικών πολιτικών.	○	○	○	○	○
6.7. Δεν έχουν καθοριστεί υπεύθυνοι για την εφαρμογή των σχεδίων και των διαδικασιών.	○	○	○	○	○
6.8. Δεν υπάρχει διαδικασία ανασκόπησης της στρατηγικής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της	○	○	○	○	○

ανά περιοδικά διαστήματα.					
6.9. Δεν υπάρχουν δυνατότητες για αναθεώρηση και βελτίωση της στρατηγικής.	○	○	○	○	○

*

7. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τη ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Επίγνωση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος 0

Ανάπτυξη στρατηγικής 0

Υλοποίηση της στρατηγικής 0

Παρακολούθηση και αναθεώρηση της στρατηγικής 0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

<< Προηγούμενη Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Δ. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

8. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν το ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
8.1. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό δε βασίζονται στη στρατηγική που έχει	○	○	○	○	○

χαράξει η επιχείρηση.					
8.2. Δεν επιλέγονται οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για τις κατάλληλες θέσεις.	○	○	○	○	○
8.3. Η επιχείρηση δε δίδει έμφαση στην εκπαίδευση και στην εξέλιξη των ικανοτήτων και των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού της.	○	○	○	○	○
8.4. Η διοίκηση της επιχείρησης δεν προβαίνει σε ανασκόπηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιοδικά διαστήματα.	○	○	○	○	○
8.5. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει κατανοήσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
8.6. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες στα πλαίσια της εργασίας του.	○	○	○	○	○
8.7. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της υπευθυνότητας σε σχέση με την εργασία	○	○	○	○	○

που επιτελεί και το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση.					
8.8. Δεν υπάρχει σύστημα καθορισμού των αναγκών επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού.	○	○	○	○	○
8.9. Απουσιάζουν τα κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
8.10. Το σύστημα αμοιβών και παροχών δεν ικανοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό.	○	○	○	○	○
8.11. Υπάρχει έλλειμμα στην εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.	○	○	○	○	○

?

*

9. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με το ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Ο σχεδιασμός, η διαχείριση και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού	0
Η συμμετοχή και η ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού	0

Η επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού 0

Το ενδιαφέρον της ηγεσίας της επιχείρησης για το ανθρώπινο δυναμικό 0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

<< Προηγούμενη Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Ε. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*

10. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τους ΠΟΡΟΥΣ και τις ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
10.1. Δεν υπάρχει επάρκεια οικονομικών πόρων στην επιχείρηση.	○	○	○	○	○

10.2. Η επιχείρηση δε διαθέτει κάποιο αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των οικονομικών της πόρων.	○	○	○	○	○
10.3. Δεν υπάρχει επάρκεια εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και των απαιτούμενων υλικών στην επιχείρηση.	○	○	○	○	○
10.4. Η επιχείρηση δε διαθέτει κάποιο αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης των προαναφερόμενων περιουσιακών στοιχείων της.	○	○	○	○	○
10.5. Τα άνω αναφερόμενα περιουσιακά στοιχεία (εγκαταστάσεις – εξοπλισμός) δε διαχειρίζονται βάσει της λογικής της αειφορίας.	○	○	○	○	○
10.6. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για τη χρήση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση.	○	○	○	○	○
10.7. Η υφιστάμενη τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση είναι πολύπλοκη.	○	○	○	○	○

10.8. Η επιχείρηση δεν προσπαθεί για συνεχή βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί.	○	○	○	○	○
10.9. Δεν υπάρχει διαδικασία συστηματικής συλλογής και ανάλυσης στοιχείων σε σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης.	○	○	○	○	○
10.10. Δε διατίθενται πάντα οι κατάλληλες πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα.	○	○	○	○	○
10.11. Δεν υπάρχει στην επιχείρηση μια διαδικασία για την αξιολόγηση των συνεργατών της.	○	○	○	○	○
10.12. Η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει τους συνεργάτες που είναι σημαντικοί γι’ αυτήν.	○	○	○	○	○
10.13. Δεν είναι ανεπτυγμένο το απαιτούμενο κλίμα εμπιστοσύνης και η αντίληψη του αμοιβαίου οφέλους μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.	○	○	○	○	○
10.14. Απουσιάζει η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της.	○	○	○	○	○

*

11. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τους ΠΟΡΟΥΣ και τις ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Οικονομικοί πόροι	0
Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και υλικά	0
Τεχνολογία	0
Πληροφόρηση	0
Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών	0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

?

<< Προηγούμενη | Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

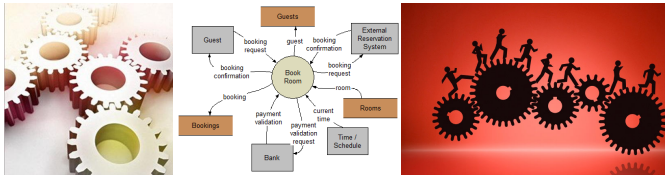
ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

ΣΤ. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*



12. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν τις ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
12.1. Η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει ποιες από τις διεργασίες που εφαρμόζονται μέσα σε	○	○	○	○	○

αυτήν είναι οι σημαντικές.					
12.2. Οι διεργασίες δεν σχεδιάζονται βάσει των αναγκών των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτές	○	○	○	○	○
12.3. Δεν εφαρμόζεται κάποιο πρότυπο ή σύστημα διαχείρισης στις διεργασίες.	○	○	○	○	○
12.4. Η επιχείρηση δεν προβαίνει σε μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών της.	○	○	○	○	○
12.5. Η επιχείρηση δεν επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διεργασίες της.	○	○	○	○	○
12.6. Η επιχείρηση δεν προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών της.	○	○	○	○	○

?

*

13. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τις ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Σχεδιασμός, ανάπτυξη και διαχείριση των διεργασιών 0

Έλεγχος και βελτίωση των διεργασιών 0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

?

<< Προηγούμενη | Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

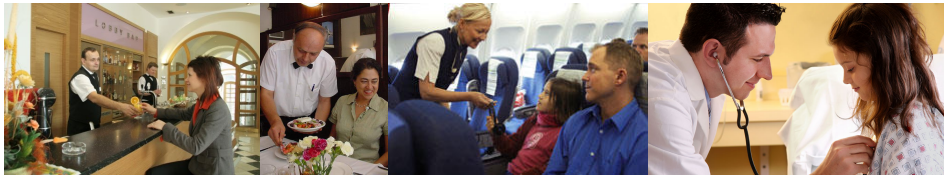
ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Ζ. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

*



14. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω καταστάσεις - συνθήκες, οι οποίες αφορούν την ίδια την ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ μιας επιχείρησης, την πιθανότητα να εμπλακεί σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της;

	Δεν επηρεάζει καθόλου	Επηρεάζει λίγο	Επηρεάζει αρκετά	Επηρεάζει πολύ	Επηρεάζει πάρα πολύ
14.1. Ο βαθμός επικινδυνότητας κατά την παροχή / ανάλωση της	○	○	○	○	○

προσφερόμενης υπηρεσίας είναι υψηλός.					
14.2. Η επιχείρηση δε γνωρίζει επαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, τις οποίες αυτοί επιδιώκουν να καλύψουν μέσα από την κατανάλωση τα προσφερόμενης υπηρεσίας.	○	○	○	○	○
14.3. Οι πελάτες δεν είναι επαρκώς πληροφορημένοι και ενημερωμένοι για την υπηρεσία την οποία πρόκειται να λάβουν.	○	○	○	○	○
14.4. Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών δε γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο.	○	○	○	○	○

?

*

15. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Η φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας 0

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της 0

Σύνολο: ο
Απομένουν: 100

<< Προηγούμενη | Επόμενη >>

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Η. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ

16. Μοιράστε συνολικά 100 πόντους στους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με το ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ μιας επιχείρησης, με βάση το πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι στο να επηρεάσουν την πιθανότητα να εμπλακεί η επιχείρηση σε μια κρίση εξαιτίας της παροχής επιβλαβών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Μόνο αριθμητικές τιμές επιτρέπονται σε αυτό το πεδίο

Οι συνολικές εγγραφές πρέπει να είναι100

Ηγεσία 0

Στρατηγική	0
Ανθρώπινο δυναμικό	0
Πόροι & Συνεργασίες	0
Διεργασίες	0
Παρεχόμενη Υπηρεσία	0

Σύνολο: 0

Απομένουν: 100

[Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Θ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

*17. Ασκείτε διοικητικά καθήκοντα στην επιχείρησή σας;

- Ναι
- Όχι

?

*18. Συμμετέχετε στη λήψη διοικητικών αποφάσεων;

- Ναι
- Όχι

?

<< Προηγούμενη | Επόμενη >> [Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Παράγοντες του Εσωτερικού Περιβάλλοντος που καθιστούν μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση Επιρρεπή σε Κρίση εξαπίας της Παροχής Επιβλαβών Υπηρεσιών προς τους Πελάτες της.

0% 100%

Ι. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η δήλωση των στοιχείων επικοινωνίας του ερωτώμενου είναι **ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΗ**. Εφόσον δηλωθούν θα χρησιμοποιηθούν και για την αποστολή του ενημερωτικού draft των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Κλείνοντας θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε θερμά για την πολύτιμη συνδρομή σας στην έρευνα !!!

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

FAX

EMAIL

<< Προηγούμενη | Υποβολή | [Έξοδος απο το ερωτηματολόγιο και διαγραφή απαντήσεων]