



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διαχείριση ρίσκου σε θεματικά πάρκα.  
Μελέτη περίπτωσης**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΓΡΙΜΑΝΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γ. ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ

2021

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Contents

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	5
EXECUTIVE SUMMARY .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
Εισαγωγή .....	11
1.1 Κίνδυνος .....	11
1.2 Είδη Κινδύνου .....	12
1.2.1 Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι .....	12
1.2.2 Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι .....	13
1.3 Παράμετροι Κινδύνου .....	17
1.4 Θεωρία Κινδύνου .....	19
1.5 Ορισμός Διαχείρισης Κινδύνου .....	20
1.6 Προέλευση .....	23
1.7 Σκοπός .....	24
1.7.1 Στόχοι πριν την απώλεια .....	24
1.7.2 Στόχοι μετά την απώλεια .....	25
1.8 Μεθοδολογίες .....	26
1.9 Εργαλεία .....	27
1.10 Στάδια-Διαδικασία .....	31
1.10.1 Διαδικασία .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	33
Εισαγωγή .....	33
2.1 Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου .....	33
2.2 COSO .....	33
2.2.1 Πεδίο Δράσης .....	34
2.2.2 Στόχοι .....	37
2.2.3 COSO ERM .....	38
2.3 FERMA .....	39
2.3.1 Πεδίο Δράσης .....	40

2.4 ISO 31000 .....	42
2.4.1 Πλαίσιο .....	43
2.4.2 Πεδίο Δράσης .....	44
2.5 COBIT .....	46
2.5.1 Πλαίσιο .....	46
2.5.2 Πεδίο δράσης .....	47
2.6 AS 4360: 2004 .....	48
2.6.1 Πεδίο Δράσης .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	51
Εισαγωγή .....	51
3.1 Θεματικά Πάρκα .....	51
3.1.1 Ορισμοί .....	52
3.2 Ιστορική Αναδρομή .....	53
3.3 Είδη θεματικών πάρκων .....	54
3.4 Το προϊόν .....	55
3.4.1 Βασικό Προϊόν .....	56
3.4.2 Ενισχυτικό Προϊόν .....	56
3.4.3 Διευκόλυνση Επαυξημένου προϊόντος .....	56
3.5 Η Υπηρεσία .....	57
3.6 Παράγοντες Επιτυχίας .....	58
3.6.1 Συνολική Ελκυστικότητα .....	59
3.6.2 Προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς .....	60
3.6.3 Διαχείριση .....	60
3.7 Θεματικά πάρκα ανά τον κόσμο .....	61
3.8 Θεματικά Πάρκα στην Ελλάδα .....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	67
Εισαγωγή .....	67
4.1 Ντίσνεϊλαντ-Η.Π.Α .....	67
4.2 Ιστορική Αναδρομή .....	68
4.3 Μέρη .....	72
4.4 Λειτουργίες .....	75
4.5 Μελέτη Περίπτωσης .....	79
4.5.1 Αναγνώριση Κινδύνου .....	80

4.5.2 Ανάλυση Κινδύνου .....	81
4.5.3 Υπολογισμός Κινδύνου .....	82
4.5.4 Θεραπεία Κινδύνου .....	84
4.5.5 Καθορισμός Περίγυρου .....	86
4.5.6 Παρακολούθηση κι Επανεξέταση.....	89
4.5.7 Επικοινωνία και Συμβουλές .....	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	94

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω μου τον καθηγητή μου, ο οποίος μου έδωσε την ευκαιρία και τη δυνατότητα να προχωρήσω στην εκπόνηση της παρακάτω πτυχιακής εργασίας. Τις ευχαριστίες μου επίσης θα επιθυμούσα να εκφράσω σε όλους τους καθηγητές και τις καθηγήτριες, οι οποίοι ήταν πολύτιμοι αρωγοί μου στη γνώση και στη μάθηση, καθ' όλο το χρονικό διάστημα της φοίτησής μου. Τέλος δεν θα παραλείψω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για όλη τη στήριξη που μου παρείχε όλα τα χρόνια των σπουδών μου, αλλά και για όλα τα εφόδια που μου έχουν δώσει μέχρι σήμερα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη εργασία μελετά την έννοια του κινδύνου στις επιχειρήσεις, πώς αυτές μπορούν να απειληθούν, αλλά και πώς μπορούν να προβούν σε σωστή κι αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού, μέσω της πολύ σημαντικής διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου. Εν συνεχεία εξετάζονται και τα δημοφιλέστερα και πλέον εύχρηστα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τη διαδικασία αυτή.

Δεν περιορίζεται όμως στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς σημαντικό μέρος αυτής καταλαμβάνουν τα θεματικά πάρκα. Πραγματοποιείται μια εκτεταμένη αναφορά ως προς το τι είναι αυτά και τι ακριβώς μπορούν να πρεσβεύουν, ενώ παρουσιάζονται τα πλέον αγαπημένα από αυτά σε Ελλάδα κι εξωτερικό.

Τέλος, παρατίθεται μια μελέτη περίπτωσης, κατά τη διάρκεια της οποίας πραγματοποιείται εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης κινδύνου ISO 31000 στο θεματικό πάρκο της Disneyland.

Κίνδυνος

Διαχείριση Κινδύνου

Θεματικό Πάρκο

Disneyland

ISO 31000

## EXECUTIVE SUMMARY

This study is a research about the meaning of danger in the environment of businesses and examines how they could be threatened and the way they can proceed to a correct and effective treatment, using the very important procedure of risk management. Furthermore, there exists an analysis of the most popular and tools prototypes of risk management which can be used during the procedure.

In addition, the survey is not limited in the specific subject, because an extended part of it, is devoted to the theme parks. There exists a detailed reference about what exactly they represent, meanwhile, there are cited some of the most enjoyable theme parks that people can visit, both in Greece and abroad.

The last part is a case study, where the risk management prototype ISO 31000 is implemented on Disneyland theme park.

Danger

Risk Management

Theme Park

Disneyland

ISO 31000

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο κίνδυνος είναι ένα φαινόμενο με πολύ ευρύ φάσμα και μπορεί να λάβει μία πάρα πολύ μεγάλη ποικιλία τόσο από μορφές, όσο κι από είδη. Αυτή η ποικιλομορφία του, είναι τόσο μεγάλη και του δίνει τη δυνατότητα να προκαλέσει ζημιές και να βλάψει ακόμα και την πλέον επιτυχημένη επιχείρηση. Ανεξάρτητα από τη μέχρι τώρα πορεία της, ένας κίνδυνος μπορεί να την απειλήσει ανά πάσα ώρα και στιγμή, σε οποιαδήποτε από τις εκφάνσεις. Γι' αυτό ακριβώς υπάρχει η διαχείριση κινδύνου. Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των οργανισμών, το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν καταστάσεις κινδύνου και ν' ανταπεξέρχονται ακόμα και στις πιο ισχυρές κρίσεις που ενδεχομένως να τις πλήξουν. Η ορθή υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, το θέμα με το οποίο καταπιάνεται η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, αφορά στη διαχείριση κινδύνου αρχικά εν γένει στις επιχειρήσεις, τους τρόπους και τις μεθόδους, κάνοντας χρήση τους και αξιοποιώντας τες, μπορούν να ανταπεξέλθουν και να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δυσμενή κατάσταση παρουσιαστεί στην πορεία τους. Ενώ, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επιλογή του ιδανικού τρόπου προκειμένου να οδηγήσει η συγκεκριμένη διαδικασία στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ενώ, στην πορεία της μελέτης, παρατηρείται μία επιπλέον εξειδίκευση της συγκεκριμένης διαδικασίας σε ένα τμήμα του επιχειρηματικού κλάδου, εκείνο των θεματικών πάρκων. Αφού στην αρχή παρουσιαστεί η συγκεκριμένη κατηγορία, τι δηλαδή είναι αυτά και με ποιον τρόπο λειτουργούν και ποια ακριβώς είναι η σημασία και η προσφορά των πάρκων αυτών στον κόσμο, τι τους παρέχουν. Έπειτα από αυτήν την παρουσίαση, ακολουθεί μελέτη περίπτωσης όπου πραγματοποιείται εφαρμογή προτύπου διαχείρισης κινδύνου σε θεματικό πάρκο.

Πιο συγκεκριμένα, η θεματολογία της εργασίας αυτής μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

Στο υπ' αριθμόν ένα κεφάλαιο της εργασίας, το ενδιαφέρον στρέφεται γύρω από τον κίνδυνο, αλλά και τη διαχείριση αυτού. Η αρχή γίνεται με τον προσδιορισμό και τη γενικότερη επεξήγηση της έννοια του κινδύνου, ποια δηλαδή είναι η σημασία αυτού, ενώ παρουσιάζονται και οι σημαντικότεροι ορισμοί, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί σχετικά μ' αυτό ανά τα χρόνια. Έπειτα, παρατίθενται τα κυριότερα είδη κινδύνου τα οποία μπορεί να υπάρξουν και να αποτελέσουν πλήγμα, καθώς επίσης και οι παράμετροι του κινδύνου. Ακολουθεί η διατύπωση της θεωρίας του κινδύνου. Στην πορεία, η προσοχή συγκεντρώνεται γύρω από τη διαχείριση του κινδύνου, καθώς αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί σχετικά μ' αυτήν, η προέλευσή της, καθώς επίσης και οι στόχοι που μπορεί να έχει μια επιχείρηση προκειμένου να προβεί στην εν λόγω διαδικασία. Τέλος, επεξηγούνται η μεθοδολογία, τα κυριότερα εργαλεία, τα στάδια και η διαδικασία του όλου εγχειρήματος.

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

Το δεύτερο κεφάλαιο το οποίο περιλαμβάνει η μελέτη αυτή, είναι κατ' εξοχήν προσανατολισμένο γύρω από τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου. Για την ακρίβεια, αποτελούν το αποκλειστικό θέμα της ενότητας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, σε ένα αρχικό επίπεδο πραγματοποιείται μία περιγραφή αναφορικά με τη σημασία των προτύπων κινδύνου, τον τρόπο δράσης τους και τη συνολική προσφορά τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου. Στη συνέχεια, ακολουθεί μία αναλυτική περιγραφή των δημοφιλέστερων προτύπων κινδύνου που παρατηρούνται. Πρόκειται για το COSO, το FERMA, το ISO 31000, το COBIT, και τέλος το AS 4360: 2004.

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

Αναφορικά με το τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο της εργασίας, το κύριο θέμα αυτού αποτελούν τα θεματικά πάρκα. Αρχικά πραγματοποιείται μια περιγραφή της σημασίας του θεματικού πάρκου και μια προσπάθεια προσδιορισμού του περιεχομένου αυτού. Εν συνεχεία, παρατίθενται οι κυριότεροι ορισμοί που έχουν μέχρι στιγμής διατυπωθεί κι αποδοθεί στην έννοια θεματικό πάρκο, ενώ υπάρχει και μία ιστορική αναδρομή, προκειμένου να εντοπιστεί χρονολογικά πώς ξεκίνησε κι από που προήλθε ο εν λόγω θεσμός. Έπειτα, γίνεται αναφορά στα κυριότερα είδη θεματικών πάρκων τα οποία μπορούν να παρατηρηθούν, ενώ πραγματοποιείται μια ευρεία ανάλυση του συγκεκριμένου είδους, τόσο με τη μορφή του προϊόντος, όσο και με τη μορφή της υπηρεσίας. Εξηγούνται, επίσης, οι παράγοντες οι οποίοι θα έχουν ως αποτέλεσμα ώστε ένα θεματικό πάρκο να κριθεί ως επιτυχημένο, καθώς επίσης γίνεται μία συνοπτική περιγραφή ορισμένων από τα δημοφιλέστερα θεματικά πάρκα τόσο της Ελλάδας, όσο και του εξωτερικού.

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο το οποίο περιλαμβάνει η εργασία αυτή αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης. Για την ακρίβεια, έχει επιλεγεί το θεματικό πάρκο της Disneyland στην Αμερική και πάνω σ' αυτό πραγματοποιείται εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης κινδύνου ISO 31000. Αρχικά, παρουσιάζεται μια γενική περιγραφή, αλλά και μια ιστορική αναδρομή του συγκεκριμένου θεματικού πάρκου, καθώς επίσης και μια ιστορική αναδρομή, που περιγράφει τις χρονολογίες-σταθμούς για την επιχείρηση. Στην πορεία, περιγράφονται τα σημαντικότερα μέρη που μπορεί να επισκεφτεί κανείς μέσα στο πάρκο, αλλά και η κυριότερες λειτουργίες που μπορεί να υλοποιήσει. Τέλος, το τελικό μέρος του κεφαλαίου αυτού ολοκληρώνεται με την εφαρμογή του προαναφερθέντος προτύπου στο θεματικό πάρκο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Το πρώτο-αρχικό κεφάλαιο της εργασίας, ξεκινά με δύο βασικές έννοιες-κλειδιά, οι οποίες θα αποτελέσουν και τον κεντρικό άξονα. Πρόκειται για τον κίνδυνο και τη διαχείριση του κινδύνου. Το ξεκίνημα γίνεται από τον κίνδυνο κι όλα τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να λάβει κανείς υπόψιν σχετικά με αυτόν. Ενώ ακολουθεί η έννοια της διαχείρισης του κινδύνου, και όλα τα πράγματα και οι λειτουργίες γύρω από αυτήν που είναι χρήσιμο να γνωρίζει κανείς.

### 1.1 Κίνδυνος

Ο κίνδυνος είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη έννοια ως προς τον προσδιορισμό αλλά και τη σημασία της και έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές ανά τα χρόνια προκειμένου να αποδώσουν επαρκώς το περιεχόμενό του.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός ορισμός του κινδύνου, είναι αυτός που αποδίδει το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης. Σύμφωνα μ' αυτό, ο κίνδυνος ορίζεται ως εξής: *«Μια ευκαιρία ή πιθανότητα κινδύνου, απώλειας, τραυματισμού ή άλλων δυσμενών συνεπειών»*. Σε αυτό το πλαίσιο, ο κίνδυνος έχει τριπλή υπόσταση. Συγκεκριμένα χρησιμοποιείται για να δηλώσει αρνητικές συνέπειες, το θετικό αποτέλεσμα που ενδεχομένως να έχει η ανάληψη κινδύνου, αλλά και την αβεβαιότητα.

Στη συνέχεια, ένας εναλλακτικός ορισμός παρέχεται επίσης για να επεξηγήσει την ευρεία φύση των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τους οργανισμούς. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM) ορίζει τον κίνδυνο ως *«τον συνδυασμό της πιθανότητας ενός συμβάντος και της συνέπειάς του»*. Οι συνέπειες μπορεί να κυμαίνονται από θετικές έως αρνητικές. Αυτό είναι ευρέως εφαρμόσιμο και πρακτικός ορισμός που μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα.

Ο διεθνής οδηγός για ορισμούς που σχετίζονται με τον κίνδυνο είναι ο Οδηγός ISO 73, και ορίζει κίνδυνο ως *«επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους»*. Αυτός ο ορισμός φαίνεται να υποθέτει κάποιο επίπεδο γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί καθημερινή ζωή. Η έννοια και η εφαρμογή αυτού του ορισμού θα γίνει σαφέστερη ως ο αναγνώστης προχωρά σε αυτό το βιβλίο.

Μια προηγούμενη έκδοση του Οδηγού 73 (2002) σημειώνει επίσης ότι ένα αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό, αρνητικό ή απόκλιση από το αναμενόμενο. Αυτοί οι τρεις τύποι εκδηλώσεων μπορούν να σχετίζονται σε κινδύνους ως ευκαιρία, κίνδυνο ή αβεβαιότητα, και αυτό σχετίζεται με το παράδειγμα του ιδιοκτησία αυτοκινήτου που περιγράφεται παραπάνω. Ο οδηγός σημειώνει

ότι ο κίνδυνος περιγράφεται συχνά από ένα γεγονός, μια αλλαγή στις περιστάσεις, μια συνέπεια ή ένας συνδυασμός αυτών και πώς μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

Το Institute of Internal Auditors (IIA) ορίζει τον κίνδυνο ως «την αβεβαιότητα ενός συμβάντος που θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων». Το IIA προσθέτει αυτός ο κίνδυνος μετράται με βάση τις συνέπειες και τις πιθανότητες. Διαφορετικοί κλάδοι ορίζουν τον κίνδυνο με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Ο ορισμός που χρησιμοποιείται από την υγεία και την ασφάλεια επαγγελματίες είναι ότι «ο κίνδυνος είναι ένας συνδυασμός πιθανότητας και μεγέθους», αλλά αυτό μπορεί δεν επαρκεί για γενικότερους σκοπούς διαχείρισης κινδύνων. (Hopkin P., 2017).



Εικόνα 1.1: [Project Management | Using Risk Management in Your Projects \(projecttimes.com\)](https://projecttimes.com)

## 1.2 Είδη Κινδύνου

Παρατηρείται μια ποικιλία ως προς τα είδη των κινδύνων που μπορεί να παρατηρηθούν και να χρῆζουν διαχείρισης. Προκειμένου όμως να διευκολυνθεί η διαδικασία της εξέτασης και της αξιολόγησης αυτών, πραγματοποιείται σε ένα πρώτο επίπεδο ο διαχωρισμός των κινδύνων αυτών σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη εξ αυτών είναι οι Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι (Business Risks) και η δεύτερη είναι οι Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι (Financial Risks).

### 1.2.1 Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι

Χρησιμοποιούμε τον όρο Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι (Business Risks) προκειμένου να περιγράψουμε την κατάσταση κατά την οποία μια εμπορική επιχείρηση να έχει ανεπαρκή κέρδη (ή ακόμη και ζημίες) λόγω αβεβαιότητας. Τέτοιες καταστάσεις ενδεχομένως είναι: αλλαγές στις προτιμήσεις, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, απεργίες, αυξημένος ανταγωνισμός, αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική. Κάθε επιχειρηματική οργάνωση αντιμετωπίζει διάφορα στοιχεία κινδύνου κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο Επιχειρηματικός Κίνδυνος συνεπάγεται αβεβαιότητα στα κέρδη ή τον κίνδυνο απώλειας και τα γεγονότα που θα μπορούσαν

να αποτελέσουν κίνδυνο λόγω κάποιων απρόβλεπτων συνθηκών στο μέλλον, που προκαλούν την αποτυχία των επιχειρήσεων.

Οι κίνδυνοι τους οποίους μια εταιρεία ενδέχεται να αντιμετωπίσει, είναι ποικίλοι. Μπορεί να εντοπιστούν κίνδυνοι στην παραγωγή, κίνδυνοι οι οποίοι οφείλονται σε παράνομη προμήθεια πρώτων υλών, βλάβη μηχανημάτων, αναταραχές στην εργασία. Στο μάρκετινγκ, οι κίνδυνοι είναι πιθανό να προέλθουν από τη διακύμανση στις τιμές της αγοράς, την αλλαγή στις τάσεις και τη μόδα, καθώς επίσης και λάθη στις προβλέψεις των πωλήσεων. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρξει απώλεια περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας λόγω πυρκαγιάς, πλημμύρας, σεισμών, ταραχών ή πολέμου και πολιτικών αναταραχών που μπορεί να προκαλέσουν ανεπιθύμητες διακοπές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Έτσι, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι ενδέχεται να λάβουν χώρα σε διάφορες μορφές ανάλογα με τη φύση μιας εταιρείας και την παραγωγή της.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν τόσο λόγω εσωτερικών, όσο και εξωτερικών κινδύνων. Με την έννοια των εσωτερικών κινδύνων περιγράφονται όλοι αυτοί οι κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού. Αντίθετα, ως εξωτερικοί κίνδυνοι ορίζονται εκείνοι οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εκτός του οργανισμού.

Στην πρώτη κατηγορία, εκείνη των εσωτερικών κινδύνων, ανήκουν παράγοντες. Πρόκειται παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζουν τη δυνατότητα ελέγχου κι επιρροής και μπορεί να είναι ανθρώπινοι, όπως για παράδειγμα η διαχείριση ταλέντων και οι απεργίες, τεχνολογικοί παράγοντες, δηλαδή αναδυόμενες τεχνολογίες. Τέλος, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και λειτουργικοί παράγοντες, εν προκειμένω η πρόσβαση σε πίστωση, η μείωση κόστους, και η διαφήμιση.

Όσον αφορά τους εξωτερικούς κινδύνους, αυτοί προκύπτουν από παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι οικονομικοί, όπως οι κίνδυνοι της αγοράς, η πίεση των τιμών, είτε φυσικοί παράγοντες, για παράδειγμα οι πλημμύρες και οι σεισμοί και τέλος πολιτικοί παράγοντες όπου στην περίπτωση αυτή ανήκουν οι απαιτήσεις συμμόρφωσης και οι κανονισμοί που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις.

### 1.2.2 Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι

Με τον όρο Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι (Financial Risks) αναφερόμαστε στους τύπους εκείνους των κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται με τη χρηματοδότηση. Στην περίπτωση αυτή συμπεριλαμβάνονται και των χρηματοοικονομικές συναλλαγές που περιλαμβάνουν εταιρικά δάνεια σε κίνδυνο αθέτησης. Συχνά θεωρείται ότι περιλαμβάνει μόνο μειωμένο κίνδυνο, που σημαίνει το ενδεχόμενο οικονομικής απώλειας και αβεβαιότητας σχετικά με την έκτασή του.

Μια ολόκληρη επιστήμη έχει εξελιχθεί γύρω από τη διαχείριση της αγοράς και του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Αυτό υλοποιήθηκε υπό τον γενικό τίτλο της σύγχρονης θεωρίας

χαρτοφυλακίου που ξεκίνησε από τον Δρ Harry Markowitz το 1952 με το άρθρο του, “Portfolio Selection”. Στη σύγχρονη θεωρία χαρτοφυλακίου, η διακύμανση (ή τυπική απόκλιση) ενός χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται ως ορισμός του κινδύνου.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, περιλαμβάνουν τέσσερις σημαντικές κατηγορίες κινδύνου. Αυτές είναι ο Κίνδυνος Αγοράς (Market Risk), ο Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit Risk), ο Κίνδυνος Ρευστότητας (Liquidity Risk) και τέλος ο Λειτουργικός Κίνδυνος (Operational Risk).

## **Κίνδυνος Αγοράς**

Η συγκεκριμένη κατηγορία Χρηματοοικονομικού Κινδύνου αναλαμβάνει να περιγράψει τις συνολικές απώλειες, αιτία για τις οποίες ενδεχομένως να αποτελούν μεταβολές όσον αφορά στις τιμές ή στους δείκτες οι οποίοι είναι οι κυρίαρχοι στην αγορά, όπως για παράδειγμα οι μεταβολές των επιτοκίων, των συναλλαγματικών ισοτιμιών, των μετοχών και των εμπορευμάτων (Lhabitant & Tinguely, 2001).

Η Επιτροπή της Βασιλείας, κατά το έτος , έχει διατυπώσει τον δικό της ορισμό αναφορικά με τον κίνδυνο της αγοράς. Συγκεκριμένα, ορίζει την παραπάνω κατηγορία κινδύνου ως *«τον κίνδυνο απωλειών σε θέσεις εντός κι εκτός ισολογισμού, που προέρχονται από τις κινήσεις των τιμών της αγοράς»*. Δεν σταματά, όμως, εκεί τη διαδικασία του προσδιορισμού. Συγκεκριμένα, προχωρά σε διάκριση του κινδύνου αγοράς σε δύο επιμέρους κατηγορίες. Πρόκειται αφενός για τον ειδικό κίνδυνο, (specific risk), όπου στην περίπτωση αυτή κάποιο συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο μεταβάλλεται ανάλογα με την αγορά και στον γενικό κίνδυνο (general risk).

Ο κίνδυνος της αγοράς, όσον αφορά στην περίπτωση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, είναι πολύ πιθανό να προκύψει στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ο ίδιος οργανισμός προβαίνει σε διαπραγμάτευση στοιχείων όπως για παράδειγμα στοιχεία του ενεργητικού, υποχρεώσεις, ή παράγωγα αξιόγραφα. Από τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως ο κίνδυνος της αγοράς εκφράζει την αβεβαιότητα η οποία μπορεί να παρατηρηθεί αναφορικά με τη διαμόρφωση ως προς την απόδοση ακόμα και την αξία που πρόκειται μελλοντικά να εμφανίσουν οι θέσεις μιας επιχείρησης, σε σύγκριση με την προσδοκώμενη απόδοση κι αξία.

Τον κίνδυνο αγοράς μπορούμε να τον διαχωρίσουμε ακόμα σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Πρόκειται για τον επιτοκιακό κίνδυνο, τον συναλλαγματικό κίνδυνο και τέλος, τον κίνδυνο εμπορευμάτων και μετοχών.

## **Πιστωτικός Κίνδυνος**

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει τόσο την ολική όσο και τη μερική αδυναμία προκειμένου να εκπληρωθούν οι υποχρεώσεις κάθε είδους αντισυμβαλλόμενου, έναντι του οποίου παρατηρείται κάποια απαίτηση (Oldfield & Santomero, 1997).

Ο πιστωτικός κίνδυνος, σε συνάρτηση πάντα με τους παράγοντες οι οποίοι τον προσδιορίζουν, μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Πρόκειται για τον συστηματικό κίνδυνο και για τον μη συστηματικό κίνδυνο.

Όσον αφορά στην πρώτη περίπτωση, ο συστηματικός κίνδυνος είναι αυτός ο οποίος έχει να κάνει με το αποτέλεσμα που μπορούν να έχουν ως προς τους αντισυμβαλλόμενους, αλλαγές οι οποίες δεν είναι αναμενόμενες και σχετίζονται με τις συνθήκες τις κυρίαρχες στην αγορά. Το γεγονός ότι παρατηρείται διαφορά ως προς τον βαθμό κατά τον οποίο οι αντισυμβαλλόμενοι επηρεάζονται από τον κίνδυνο αυτό, έχει ως συνέπεια να μην είναι εφικτό να υπάρξει πλήρης αποφυγή του συστηματικού κινδύνου.

Η δεύτερη περίπτωση είναι ο μη συστηματικός κίνδυνος. Εδώ, έχουμε να κάνουμε με τον κίνδυνο που μπορεί να προκύψει από μεμονωμένους αντισυμβαλλόμενους. Στο είδος αυτό ο κίνδυνος έχει πιθανότητες να παρουσιάσει μείωση, γεγονός που έχει να κάνει με τη δυνατότητα διαφοροποίησης ενός χαρτοφυλακίου πιστωτικών απαιτήσεων.

Σε γενικές γραμμές, είναι αποδεκτό πως ο πιστωτικός κίνδυνος με τον οποίο ενδεχομένως βρεθεί αντιμέτωπη μια επιχείρηση, είναι συνάρτηση της διάρκειας που έχουν τα συμβόλαια τα οποία οι επιχειρήσεις αυτές υλοποιούν.

Αξίζει στο σημείο αυτό, επίσης να αναφερθεί η άποψη του Neal (1996), αναφορικά με τα μέτρα τα οποία εκείνος προτείνει για την περίπτωση του πιστωτικού κινδύνου. Το πρώτο είναι οι πιστωτικές διαβαθμίσεις (credit ratings), οι οποίες προβαίνουν σε διάκριση των διαφόρων οργανισμών ανά κατηγορία αναφορικά με τον πιστωτικό τους κίνδυνο. Το δεύτερο είναι το ασφάλιστρο πιστωτικού κινδύνου (credit risk premium), το οποίο παραθέτει το πλεόνασμα το οποίο έχει το επιτόκιο, χωρίς τον κίνδυνο της αποζημίωσης την οποία ζητά η αγορά προκειμένου να χορηγήσει κεφάλαια σε μια επιχείρηση.

Ο πιστωτικός κίνδυνος, μπορεί να διαιρεθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη είναι ο κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου (counterparty risk) και η δεύτερη ομάδα είναι ο κίνδυνος συγκέντρωσης (portfolio concentration risk).

## **Κίνδυνος Ρευστότητας**

Η έννοια της ρευστότητας έχει ένα τέτοιου είδους εύρος, το οποίο συναντάται τόσο στις αγορές, όσο και στις επιχειρήσεις, με διαφορετική, όμως ερμηνεία κάθε φορά. Στην πρώτη περίπτωση, εκείνη των αγορών, έχει να κάνει με το αν τα άτομα είναι ικανά να διεκπεραιώσουν σε ένα ιδιαίτερα σύντομο χρονικό διάστημα, ορισμένες συναλλαγές οι οποίες διακρίνονται από μεγάλο όγκο, χωρίς, όμως η επίδραση αυτών στις τιμές να είναι σημαντική (Chollete et al, 2007).

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει δύο πολύ βασικές συνισταμένες. Η πρώτη απ' αυτές είναι η εμπορευσιμότητα των προϊόντων τα οποία αποτελούν και το αντικείμενο της

διαπραγμάτευσης, ενώ η δεύτερη έχει να κάνει με το μέγεθος της μεταβολής των τιμών σε διαδοχικές συναλλαγές.

Αξιοσημείωτο είναι, επίσης το γεγονός ότι η δυνατότητα της αξιολόγησης της ρευστότητας των αγορών έχει τα θεμέλιά της πάνω σε τρεις διαστάσεις. Πρόκειται για τη στενότητα (απόσταση μεταξύ των τιμών των συναλλαγών και των μέσων τιμών της αγοράς), το βάθος (όγκος συναλλαγών που μπορούν να λάβουν χώρα χωρίς επιρροή των τιμών της αγοράς) και τέλος η προσαρμοστικότητα (χρόνος και ταχύτητα που οι τιμές επιστρέφουν στα επίπεδα ισορροπίας τους).

Το συγκεκριμένο είδος κινδύνου μπορεί να επηρεαστεί τόσο από εξωγενείς, όσο και από ενδογενείς παράγοντες. Με τον όρο εξωγενείς παράγοντες, αναφερόμαστε σ' αυτούς που έχουν να κάνουν με τα κοινά χαρακτηριστικά της αγοράς, εκείνα, δηλαδή, τα οποία είναι όμοια για όλους.

Αντίθετα, ως ενδογενείς παράγοντες, περιγράφονται αυτοί οι οποίοι έχουν ατομικά χαρακτηριστικά και βρίσκονται σε συνάρτηση με την κάθε περίπτωση.

## **Λειτουργικός Κίνδυνος**

Χρησιμοποιούμε τον όρο αυτό, προκειμένου να προβούμε στην περιγραφή του κινδύνου αυτού, ο οποίος έχει ως βασικό χαρακτηριστικό του την απώλεια. Η απώλεια αυτή, μπορεί να σχετίζεται με κάποια μορφή απάτης, με ζημιές περιουσιακών στοιχείων, αποτυχία συστημάτων, επιχειρηματικές πρακτικές και, τέλος, ζητήματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ο πλέον καθιερωμένος ορισμός ο οποίος έχει αποδοθεί στη συγκεκριμένη έννοια, είναι πως πρόκειται για *«τον κίνδυνο απωλειών, ο οποίος προέρχεται από ακατάλληλες ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα, ή από εξωτερικά γεγονότα»*. (BCBS, 2004).

Στην πρώτη κατηγορία, κατά την οποία το πρόβλημα προέρχεται από τους εργαζομένους, αυτά μπορούν να είναι κάποια απάτη, παραβίαση είτε εξωτερικών, είτε εσωτερικών κανονισμών, παραβίαση των συστημάτων ασφαλείας, απώλεια σημαντικών στελεχών, ακόμα και ζητήματα εμπιστευτικότητας.

Όσον αφορά στα συστήματα, λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να προέλθει από τα υπολογιστικά συστήματα ή τις τηλεπικοινωνίες, την έλλειψη των κατάλληλων δεδομένων, καθώς επίσης και από τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα συστήματα πληροφόρησης κι ασφαλείας.

Ακολουθεί η κατηγορία των διαδικασιών, όπου στην περίπτωση αυτή, ο κίνδυνος έχει να κάνει με καταστάσεις στις οποίες παρατηρείται ακατάλληλος σχηματισμός, μη ορθή εκτέλεση και υποστήριξη των διαδικασιών, καθώς επίσης ενδέχεται να σχετίζεται και με ζητήματα ως προς τη συμμόρφωση και την κατανομή των δραστηριοτήτων.



Η τέταρτη και τελευταία ομάδα, είναι εκείνη των εξωτερικών γεγονότων. Εδώ, έχουμε να κάνουμε με ζητήματα όπως είναι οι εγκληματικές ενέργειες, ορισμένα πολιτικά γεγονότα, οι αλλαγές στο θεσμικό ή στο νομοθετικό καθεστώς και τέλος οι φυσικές καταστροφές και οι επιδράσεις οι οποίες είναι εξωτερικής προέλευσης. (Γραμβουσάκη Γ., 2009).

### 1.3 Παράμετροι Κινδύνου

Προκειμένου να μπορέσουμε να κατανοήσουμε περισσότερο και σε βάθος την έννοια και τον γενικότερο αντίκτυπο που μπορεί να δημιουργήσει ο κίνδυνος αυτός. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η χρήση ορισμένων παραμέτρων, οι οποίες στην προκειμένη περίπτωση είναι τρεις. Πρόκειται για την πιθανότητα κινδύνου, τη συνέπεια κινδύνου και τον αντίκτυπο και τη σοβαρότητα της εμφάνισης κινδύνου.



Εικόνα 1.2: [Public Health Guidance for Reopening | Alabama Department of Public Health \(ADPH\)](https://www.alabamapublichealth.gov) (alabamapublichealth.gov)

Η πρώτη κατηγορία, η πιθανότητα κινδύνου, έχει να κάνει με το αν και κατά πόσο είναι πιθανό ο κίνδυνος να εμφανιστεί. Τα επίπεδα πιθανότητας μπορούν να περιγραφούν ως τιμές συχνότητας ή σε σχέση με το πόσο εύκολο είναι για ένα άτομο να εκμεταλλευτεί μια απειλή. Κυμαίνονται σε τέσσερα επίπεδα: Πολύ υψηλό (πιθανότητα εμφάνισης μεγαλύτερη από 10%), Υψηλό (πιθανότητα από 1% ως 10%), Μεσαίο (από 0,1% ως 1%), και τέλος, Χαμηλό (λιγότερο από 0,1%).

Η δεύτερη κατηγορία η οποία παρατηρείται, είναι η συνέπεια κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τον αντίκτυπο και τη σοβαρότητα εμφάνισης κινδύνου. Τα επίπεδα κινδύνου για την περίπτωση της συνέπειας είναι τέσσερα. Πρόκειται για χαμηλό επίπεδο, μεσαίο, σοβαρό και καταστροφικό.

Όρια για την ενεργοποίηση διαχειριστικών δραστηριοτήτων. Όριο σημαίνει ότι μια σειρά από προκαθορισμένα συμβάντα ή αλλαγές στην κατάσταση συνέβη, το οποίο δείχνει ότι ένα επίπεδο απαράδεκτου κινδύνου έχει αντιμετωπιστεί.

Οι παράμετροι κινδύνου χρησιμοποιούνται για την παροχή κοινών και συνεκτικών κριτηρίων για τη σύγκριση των διαφόρων κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Χωρίς αυτές τις παραμέτρους, θα ήταν πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί η σοβαρότητα της ανεπιθύμητης αλλαγής που προκαλείται από τον κίνδυνο και να δοθεί προτεραιότητα στις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για τον σχεδιασμό μετριασμού του κινδύνου.

Κρίνεται, επίσης, απαραίτητο, να οριστούν συνεπή κριτήρια για την αξιολόγηση και τον ποσοτικό προσδιορισμό της πιθανότητας κινδύνου και των επιπέδων σοβαρότητας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται με συνέπεια (π.χ., τα όρια της πιθανότητας και των επιπέδων σοβαρότητας) επιτρέπουν την κατανόηση των επιπτώσεων διαφορετικών κινδύνων, τη λήψη του κατάλληλου επιπέδου ελέγχου και την απόκτηση της απαιτούμενης προσοχής από τη διαχείριση. Κατά τη διαχείριση ανόμοιων κινδύνων (για παράδειγμα, ασφάλεια προσωπικού έναντι ρύπανσης του περιβάλλοντος), είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η συνέπεια στο τελικό αποτέλεσμα (π.χ., ο υψηλός κίνδυνος περιβαλλοντικής ρύπανσης είναι εξίσου σημαντικός με τον υψηλό κίνδυνο για την ασφάλεια του προσωπικού).

Επιτακτική, επίσης είναι και η ανάγκη να προσδιοριστούν κατώτατα όρια για κάθε κατηγορία κινδύνου. Τα κατώτατα όρια μπορούν να καθοριστούν για να προσδιορίσουν την αποδοχή ή το απαράδεκτο των κινδύνων, την ιεράρχηση των κινδύνων ή τους παράγοντες ενεργοποίησης της διαχείρισης. Παραδείγματα κατωφλίων περιλαμβάνουν: Τα όρια για ολόκληρο το έργο θα μπορούσαν να καθοριστούν για τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών όταν το κόστος προϊόντος υπερβαίνει το 10% του κόστους-στόχου ή όταν οι δείκτες απόδοσης κόστους (CPI) πέφτουν κάτω από 0,95. Τα κατώτατα όρια χρονοδιαγράμματος θα μπορούσαν να καθοριστούν ώστε να εμπλέκουν ανώτερα διοικητικά στελέχη όταν οι δείκτες απόδοσης χρονοδιαγράμματος (SPI) πέφτουν κάτω από 0,95. Τα όρια απόδοσης θα μπορούσαν να οριστούν ώστε να εμπλέκουν ανώτερη διαχείριση όταν τα καθορισμένα βασικά στοιχεία σχεδίασης (π.χ. χρήση του επεξεργαστή) υπερβαίνουν το 125% του επιδιωκόμενου σχεδιασμού. Αυτά μπορεί να βελτιωθούν αργότερα, για κάθε προσδιορισμένο κίνδυνο, για να προσδιοριστούν σημεία στα οποία

εφαρμόζεται πιο επιθετική παρακολούθηση κινδύνου ή για να επισημανθεί η εφαρμογή των σχεδίων μετριασμού του κινδύνου.

Τέλος χρειάζεται να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται τα όρια έναντι ή εντός μιας κατηγορίας. Υπάρχουν λίγα όρια στα οποία οι κίνδυνοι μπορούν να εκτιμηθούν είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά. Ο ορισμός των ορίων (ή οριακών συνθηκών) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στο εύρος της έκτασης της προσπάθειας διαχείρισης κινδύνου και να αποφευχθούν υπερβολικές δαπάνες πόρων. Τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν τον αποκλεισμό μιας πηγής κινδύνου από μια κατηγορία. Αυτά τα όρια μπορεί επίσης να αποκλείουν οποιαδήποτε συνθήκη που εμφανίζεται λιγότερο από μια δεδομένη συχνότητα

## 1.4 Θεωρία Κινδύνου

Η συγκεκριμένη θεωρία, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως έχει τις καταβολές της στα μαθηματικά, και για να ακριβολογούμε, βασίζεται στη θεωρία των πιθανοτήτων. Η τελευταία, είναι εκείνη η οποία προσπαθεί να ερμηνεύσει την εμφάνιση προκαθορισμένων γεγονότων στο παρόν ή το μέλλον, με βάση συγκεκριμένα μαθηματικά μοντέλα. Πρόκειται για μια θεωρία με ευρύτατη εφαρμογή, όταν έχουμε να κάνουμε με περιστάσεις όπου υπάρχει η ανάγκη πρόβλεψης μελλοντικών καταστάσεων. Η θεωρία κινδύνου, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα υποσύνολο της προαναφερθείσας.

Έχοντας θέσει στην κατάλληλη βάση τον ίδιο τον κίνδυνο, πρέπει να σημειωθεί ότι η έννοια του είναι παράγωγη. Αναφορικά δηλαδή με τον κίνδυνο, θα πρέπει να σημειωθεί πως εκείνο το χαρακτηριστικό το οποίο είναι κυρίαρχο, είναι αυτό της αβεβαιότητας.

Σχετικά με το τι σημαίνει αβεβαιότητα και πώς αυτή μπορεί να προσδιοριστεί πλέον αποτελεσματικά, η καλύτερη ερμηνεία είναι αυτή που έχει χρησιμοποιήσει ο David Mc Namee. Σύμφωνα μ' αυτήν, αβεβαιότητα ορίζεται ως “η περίπτωση κατά την οποία η έκβαση ενός γεγονότος ή μιας καταστάσεως δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί”. Η έννοια αυτή εξυπηρετεί στην περιγραφή μιας πληθώρας καταστάσεων, οι οποίες, είτε είναι πρωτόγνωρες για τον παρατηρητή, είτε έχουν πολλές διαφορετικές πιθανές εξελίξεις, καθιστώντας έτσι αδύνατο τον ακριβή κι επαρκή προσδιορισμό της τελικής έκβασης.

Όσον αφορά τη σημασία και τη διάσταση που λαμβάνει μέσα στα πλαίσια του επιχειρηματικού κόσμου η έννοια της αβεβαιότητας, στην περίπτωση αυτή δεν σχετίζεται, όχι τόσο με τις άγνωστες και μη προβλέψιμες καταστάσεις, αλλά κυρίως έχει να κάνει με το εάν και σε ποιο βαθμό, παρατηρείται επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης.

Ο ρόλος και η έννοια του κινδύνου στην περίπτωση αυτή, εκλαμβάνεται ως “η μέτρηση αυτής της αβεβαιότητας”. Εγείρονται, όμως στην περίπτωση αυτή, τόσο δυσκολίες όσο κι ερωτηματικά, καθώς η έννοια της αβεβαιότητας δεν μπορεί να προσδιοριστεί και να οριστεί με αυστηρά κριτήρια, γεγονός που αυτόματα καθιστά αδύνατη τη μέτρηση αυτής. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με την περίπτωση του κινδύνου, καθώς πρόκειται για μία έννοια η οποία έχει κοινωνική προέλευση, με αποτέλεσμα να πρόκειται για μια κατάσταση, η οποία είναι δυνατό να διαγνωσθεί αλλά όχι να προσδιοριστεί. Επιπρόσθετα, πρόκειται για μια ιδιαίτερα υποκειμενική έννοια όσον

αφορά στη σύλληψή της, λόγω του ότι δεν υπάρχει εδραιωμένος τρόπος προσδιορισμού του αλλά και γιατί η αντίληψη του υπόκειται πάντα στην κρίση του παρατηρητή.

Στο σημείο αυτό πρέπει να προστεθεί το γεγονός η έννοια του κινδύνου, από επιστημονικής πλευράς, δεν έχει μόνο αρνητική σημασία, όπως εκείνη η οποία αποδίδεται εάν εξετάσει κανείς τον κίνδυνο αποκλειστικά μέσα από την κοινωνική του διάσταση. Ως κίνδυνος (risk), θεωρούνται όλα τα πιθανά αποτελέσματα, είτε αυτά είναι θετικά ή αρνητικά. Η πρώτη περίπτωση, των θετικών αποτελεσμάτων, συναντάται επίσης ιδιαίτερα συχνά και με τον γενικό όρο ευκαιρίες (opportunities).

Όσον αφορά στην θεωρία κινδύνου, ο πλέον δημοφιλής τρόπος που προτείνεται προκειμένου ο κίνδυνος να αντιμετωπιστεί, περιλαμβάνει το τρίπτυχο:

- Προσδιορισμός, (αναγνώριση, μέτρηση και διαχωρισμός προτεραιοτήτων),
- Διαχείριση,
- Επικοινωνία (δηλαδή με την υπόδειξη της εφαρμογής της διαχείρισης εκ μέρους όλων των ενδιαφερομένων).

Η πλέον καθιερωμένη ονομασία που χρησιμοποιείται ευρύτατα προκειμένου να περιγράψει το τρίπτυχο που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι η ανάλυση κινδύνου. (Γαλανάκης Σ., Γεωργίου Θ., Καλδής Μ., Λεοντιάδης Θ., Πολίτης Ε., 2003).

## 1.5 Ορισμός Διαχείρισης Κινδύνου

Με τον όρο Διαχείριση κινδύνου, αναφερόμαστε στη διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ιεράρχησης κινδύνων ακολουθούμενη από τη συντονισμένη και οικονομική εφαρμογή των πόρων για την ελαχιστοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πιθανότητας ή του ακτικτύπου των ατυχών συμβάντων ή για τη μεγιστοποίηση της πραγματοποίησης ευκαιριών.

Σημαντικοί είναι οι ορισμοί οι οποίοι έχουν διατυπωθεί κατά διαστήματα αναφορικά με τη σημασία της διαχείρισης κινδύνου. Αρχικά, το ISO Guide 73, ορίζει τη συγκεκριμένη έννοια ως *«Συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά τον κίνδυνο»*.

Στη συνέχεια, προσπάθεια για τον ορισμό της συγκεκριμένης σημασίας έχει πραγματοποιηθεί επίσης και από το Institute of Risk Management. Σύμφωνα με την προσέγγιση η οποία πραγματοποιείται αυτή τη φορά, η διαχείριση του κινδύνου ορίζεται ως εξής: *«Διαδικασία που έχει σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν και να αναλάβουν δράση για όλους τους κινδύνους τους, με σκοπό την αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας και τη μείωση της πιθανότητας αποτυχίας»*.

Ακολούθως, ακόμα ένας ορισμός για τη συγκεκριμένη έννοια, είναι αυτός ο οποίος παρατίθεται από το HM Treasury. Σύμφωνα μ' αυτόν, η διαχείριση κινδύνου ορίζεται ως *«Όλες οι διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνονται στον εντοπισμό, στην αξιολόγηση και την κρίση των κινδύνων, την ανάθεση της κυριότητας, τη λήψη μέτρων για τον μετριασμό ή την πρόβλεψή τους και την παρακολούθηση και την αναθεώρηση της προόδου»*.

Τέλος, ένας ορισμός ακόμη σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης κινδύνου έχει διατυπωθεί από το London School of Economics. Σύμφωνα μ' αυτό, πρόκειται για «Επιλογή αυτών των κινδύνων που μια επιχείρηση πρέπει να αναλάβει και αυτών που πρέπει να αποφεύγονται, να μετριάζονται, ακολουθούμενοι από τη δράση, για την αποφυγή ή τη μείωση του κινδύνου».

Υπάρχουν αρκετοί γνωστοί τομείς διαχείρισης κινδύνων. Πιθανότατα, ένας από τους πιο κοινούς και εξειδικευμένους τομείς διαχείρισης κινδύνων είναι αυτός υγείας και ασφάλειας στην εργασία. Ένας άλλος ειδικός τομέας είναι αυτός του σχεδιασμού αποκατάστασης καταστροφών και του σχεδιασμού συνέχειας των επιχειρήσεων. Επίσης, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διαχείριση της ποιότητας είναι ένας πολύ καλά ανεπτυγμένος κλάδος διαχείρισης κινδύνων, δεδομένου του υψηλού προφίλ σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως το ISO 9000. Επιπλέον, άλλοι εξειδικευμένοι τομείς της διαχείρισης κινδύνων που έχουν αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, είναι:

- Διαχείριση κινδύνου έργου.
- Διαχείριση κλινικών / ιατρικών κινδύνων.
- Διαχείριση ενεργειακού κινδύνου.
- Διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου.
- Διαχείριση κινδύνων πληροφορικής.

Όλοι οι παραπάνω εξειδικευμένοι τομείς διαχείρισης κινδύνων έχουν συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη και εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνου. Ως έργο διαχείρισης κινδύνων ορίζουμε έναν τομέα στον οποίο η εφαρμογή εργαλείων διαχείρισης κινδύνου και οι τεχνικές είναι ιδιαίτερα καλά ανεπτυγμένες. Όπως συζητήθηκε νωρίτερα, η διαχείριση κινδύνων έργου δίνει έμφαση στη διαχείριση των κινδύνων αβεβαιότητας ή ελέγχου.

Η κλινική διαχείριση κινδύνων έχει αναπτυχθεί εδώ και αρκετό καιρό. Αυτή η περιοχή κινδύνου Η διαχείριση ασχολείται κυρίως με τη φροντίδα των ασθενών, ειδικά κατά τη χειρουργική επέμβαση λειτουργίες. Το κόστος των ιατρικών πρακτικών και η αναπόφευκτη καθυστέρηση στην πραγματοποίηση των πληρωμών των ασφαλειών, έχει καταλήξει στην εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης κινδύνου.

Είναι επίσης σημαντικό οι χειρουργοί να αναφέρουν περιστατικά που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της χειρουργικής επέμβασης. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση κλινικών κινδύνων στην ανάγκη για αναφορά με ακρίβεια και έγκαιρο τρόπο, λεπτομερειών για τυχόν συμβάντα που συμβαίνουν στο Χειρουργείο. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες δημοσιεύσεις σχετικά με τη διαχείριση κλινικών κινδύνων, και έχει καταβληθεί μεγάλη δουλειά για τη δημιουργία των απαραίτητων συστημάτων και διαδικασίες για την κάλυψη αυτού του ειδικού τομέα διαχείρισης κινδύνων.

Εκτός από τη διαχείριση έργων και κλινικών κινδύνων, εργαλεία διαχείρισης κινδύνων και τεχνικές έχουν επίσης εφαρμοστεί σε μια σειρά εξειδικευμένων βιομηχανιών. Συγκεκριμένα, έχουν εφαρμοστεί τεχνικές διαχείρισης κινδύνων στους τομείς της χρηματοδότησης και της ενέργειας. Η διαχείριση του κινδύνου στον χρηματοοικονομικό τομέα επικεντρώνεται σε λειτουργικούς κινδύνους, καθώς και στην αγορά, πίστωση και άλλοι τύποι χρηματοοικονομικών

κινδύνων. Στον χρηματοοικονομικό τομέα ο τίτλος Chief To Risk Officer αναπτύχθηκε για πρώτη φορά.



Εικόνα 1.3: [Relationship between Business Continuity and Risk Management - \(autoresilience.com\)](http://autoresilience.com)

Ο τομέας της ενέργειας σημείωσε επίσης αύξηση της προσοχής που δόθηκε στη διαχείριση κινδύνων εργαλεία και τεχνικές. Για ορισμένους οργανισμούς στον τομέα της ενέργειας, η διαχείριση κινδύνων ασχολείται κυρίως με τη μελλοντική τιμή της ενέργειας και με τον κίνδυνο εξερεύνησης. Επομένως, η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων είναι παρόμοια με τις δραστηριότητες με τη λειτουργία του ταμείου, όπου η αντιστάθμιση και άλλες εξελιγμένες οικονομικές τεχνικές αποτελούν τη βάση της προσπάθειας διαχείρισης κινδύνων.

Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αιεφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι ταξινομεί την κατανόηση των πιθανών οφελών και απειλών όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό, καθώς επίσης και πως αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει τόσο την πιθανότητα αποτυχίας και όσο την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού.

Η διαχείριση κινδύνου, προκειμένου να είναι αποτελεσματική κι επιτυχημένη, οφείλει να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Θα πρέπει να πραγματοποιεί μία μεθοδική προσέγγιση αναφορικά με όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαίτερες τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. (Hopkin P., 2017).

## 1.6 Προέλευση

Η διαχείριση κινδύνων ως τυποποιημένη πειθαρχία υπάρχει εδώ και τουλάχιστον 100 χρόνια. Έχει τις πρώτες ρίζες της στην εξειδικευμένη δραστηριότητα της ασφάλισης, η οποία μπορεί να εντοπίσει την ιστορία της πίσω για αρκετούς αιώνες. Καθώς η ασφάλιση έγινε πιο επίσημη και δομημένη, η ανάγκη για πρότυπα ελέγχου κινδύνων αυξήθηκε, ειδικά σε σχέση με την ασφάλιση που το φορτίο μεταφέρεται με πλοία σε όλο τον κόσμο. Ίσως μια από τις πρώτες εξελίξεις σε αυτό το πεδίο ήταν η εισαγωγή της «Γραμμής Plimsoll» για να δείξει το επίπεδο φορτίου που ένα πλοίο θα μπορούσε να μεταφέρει με ασφάλεια χωρίς να υπερφορτωθεί επικίνδυνα.

Καθώς η διαχείριση κινδύνων έγινε πιο ανεπτυγμένη, προέκυψαν εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της διαχείρισης κινδύνων ως επάγγελμα. Αυτό ήταν το χρονικό διάστημα κατά το οποίο άρχισαν να αναπτύσσονται κανονισμοί διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση και σε διάφορες ρυθμιστικές αρχές δόθηκε μεγαλύτερη εξουσία σε σχέση με συγκεκριμένους κινδύνους (όπως υγεία και ασφάλεια), και επίσης σε σχέση με συγκεκριμένους επιχειρηματικούς τομείς (όπως ως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα). Η ανάπτυξη των προσόντων διαχείρισης κινδύνου έγινε όλο και πιο επίσημη κατά τη δεκαετία του 1980.

Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης και των προσόντων στη διαχείριση κινδύνων, καθώς και η πιο δομημένη προσέγγιση των ρυθμιστικών αρχών, οδήγησε στην εμφάνιση προτύπων της διαχείρισης κινδύνου. Το πρότυπο διαχείρισης κινδύνου AS / NZS 4360: 1995 ήταν ένα από τα πρότυπα πρώιμα παραδείγματα μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διαχείριση του κινδύνου. Καθώς τα γενικά πρότυπα διαχείρισης κινδύνου ισχύουν για όλες τις βιομηχανίες, προσεγγίσεις διαχείρισης για εξειδικευμένους κινδύνους προέκυψαν επίσης σε συγκεκριμένους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του οικονομικού τομέα. Η εμφάνιση ρυθμιζόμενων κεφαλαιακών απαιτήσεων για τις τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρείες ανέφεραν το αυξημένο επίπεδο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνου που απαιτείται για χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Ο εταιρικός ρόλος διαχείρισης κινδύνου στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 έγινε μια επέκταση των ασφαλιστικών αποφάσεων αγοράς. Κατά τη δεκαετία του 1960, ο προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης έγινε πιο σημαντικό για τους οργανισμούς. Υπήρχε επίσης μια έμφαση πέρα από τον κίνδυνο, αναφορικά με τη χρηματοδότηση για την πρόληψη των ζημιών και τη διαχείριση της ασφάλειας. Κατά τη δεκαετία του 1970, η αυτοασφάλιση και οι πρακτικές διατήρησης κινδύνων αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια των οργανισμών. Δεσμευμένες ασφαλιστικές εταιρείες άρχισαν επίσης να αναπτύσσονται. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης στη συνέχεια εξελίχθηκαν σε σχέδια προγραμματισμού της επιχειρησιακής συνέχειας και της αποκατάστασης καταστροφών.

Ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1960 και 1970, υπήρξαν σημαντικές εξελίξεις στην προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων που υιοθετήθηκαν από επαγγελματίες τόσο στον τομέα της υγείας όσο και της ασφάλειας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης κινδύνου για η διαχείριση του έργου αναπτύχθηκε ουσιαστικά. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συνέχισαν να αναπτύσσουν την εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνου στον κίνδυνο αγοράς και τον πιστωτικό κίνδυνο κατά τη δεκαετία του 1980. Κατά τη δεκαετία



του 1990, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα περαιτέρω διεύρυναν τις πρωτοβουλίες διαχείρισης κινδύνων για να συμπεριλάβει τη δομημένη εξέταση λειτουργικών κινδύνων.

Επίσης, κατά τη δεκαετία του 1980, τα υπουργεία Οικονομικών άρχισαν να αναπτύσσουν την οικονομική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων. Υπήρξε αναγνώριση από τους οικονομικούς διευθυντές ότι οι πολιτικές διαχείρισης κινδύνων και διαχείρισης χρηματοοικονομικού κινδύνου πρέπει να συντονίζονται καλύτερα. Κατά τη δεκαετία του 1990, προέκυψαν προϊόντα χρηματοδότησης κινδύνου που συνδύαζαν την ασφάλιση με παράγωγα. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές ενθαρρύνονται από τις απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης και καταχώρησης ώστε να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) και ο πρώτος διορισμός ενός επικεφαλής αξιωματικού κινδύνου (CRO) έγινε εκείνη τη στιγμή.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ενθαρρύνθηκαν να αναπτύξουν εσωτερικά συστήματα διαχείρισης κινδύνων και μοντέλα κεφαλαίου. Υπήρξε μια ταχεία ανάπτυξη θέσεων CRO σε εταιρείες ενέργειας, τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες. Οι πίνακες τώρα επενδύουν περισσότερο χρόνο στο ERM λόγω του Sarbanes – Oxley Act του 2002 στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ωστόσο, η οικονομική κρίση του 2008 δημιούργησε ερωτηματικά σχετικά με τη συμβολή που διαχείριση κινδύνων μπορεί να έχει για την εταιρική επιτυχία, ειδικά στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνου απέτυχε να αποτρέψει την παγκόσμια οικονομική κρίση. Αυτή η αποτυχία ήταν μια αποτυχία σωστής εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου κι όχι εγγενών ελαττωμάτων στην προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων. (Hopkin P., 2017).

## 1.7 Σκοπός

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επίσης να αναφερθούν και οι στόχοι τους οποίους επιθυμεί να πραγματοποιήσει και να φέρει εις πέρας η διαχείριση κινδύνου. Αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη ομάδα είναι οι στόχοι πριν την απώλεια και η δεύτερη οι στόχοι μετά την απώλεια.

### 1.7.1 Στόχοι πριν την απώλεια

Το ενδιαφέρον στην περίπτωση αυτή καταλαμβάνουν σημαντικοί στόχοι πριν προκύψει απώλεια περιλαμβάνουν οικονομία, μείωση του άγχους και νομική συνάντηση υποχρεώσεις.

Ο πρώτος στόχος σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει προετοιμαστεί για πιθανές απώλειες με τον οικονομικό τρόπο. Αυτή η προετοιμασία περιλαμβάνει ανάλυση του κόστους προγραμμάτων ασφάλειας, καταβαλλόμενων ασφαλιστρών και το κόστος που σχετίζεται με τις διάφορες τεχνικές για τον χειρισμό των ζημιών.



Ο δεύτερος στόχος είναι η μείωση του άγχους. Ορισμένες εκθέσεις απώλειας μπορεί να προκαλέσουν μεγαλύτερη ανησυχία και φόβο για τον διαχειριστή του κινδύνου και τα βασικά στελέχη. Για παράδειγμα, η απειλή μιας καταστροφικής αγωγής εξαιτίας ενός ελαττωματικού προϊόντος μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερο άγχος συγκριτικά μια μικρή απώλεια προερχόμενη από μια μικρή φωτιά.

Ο τελικός στόχος είναι η εκπλήρωση τυχόν νομικών υποχρεώσεων. Για παράδειγμα, οι κυβερνητικοί κανονισμοί ενδέχεται να απαιτούν ένα εταιρεία να εγκαταστήσει συσκευές ασφαλείας, να προστατέψει τους εργαζομένους από βλάβες, να απορρίψει σωστά τα επικίνδυνα απόβλητα, και να επισημαίνει κατάλληλα τα καταναλωτικά προϊόντα. Πρέπει επίσης να καταβληθούν παροχές αποζημίωσης εργαζομένων για τους τραυματίες εργαζομένους. Η εταιρεία πρέπει να εκπληρώνει νόμιμα τις παραπάνω υποχρεώσεις.

### 1.7.2 Στόχοι μετά την απώλεια

Η διαχείριση κινδύνων έχει επίσης ορισμένους στόχους μετά από ένα συμβάν απώλειας. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν την επιβίωση του σταθερή, συνεχιζόμενη λειτουργία, σταθερότητα κερδών, συνεχιζόμενη ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη.

Ο πιο σημαντικός στόχος μετά την απώλεια είναι η επιβίωση της εταιρείας. Η επιβίωση σημαίνει ότι μετά από μια απώλεια, η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει τουλάχιστον μερικές εργασίες εντός κάποιας λογικής χρονικής περιόδου.

Ο δεύτερος στόχος μετά την απώλεια είναι να συνεχιστεί η λειτουργία. Για ορισμένες εταιρείες, η δυνατότητα λειτουργίας μετά μια απώλεια είναι εξαιρετικά σημαντική. Για παράδειγμα, μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών η οποία διαθέτει κάποιο κοινό, θα πρέπει να συνεχίσει να παρέχει υπηρεσίες. Τράπεζες, αρτοποιεία και άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες πρέπει να συνεχίσουν να λειτουργούν μετά από απώλεια. Διαφορετικά, η επιχείρηση θα χάσει από τους ανταγωνιστές.

Ο τρίτος στόχος μετά τη ζημία είναι η σταθερότητα των κερδών. Τα κέρδη ανά μετοχή μπορούν να διατηρηθούν εάν η εταιρεία συνεχίζει να λειτουργεί. Ωστόσο, μια εταιρεία μπορεί να επιβαρυνθεί με σημαντικά πρόσθετα έξοδα για την επίτευξη αυτού του στόχου (όπως λειτουργεί σε άλλη τοποθεσία). Τα κέρδη μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθούν.

Ο τέταρτος στόχος μετά την απώλεια είναι η συνεχής ανάπτυξη της εταιρείας. Μια εταιρεία μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από τη δημιουργία προϊόντων και αγορών ή με απόκτηση ή συγχώνευση με άλλες εταιρείες. Ο διαχειριστής κινδύνων πρέπει επομένως σκεφτείτε την επίδραση που θα έχει μια ζημία στην εταιρεία ικανότητα ανάπτυξης.

Τέλος, ο στόχος της κοινωνικής ευθύνης είναι να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις που θα έχει μια απώλεια σε άλλα άτομα και στην κοινωνία. Μια σοβαρή απώλεια μπορεί να επηρεάσει

υπαλλήλους, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές, και την κοινότητα γενικά. (McNamara, Rejda, 2013).

## 1.8 Μεθοδολογίες

Ανά τα χρόνια, οι μεθοδολογίες αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου, καθώς επίσης κι από τα στάδια από τα οποία σύμφωνα με τον κάθε ερευνητή αυτή θα πρέπει να αποτελείται προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.

Ο Boehm, στο βιβλίο «Software Risk Management», το έτος 1991, θεωρεί πως η μεθοδολογία περιλαμβάνει δύο βήματα. Το πρώτο είναι η ανάλυση κινδύνου, η οποία περιλαμβάνει τρία επιμέρους πράγματα, την αναγνώριση, την ανάλυση και την ιεράρχηση του κινδύνου. Το δεύτερο βήμα στην περίπτωση αυτή είναι η διαχείριση κινδύνου, όπου εντάσσονται ο σχεδιασμός ενεργειών διαχείρισης κινδύνου, οι αποφάσεις διαχείρισης και τέλος, η παρακολούθηση και οι διορθωτικές ενέργειες.

Ακολουθεί το 1992, το Software Engineering Institute, όπου παραθέτει τη δική του οπτική στο «The SEI Approach for Technical Risks». Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η μεθοδολογία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου περικλείει πέντε βήματα για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας. Πρόκειται για την αναγνώριση, την ανάλυση, τη διαχείριση, τον έλεγχο κι εν τέλει την παρακολούθηση του κινδύνου.

Στη συνέχεια, ο Fairley διατυπώνει τη δική του άποψη επί του θέματος στο «Risk management Software projects», το έτος 1994. Ο αριθμός των βημάτων στην προκειμένη περίπτωση παρατηρείται αυξημένος, καθώς φτάνουν τα επτά. Πρόκειται για την αναγνώριση, την ανάλυση, τον περιορισμό και την παρακολούθηση των κινδύνων, τον σχεδιασμό εναλλακτικών σχεδίων ανάγκης, τη διαχείριση κρίσης και τελικά την έξοδο από αυτήν.

Κατά το έτος 1998, έχουμε δύο διαφορετικές οπτικές αναφορικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία. Η πρώτη απ' αυτές διατυπώνεται από τους Klein και Cork στο έργο «An approach to technical risk assessment». Τα απαραίτητα βήματα στην προκειμένη περίπτωση είναι πέντε. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την αναγνώριση, την ανάλυση, τον έλεγχο, την τεκμηρίωση και την αναφορά του κινδύνου.

Η δεύτερη θεωρία που διατυπώνεται κατά το ίδιο έτος, είναι αυτή που διατυπώνεται από το Institute of Civil Engineers and the Faculty and Institute of Actuaries, στο έργο «Risk Analysis and Management for Projects (RAMP)». Στη συγκεκριμένη εκδοχή, η μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνου είναι συνισταμένη τεσσάρων βημάτων: της εκκίνησης, της ανασκόπησης, της διαχείριση κινδύνων και τέλος του κλεισίματος.

Στη συνέχεια, καταπιάνονται με το θέμα οι Chapman και Ward, τη χρονιά 1999, στο «Project Risk Management Processes, Techniques and Insights». Εκεί, η μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων εμφανίζεται να αποτελείται από εννέα βήματα. Πρόκειται για τον καθορισμό, τη στρατηγική προσέγγιση, την

αναγνώριση των κινδύνων, τη δόμηση της πληροφορίας, τις αρμοδιότητες και τα πεδία ευθύνης, τον υπολογισμό της αβεβαιότητας, τη σημαντικότητα των κινδύνων, την παρακολούθηση και τον έλεγχο.

Επόμενη προσέγγιση, είναι αυτή η οποία επιχειρείται από το Project Management Institute (PMI) κατά το 2004, στο «A Guide to the project Management Body of Knowledge». Τα βήματα εδώ αναφορικά με τη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων είναι έξι. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο σχεδιασμός, η αναγνώριση των κινδύνων, η ποιοτική ανάλυση των κινδύνων, η ποσοτική ανάλυση των κινδύνων, ο σχεδιασμός ενεργειών μείωσης του κινδύνου και τελικά ο έλεγχος και η παρακολούθηση.

Τελευταία είναι η θεώρηση η οποία πραγματοποιείται το 2005 από το IRGC (2005) στο έργο «White paper on Risk Governance». Στην προκειμένη περίπτωση, η μεθοδολογία σχετίζεται με πέντε βήματα. Πρόκειται για την προ-αξιολόγηση, την αποτίμηση του κινδύνου, την εκτίμηση της ανεκτικότητας απέναντι στον κίνδυνο τη διαχείριση κινδύνου και την επικοινωνία. (Αυγερικού-Σαμωνά Η., 2014).

## 1.9 Εργαλεία

Χρησιμοποιούμε τον όρο εργαλεία διαχείρισης κινδύνου προκειμένου να αναφερθούμε στα εργαλεία εκείνα τα οποία επιτρέπουν την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας με τον εντοπισμό και τη δημιουργία μετρήσεων, την παραμετροποίηση, την ιεράρχηση και την ανάπτυξη αποκρίσεων και την παρακολούθηση του κινδύνου. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι δύσκολο να παρακολουθηθούν χωρίς εργαλεία και τεχνικές, έγγραφα και συστήματα πληροφοριών. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι εργαλείων κινδύνου που προσδιορίζονται από την προσέγγισή τους: Η πρώτη είναι τα CAPM και η δεύτερη τα PRA.

Τα εργαλεία σε επίπεδο αγοράς χρησιμοποιούν δυνάμεις της αγοράς για τη λήψη αποφάσεων κινδύνου μεταξύ κινητών αξιών. Τα εργαλεία σε επίπεδο συστατικών χρησιμοποιούν τις λειτουργίες πιθανότητας και αντίκτυπου των μεμονωμένων κινδύνων για τη λήψη αποφάσεων μεταξύ κατανομής πόρων.

Το CAPM είναι ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ενός θεωρητικά κατάλληλου απαιτούμενου ποσοστού απόδοσης ενός περιουσιακού στοιχείου, για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την προσθήκη περιουσιακών στοιχείων σε ένα καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο. Το μοντέλο λαμβάνει υπόψη την ευαισθησία του περιουσιακού στοιχείου σε μη διαφοροποιήσιμο κίνδυνο (επίσης γνωστό ως συστηματικός κίνδυνος ή κίνδυνος αγοράς), που συχνά αντιπροσωπεύεται από την ποσότητα beta ( $\beta$ ) στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, καθώς και την αναμενόμενη απόδοση της αγοράς και την αναμενόμενη απόδοση ενός θεωρητικού περιουσιακού στοιχείου χωρίς κίνδυνο.

$$R_i = R_f + \beta_i \times (R_m - R_f)$$

- $R_i$  is the expected return on the investment;
- $R_f$  is the risk-free rate;
- $\beta_i$  is the beta of the investment;
- $R_m$  is the expected return of the market.

Εικόνα 1.4: [What is CAPM? | Capital asset pricing model definition | Capital.com](#)

Το CAPM αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη μορφή λειτουργιών χρησιμότητας (στις οποίες έχει σημασία μόνο η πρώτη και η δεύτερη στιγμή, δηλαδή ο κίνδυνος μετράται με διακύμανση, για παράδειγμα ένα τετραγωνικό βοηθητικό πρόγραμμα) ή εναλλακτικά αποδόσεις περιουσιακών στοιχείων των οποίων οι κατανομές πιθανότητας περιγράφονται πλήρως από τις δύο πρώτες στιγμές (για παράδειγμα, η κανονική διανομή) και μηδενικό κόστος συναλλαγής (απαραίτητο για διαφοροποίηση για να απαλλαγούμε από κάθε ιδιοσυγκρασιακό κίνδυνο). Υπό αυτές τις συνθήκες, η CAPM δείχνει ότι το κόστος των ιδίων κεφαλαίων καθορίζεται μόνο από την έκδοση beta. Παρά το γεγονός ότι απέτυχε σε πολλές εμπειρικές δοκιμές, και την ύπαρξη πιο σύγχρονων προσεγγίσεων για την τιμολόγηση των περιουσιακών στοιχείων και την επιλογή χαρτοφυλακίου (όπως η θεωρία τιμολόγησης arbitrage και το πρόβλημα χαρτοφυλακίου της Merton), η CAPM παραμένει δημοφιλής λόγω της απλότητας και της χρησιμότητάς της σε μια ποικιλία καταστάσεων.

Το PRA είναι μια συστηματική και ολοκληρωμένη μεθοδολογία για την αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με μια πολύπλοκη τεχνολογική οντότητα (όπως αεροπλάνο ή πυρηνική μονάδα παραγωγής ενέργειας) ή τις επιπτώσεις των στρεσογόνων παραγόντων στο περιβάλλον (Probabilistic Environmental Risk Assessment - PERA) για παράδειγμα.

Ο κίνδυνος σε ένα PRA ορίζεται ως ένα εφικτό επιβλαβές αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή δράσης. Σε PRA, ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται από δύο ποσότητες: το μέγεθος (σοβαρότητα) των πιθανών δυσμενών συνεπειών και την πιθανότητα εμφάνισης κάθε συνέπεια. Οι συνέπειες εκφράζονται αριθμητικά (π.χ. ο αριθμός των ατόμων που ενδέχεται να τραυματιστούν ή σκοτωθούν) και οι πιθανότητες εμφάνισής τους εκφράζονται ως πιθανότητες ή συχνότητες (δηλαδή, ο αριθμός των περιστατικών ή η πιθανότητα εμφάνισης ανά μονάδα χρόνου).

Ο συνολικός κίνδυνος είναι η αναμενόμενη απώλεια: Το άθροισμα των προϊόντων των συνεπειών πολλαπλασιαζόμενο επί των πιθανοτήτων τους. Το φάσμα των κινδύνων σε όλες τις κατηγορίες

συμβάντων είναι επίσης ανησυχητικό και συνήθως ελέγχεται στις διαδικασίες αδειοδότησης - γεγονότα υψηλών συνεπειών βρέθηκαν να κυριαρχούν στον συνολικό κίνδυνο, ιδιαίτερα καθώς αυτές οι εκτιμήσεις κινδύνου είναι πολύ ευαίσθητες σε υποθέσεις. (πόσο σπάνιο είναι ένα συμβάν υψηλής συνέπειας;).

Η πιθανότητα αξιολόγησης κινδύνου απαντά συνήθως σε τρεις βασικές ερωτήσεις:

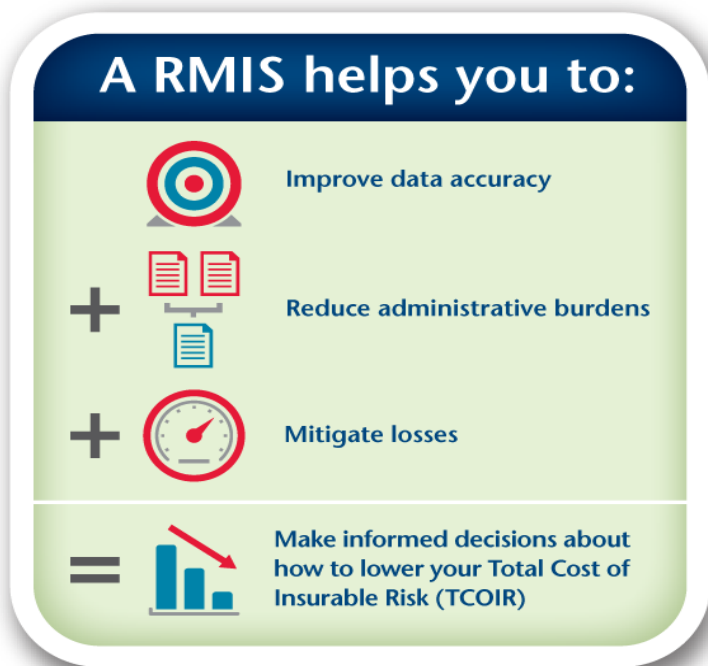
- Τι μπορεί να πάει στραβά με τη μελετημένη τεχνολογική οντότητα ή τον στρεσογόνο παράγοντα, ή ποιοι είναι οι εκκινητές ή τα γεγονότα έναρξης (ανεπιθύμητα γεγονότα έναρξης) που οδηγούν σε δυσμενείς συνέπειες;
- Τι και πόσο σοβαρές είναι οι πιθανές ζημιές ή οι αρνητικές συνέπειες που ενδέχεται να υποστεί τελικά η τεχνολογική οντότητα (ή το οικολογικό σύστημα στην περίπτωση ενός PERA) ως αποτέλεσμα της εμφάνισης του εμπνευστή;
- Πόσο πιθανό είναι να συμβούν αυτές οι ανεπιθύμητες συνέπειες ή ποιες είναι οι πιθανότητες ή οι συχνότητές τους;

Δύο κοινές μέθοδοι απάντησης σε αυτήν την τελευταία ερώτηση είναι η ανάλυση δέντρων συμβάντων και η ανάλυση δέντρων βλαβών.

Εκτός από τις παραπάνω μεθόδους, οι μελέτες PRA απαιτούν ειδικά αλλά συχνά πολύ σημαντικά εργαλεία ανάλυσης, όπως ανάλυση ανθρώπινης αξιοπιστίας (HRA) και ανάλυση κοινής αιτίας-αποτυχίας (CCF). Το HRA ασχολείται με μεθόδους μοντελοποίησης ανθρώπινων σφαλμάτων, ενώ το CCF ασχολείται με μεθόδους για την αξιολόγηση της επίδρασης των εξαρτήσεων μεταξύ συστημάτων και εντός του συστήματος που τείνουν να προκαλούν ταυτόχρονες αποτυχίες και συνεπώς σημαντική αύξηση του συνολικού κινδύνου. (Wikipedia).

Μια ακόμη οπτική, διακρίνει πέντε βασικά εργαλεία αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου. Πρόκειται για τα εξής: Συστήματα πληροφοριών διαχείρισης κινδύνων (RMIS), Ενδοδίκτυα διαχείρισης κινδύνων, Χάρτες κινδύνου, Ανάλυση τιμής σε κίνδυνο (VAR), Μοντελοποίηση καταστροφών.

**Συστήματα πληροφοριών διαχείρισης κινδύνων (RMIS):** Τα συστήματα πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου (RMIS) είναι «μηχανογραφημένη βάση δεδομένων που επιτρέπει στον διαχειριστή κινδύνου την αποθήκευση, την ενημέρωση και την ανάλυση δεδομένων διαχείρισης κινδύνων και να χρησιμοποιεί τέτοια δεδομένα για να προβλέψει και να επιχειρήσει να ελέγξει τα μελλοντικά επίπεδα απώλειας». Τέτοια συστήματα διατίθενται στο εμπόριο από έναν αριθμό πωλητών ή μπορεί να αναπτυχθούν εσωτερικά.



Εικόνα 1.5: [What is a risk management information system & what can it do for you? \(ventivtech.com\)](http://www.ventivtech.com)

Τα συστήματα αυτά παρουσιάζουν πολλαπλές χρήσεις. Όσον αφορά τα ακίνητα, η βάση δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνει μια λίστα εταιρειών ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά αυτών των ιδιοτήτων (κατασκευή, πληρότητα, προστασία και έκθεση), ασφαλιστήρια συμβόλαια ιδιοκτησίας, κάλυψη όροι, αρχεία απώλειας (συμπεριλαμβανομένων ημερομηνίες αγοράς, ιστορικό αξιώσεων και συντήρηση εγγραφές) και άλλα δεδομένα. Από την πλευρά της ευθύνης, η βάση δεδομένων μπορεί να περιέχει μια λίστα αξιώσεων, την κατάσταση μεμονωμένων αξιώσεων (σε εκκρεμότητα, κατάθεση, σε υπόθεση, να υποβληθεί ένσταση ή να κλείσει), ιστορικούς ισχυρισμούς, έκθεση βάσεων (μισθοδοσία, αριθμός υπαλλήλων, και ούτω καθεξής), ασφάλειες αστικής ευθύνης και όρους κάλυψης.

**Ενδοδίκτυα διαχείρισης κινδύνων:** Ένα ενδοδίκτυο είναι «ένα ιδιωτικό δίκτυο με δυνατότητες αναζήτησης σχεδιασμένες για ένα περιορισμένο, εσωτερικό κοινό». Για παράδειγμα, μια εταιρεία λογισμικού η οποία χορηγεί πολλές εκθέσεις κάθε χρόνο, ενδέχεται να χρησιμοποιεί ενδοδίκτυα διαχείρισης κινδύνων για τη διάθεση πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους εντός της εταιρείας. Μέσω του ενδοδικτύου, οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν μια λίστα διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούν μαζί με ένα σύνολο φορμών που πρέπει να υπογραφούν και κατατεθεί πριν από τη διοργάνωση της εκδήλωσης.

**Χάρτες κινδύνου:** Οι χάρτες κινδύνου είναι «πλέγματα που περιγράφουν λεπτομερώς την πιθανή συχνότητα και σοβαρότητα των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός». Η κατασκευή των χαρτών αυτών απαιτεί από τους διαχειριστές κινδύνου να αναλύουν τον κάθε κίνδυνο που

ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο οργανισμός προτού το παρουσιάσει στον χάρτη. Η χρήση χαρτών κινδύνου διαφέρει από την απλή γραφική παράσταση των εκθέσεων για τη χρήση ανάλυσης προσομοίωσης προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εκτίμηση πιθανών σεναρίων απώλειας. Επιπρόσθετα, ο χάρτης κινδύνου έχει τη δυνατότητα να συμπεριλάβει περιουσιακά στοιχεία, ευθύνη και ανοίγματα προσωπικού, χρηματοοικονομικά κινδύνους και άλλους κινδύνους που εμπίπτουν στην ομπρέλα του «επιχειρηματικού κινδύνου».

**Ανάλυση τιμής σε κίνδυνο (VAR):** Μια δημοφιλής τεχνική εκτίμησης κινδύνου στα χρηματοοικονομικά είναι η διαχείριση κινδύνου είναι η ανάλυση τιμής σε κίνδυνο (VAR). Η τιμή σε κίνδυνο (VAR) *«είναι η χειρότερη πιθανή απώλεια που ενδέχεται να συμβεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο υπό κανονικές συνθήκες αγοράς σε κάποιο επίπεδο εμπιστοσύνης»*. Συχνά εφαρμόζεται η ανάλυση τιμής-κινδύνου σε ένα χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων, όπως αμοιβαίο κεφάλαιο ή ταμείο συντάξεων.

Με βάση μια εκτίμηση VAR, το επίπεδο κινδύνου θα μπορούσε να αυξηθεί ή να μειωθεί, ανάλογα με την ανοχή κινδύνου. Τιμή σε κίνδυνο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την εξέταση του κινδύνου αφερεγγυότητας για τους ασφαλιστές. Το VAR μπορεί να προσδιοριστεί με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ιστορικού δεδομένων και εκτέλεσης προσομοίωσης υπολογιστή. Ενώ το VAR χρησιμοποιείται στη διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου, ο αυξανόμενος αριθμός οργανισμών εξετάζει χρηματοοικονομικό κίνδυνο υπό το διευρυμένο πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνου.

**Μοντελοποίηση καταστροφών:** *«Η μοντελοποίηση καταστροφών είναι μια μέθοδος εκτίμησης ζημιών που θα μπορούσαν να συμβούν ως αποτέλεσμα καταστροφικού γεγονότος και υποστηρίζεται από υπολογιστή»*. Οι μεταβλητές εισόδου περιλαμβάνουν παράγοντες όπως σεισμικά και μετεωρολογικά δεδομένα, ιστορικές απώλειες και τιμές που εκτίθενται σε απώλεια (π.χ. δομές, πληθυσμός, επιχειρηματικό εισόδημα κ.λπ.). Τα μοντέλα καταστροφών χρησιμοποιούνται από ασφαλιστές, μεσίτες, εταιρείες αξιολόγησης και μεγάλες εταιρείες με έκθεση σε καταστροφικές απώλειες.

Ορισμένοι οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες μοντελοποίησης καταστροφών, συμπεριλαμβανομένου του RMS (Διαχείριση κινδύνων Λύσεις), AIR (Applied Insurance Resources, θυγατρική) του Γραφείου Ασφαλιστικών Υπηρεσιών), EQECAT (θυγατρική της ABSG Consulting, Inc.) και της Impact Πρόβλεψη (κέντρο αριστείας στο Aon Μπέλφιλντ). Εκτός από τις καταστροφικές απώλειες που προκαλούνται από τυφώνες και σεισμούς, το RMS παρέχει επίσης μοντελοποίηση για τρομοκρατικές απώλειες και μολυσματικές ασθένειες. (McNamara, Rejda, 2013).

## 1.10 Στάδια-Διαδικασία

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί εκ φύσεως μια ιδιαίτερη και περίπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί ορισμένες διαδικασίες και στάδια προκειμένου να είναι εφικτή, σωστή και πρακτική η



εφαρμογή της. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να φέρει θετικά αποτελέσματα η διαχείριση του κινδύνου, ώστε να είναι εφικτή η αντιμετώπιση ή ακόμα και η πρόληψη οποιουδήποτε κινδύνου. Τα στάδια αυτά είναι οχτώ και πρόκειται για τα εξής:

1. Αναγνώριση ή ταυτοποίηση του κινδύνου και προσδιορισμός της φύσης αυτού αλλά και των συνθηκών υπό τις οποίες θα μπορούσε να υλοποιηθεί.

2 Αξιολόγηση των κινδύνων ως προς το μέγεθος και την πιθανότητα παραγωγής του «Προφίλ κινδύνου» που καταγράφεται σε μητρώο κινδύνων.

3 Κατάταξη ή ανάλυση του τρέχοντος ή υπολειμματικού επιπέδου κινδύνου έναντι του διαπιστωμένου κριτηρίου κινδύνου ή της όρεξη κινδύνου.

4 Ανταπόκριση σε σημαντικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων αποφάσεων για την κατάλληλη δράση σχετικά με τις ακόλουθες επιλογές:

- Ανοχή.
- Θεραπεία.
- Μεταφορά
- Τερματισμός.

5 Έλεγχοι πόρων για να διασφαλιστεί ότι έχουν γίνει κατάλληλες ρυθμίσεις για την εισαγωγή και τη διατήρηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων ελέγχου.

6 Σχεδιασμός αντιδράσεων ή / και διαχείριση εκδηλώσεων. Αυτό θα περιλαμβάνει αποκατάσταση καταστροφών ή προγραμματισμός επιχειρησιακής συνέχειας.

7 Αναφορά και παρακολούθηση της απόδοσης του κινδύνου, των ενεργειών και των γεγονότων και επικοινωνία σε θέματα κινδύνου, μέσω της αρχιτεκτονικής κινδύνου του οργανισμού.

8 Επανεξέταση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και ρυθμίσεις για την αναθεώρηση και την ενημέρωση της αρχιτεκτονικής κινδύνου, της στρατηγικής και των πρωτοκόλλων. (Hopkin P., 2017).

### 1.10.1 Διαδικασία

Η διαδικασία η οποία ακολουθείται για τη διαχείριση κινδύνου ακολουθεί την παρακάτω σειρά ενεργειών προκειμένου αυτή να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά κι επιτυχώς. Αρχικά, ο εκάστοτε οργανισμός ή εταιρεία θέτει τους στόχους τους οποίους προτίθεται να θέσει. Στην πορεία, ακολουθούν όλες οι ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με τον κίνδυνο. Πιο συγκεκριμένα, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται η ανάλυση, η ταυτοποίηση, η περιγραφή και τέλος η εκτίμηση του κινδύνου. Η επόμενη ενέργεια είναι η αναφορά των απειλών και των ευκαιριών οι οποίες προέρχονται από τον κίνδυνο, με τη λήψη αποφάσεων να ακολουθεί. Τα γεγονότα τα οποία έχουν σειρά είναι η θεραπεία του κινδύνου, η αναφορά του υπολειπόμενου κινδύνου και τέλος η παρακολούθηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Εισαγωγή

Η δεύτερη ενότητα έχει ως κεντρικό θέμα της τα πρότυπα διαχείρισης του κινδύνου, τα οποία μπορούν να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε αντιξοότητα προκύψει. Στην αρχή γίνεται μια γενική προσέγγιση κι εξήγηση των προτύπων διαχείρισης κινδύνου, ενώ, έπειτα παρουσιάζονται ορισμένα από τα πλέον αγαπημένα κι εύχρηστα.

### 2.1 Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνου

Η σημασία που έχει η διαχείριση του κινδύνου για την ομαλή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Η διαδικασία, όμως αυτή δεν μπορεί να μη λαμβάνει υπόψιν τα διάφορα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου τα οποία λειτουργούν ως βάση και σημείο αναφοράς.

Με τον όρο πρότυπο διαχείρισης κινδύνου αναφερόμαστε σε ένα διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις βασικές αρχές που το διέπουν, ώστε να είναι αποτελεσματικό και επιπλέον περιγράφει τη λογική και συστηματική διαδικασία. Μπορεί να εφαρμοστεί σε μια οργάνωση, ανεξαρτήτου του μεγέθους της, σε πολλούς τομείς και επίπεδα.

Αν και είναι σύνηθες τα πρότυπα να επιχειρούν με έναν τρόπο να τυποποιήσουν τη διαδικασία διαχείρισης, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή τους θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες τις οποίες μπορεί να παρουσιάζει ο εκάστοτε οργανισμός και κυρίως τους στόχους του, το πλαίσιο λειτουργίας του, τη δομή του, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, το διακύβευμα αλλά και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται.

Υπάρχουν αρκετά πρότυπα διαχείρισης κινδύνου, στην προκειμένη περίπτωση, όμως αυτά τα οποία θα εξεταστούν είναι το COSO, καθώς επίσης και η εκδοχή του COSO ERM, το FERMA, το ISO 31000, το COBIT και το AS 4360: 2004.

### 2.2 COSO

Με τον όρο COSO αναφερόμαστε στην Επιτροπή Οργανισμών Χορηγήσεων (COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Πρόκειται για μια επιτροπή η οποία πραγματοποιήθηκε κατά το έτος 1985, ούτως ώστε να μπορέσει να καταπολεμήσει οποιαδήποτε

μορφή απάτης λαμβάνει χώρα σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η έδρα της είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ).

Όσον αφορά την πρωτοβουλία αναφορικά με τη σύστασή της, αυτή προήλθε από μια ομάδα πέντε επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του Ινστιτούτου Λογιστών Διαχείρισης (Institute of Management Accountants - IMA), της Αμερικανικής Ένωσης Λογιστών (American Accounting Association-AAA), του Αμερικανικού Ινστιτούτου Πιστοποιημένων Λογιστών Δημοσίου Τομέα (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-IIA) και των Διεθνών Χρηματοοικονομικών Στελεχών (Financial Executives International-FEI).



Εικόνα 2.1: [AAA > COSO > COSO Q&A \(aaahq.org\)](#)

Στόχος των επιχειρήσεων αυτών ήταν η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών πάνω σε θέματα εσωτερικού ελέγχου, επιχειρηματικής ηθικής (business ethics), οικονομικών αναφορών (financial reports), εταιρικής διαχείρισης κινδύνου (enterprise risk management) και απάτης (fraud).

Υποστηρίζεται από αυτούς τους πέντε οργανισμούς, συμπεριλαμβανόμενου του Ινστιτούτου Λογιστών Διαχείρισης (Institute of Management Accountants - IMA), της Αμερικανικής Ένωσης Λογιστών (American Accounting Association-AAA), του Αμερικανικού Ινστιτούτου Πιστοποιημένων Λογιστών Δημοσίου Τομέα (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-IIA) και των Διεθνών Χρηματοοικονομικών Στελεχών (Financial Executives International-FEI).

### 2.2.1 Πεδίο Δράσης

Τα πεδία δράσης της COSO μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη είναι ο τον εσωτερικός έλεγχο και η δεύτερη είναι η διαχείριση κινδύνου. Κάθε μία απ' αυτές παρουσιάζοντας τις δικές της αρμοδιότητες και απαιτήσεις, που ανά κατηγορία διαφέρουν.

#### **Εσωτερικός Έλεγχος**

Σύμφωνα με την προσέγγιση που ακολουθεί η COSO, ο ορισμός ο οποίος παραθέτει για τον εσωτερικό έλεγχο, είναι ότι πρόκειται για μια διαδικασία που επηρεάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, και έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη διασφάλιση σε ό, τι αφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.
- Διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, μπορεί κανείς να διακρίνει πως η εταιρεία, όσον αφορά στο πλαίσιο της λειτουργίας της, χρησιμοποιεί πέντε διαφορετικά στοιχεία ως προς τον εσωτερικό έλεγχο. Πρόκειται για τα εξής:

- Αξιολόγηση του κινδύνου.
- Έλεγχος του περιβάλλοντος.
- Έλεγχος των δραστηριοτήτων.
- Πληροφόρηση κι επικοινωνία.
- Παρακολούθηση.

### Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου, με τη σειρά της περιλαμβάνει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία χρήζουν μελέτης κι ανάλυσης, τα οποία παρατίθενται εν συνεχεία.

Το πρώτο από τα στοιχεία αυτά είναι η **Ανοχή του Κινδύνου**. Η ανοχή κινδύνου είναι το αποδεκτό επίπεδο διακύμανσης της απόδοσης σε σχέση με το επίτευγμα στόχων. Η λειτουργία εντός ανοχής κινδύνου, παρέχει στη διαχείριση μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ότι η οντότητα θα επιτύχει τους στόχους της. Η ανοχή κινδύνου μπορεί να εκφραστεί με διαφορετικούς τρόπους για να ταιριάζει σε κάθε κατηγορία στόχων. Η ανοχή των κινδύνων καθορίζεται κανονικά ως μέρος της διαδικασίας καθορισμού στόχων και ως προς τον καθορισμό στόχων, ο καθορισμός επιπέδων ανοχής αποτελεί προϋπόθεση για τον προσδιορισμό απαντήσεων σχετικών με τον κίνδυνο και συναφείς δραστηριότητες ελέγχου. Η διαχείριση μπορεί να ασκήσει σημαντική διακριτική ευχέρεια στον καθορισμό ανοχής κινδύνων και στη διαχείριση κινδύνων όταν δεν υπάρχουν εξωτερικές απαιτήσεις. Ωστόσο, όταν υπάρχουν εξωτερικές απαιτήσεις, όπως αυτές που σχετίζονται με εξωτερικές αναφορά και στόχους συμμόρφωσης, η διοίκηση εξετάζει την ανοχή κινδύνου εντός του πλαισίου των καθιερωμένων νόμων, κανόνων, κανονισμών και εξωτερικών προτύπων. Επίσης, η ανώτερη διοίκηση λαμβάνει υπόψη τη σχετική σημασία των ανταγωνιστικών στόχων και διαφορετικές προτεραιότητες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα μέτρα απόδοσης χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν μια οντότητα να λειτουργεί εντός καθιερωμένης ανοχής κινδύνου. Η ανοχή των κινδύνων συχνά μετράται καλύτερα στην ίδια μονάδα με τους σχετικούς στόχους.

Ένα ακόμα σημαντικό μέρος της διαδικασίας αυτής είναι η **Θέσπιση Κατάλληλων Στόχων**, γεγονός που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εκτίμηση κινδύνων. Αυτοί οι στόχοι ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν την οντότητα. Ενώ ο καθορισμός στρατηγικών και στόχων δεν είναι μέρος του εσωτερικού διαδικασίας ελέγχου, οι στόχοι αποτελούν τη βάση στην οποία προσεγγίζονται οι εκτιμήσεις κινδύνου υλοποιούνται και εκτελούνται και καθιερώνονται επακόλουθες δραστηριότητες ελέγχου. Ως μέρος εσωτερικού ελέγχου, η διοίκηση καθορίζει στόχους και ομαδοποιεί τους σε ευρείες κατηγορίες σε όλα τα επίπεδα της οντότητας, που σχετίζονται με λειτουργίες, αναφορές και συμμόρφωση. Η ομαδοποίηση των στόχων σε αυτές τις κατηγορίες επιτρέπει τους κινδύνους γνα προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν. Κατά την εξέταση της καταλληλότητας των στόχων, η διοίκηση μπορεί να εξετάσει θέματα όπως:

- Ευθυγράμμιση μεταξύ καθορισμένων στόχων και στρατηγικών προτεραιοτήτων.
- Διατύπωση ανοχών κινδύνου για στόχους.
- Ευθυγράμμιση μεταξύ καθορισμένων στόχων και καθιερωμένων νόμων, κανόνων, κανονισμών, και πρότυπα που ισχύουν για την οντότητα.
- Διατύπωση στόχων χρησιμοποιώντας όρους που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι ή παρατηρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικοί.
- Διαδοχή των στόχων σε ολόκληρη την οντότητα και τις υπομονάδες της.
- Ευθυγράμμιση στόχων με άλλες περιστάσεις που απαιτούν συγκεκριμένη εστίαση από η οντότητα.
- Στόχοι έγκρισης στο πλαίσιο της διαδικασίας καθορισμού στόχων.

Ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι της όλης διαδικασίας, επίσης, αποτελούν οι **Στόχοι Λειτουργίας**. Προκειμένου να είναι ορθοί κι αποτελεσματικοί οι στόχοι αυτοί, χρήσιμο είναι να υπάρξει εστίαση της προσοχής σε κάποια συγκεκριμένα σημεία. Τα ακόλουθα σημεία εστίασης μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να καθορίσει εάν αυτή η αρχή παρίσταται και λειτουργεί καθώς σχετίζεται με στόχους λειτουργίας:

- Αντικατοπτρίζει τις επιλογές της διαχείρισης — Οι στόχοι λειτουργίας αντικατοπτρίζουν τη διαχείριση επιλογών σχετικά με τη δομή, τη βιομηχανία και την απόδοση του ως προς την οντότητα.
- Θεωρεί ανοχές για τον κίνδυνο - Η διαχείριση λαμβάνει υπόψη τα αποδεκτά επίπεδα διακύμανσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.
- Περιλαμβάνει Στόχους Λειτουργίας και Οικονομικής Απόδοσης - Ο οργανισμός αντικατοπτρίζει το επιθυμητό επίπεδο λειτουργιών και οικονομικών επιδόσεων για την οικονομική οντότητα εντός των στόχων λειτουργίας.
- Διαμορφώνει μια βάση για τη δέσμευση των πόρων - Η διαχείριση χρησιμοποιεί λειτουργίες στόχους ως βάση για την κατανομή πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών ενεργειών και οικονομική απόδοση.

## 2.2.2 Στόχοι

Οι στόχοι του προτύπου COSO, μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Στρατηγικοί.
- Λειτουργικοί.
- Οικονομική Αναφορά.
- Συμμόρφωση.

Με τον όρο **Στρατηγικοί Στόχοι**, αναφερόμαστε σε υψηλού επιπέδου στόχους, οι οποίοι σχετίζονται με την υποστήριξη τόσο του ίδιου του οργανισμού, όσο και του έργου το οποίο αυτός αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας. Εδώ το ενδιαφέρον στρέφεται γύρω από ζητήματα κι ερωτήματα τα οποία ενδεχομένως να έχουν κάποιου είδους στρατηγική επίδραση για τον οργανισμό. Αυτά κυμαίνονται από την εμπορική θέση και την αλλαγή της ζήτησης των καταναλωτών, έως τις στρατηγικές επενδύσεις, τις επικοινωνίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και τις σχέσεις μεταξύ των επενδυτών. Κρίνεται απαραίτητη η εκ των προτέρων σωστή λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, ώστε να μπορέσει να φέρει εις πέρας τους στόχους του και να ικανοποιήσει το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Η επόμενη κατηγορία στόχων η οποία έχει προσδιοριστεί, είναι οι λεγόμενοι **Λειτουργικοί Στόχοι**. Πρόκειται για εκείνη την κατηγορία στόχων, οι οποίοι έχουν να κάνουν τόσο με τις διαρκείς διεργασίες διοίκησης και με τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού. Χαρακτηριστική κατηγορία λειτουργικού κινδύνου, είναι ο κίνδυνος ο οποίος μπορεί να προκύψει μέσα σε μια εταιρεία ή οργανισμό, λόγω σημαντικής έλλειψης σε πρώτες ύλες, φαινόμενο το οποίο πλέον δεν συναντάμε σπάνια, καθώς πλέον έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των συνισταμένων οι οποίες ενδεχομένως να οδηγήσουν σε ένα τέτοιο αποτέλεσμα. Αυτό το γεγονός απαιτεί από τον εκάστοτε οργανισμό να βρίσκεται διαρκώς σε ετοιμότητα, ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί επαρκώς οποιαδήποτε έλλειψη παρατηρηθεί σε πρώτες ύλες.

Ακολούθως, συναντάμε την ομάδα των **Στόχων Οικονομικής Αναφοράς**. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο το οποίο μπορούμε να συναντήσουμε στην ενότητα αυτή είναι οι εκθέσεις βιωσιμότητας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια κατηγορία εκθέσεων που συμβάλλουν ώστε να είναι σε θέση οι αναγνώστες να κατανοήσουν πόσο καλή πορεία διαγράφει ο εκάστοτε οργανισμός. Τα στοιχεία της βιωσιμότητας είναι επίσης διαθέσιμα σε επενδυτές μέσω των υπηρεσιών εμπορικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες σε αυτές τις υπηρεσίες προέρχονται κυρίως από δημόσια διαθέσιμα στοιχεία, τα οποία ως επί το πλείστον έχουν δημοσιοποιηθεί οικειοθελώς από τους οργανισμούς, προσθέτοντας διαφάνεια στη σημασία των αξιόπιστων στοιχείων.

Η τελευταία ενότητα των στόχων του COSO περιλαμβάνει τη **Συμμόρφωση**. Είναι συχνό το φαινόμενο της εμφάνισης κινδύνων συμμόρφωσης σε εταιρικό επίπεδο. Αυτοί μπορεί να πηγάζουν από την αύξηση του αριθμού των διεθνών, εθνικών και περιφερειακών προγραμμάτων, γεγονός που έχει συντελέσει ώστε να ανοίξουν νέοι κίνδυνοι κανονιστικής συμμόρφωσης για τους οργανισμούς. Οι βασικές περιοχές κινδύνου στη συγκεκριμένη κατηγορία μπορεί να προκύπτουν

τόσο άμεσα όσο κι έμμεσα από τα ρυθμιστικά μέτρα. Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι παρουσιάζουν ποικιλία, με δράση σε τομείς όπως είναι η υγεία, η ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι νόμοι της εργασίας και τέλος η καταπολέμηση της δωροδοκίας και των περιβαλλοντικών κινδύνων. Ορισμένοι κανονισμοί απαιτούν δραστηριότητες ελέγχου και επαλήθευσης, με αποτέλεσμα επιπλέον ανοίγματα κόστους. (Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου).

### 2.2.3 COSO ERM

Κατά το έτος 2004, δημιουργήθηκε μια έκδοση Enterprise Risk Management (ERM) του πλαισίου COSO. Αυτό περιλαμβάνει τόσο τη διαχείριση κινδύνων όσο και τον εσωτερικό έλεγχο εντός του πεδίου εφαρμογής. Λεπτομέρειες σχετικά με το πλαίσιο COSO ERM παρέχονται στον ιστότοπο της COSO και υπάρχει μια δωρεάν λήψη της εκτελεστικής περίληψης του COSO ERM. Η προσέγγιση ERM υποδηλώνει ότι η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου δεν είναι αυστηρά ένα σειριακό σύνολο δραστηριοτήτων, όπου ένα συστατικό επηρεάζει μόνο το επόμενο. Θεωρείται ότι είναι πολυκατευθυντική, επαναληπτική διαδικασία στην οποία σχεδόν οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί και επηρεάζει όλα τα άλλα συστατικά.



Εικόνα 2.2: [COSO ERM Framework by Constanza Malagamba \(prezi.com\)](https://www.presi.com/coso-erm-framework)

Στο πλαίσιο COSO ERM, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των στόχων, τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει μια οικονομική οντότητα και τα συστατικά της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, τα οποία αντιπροσωπεύουν ό,τι χρειάζεται για την επίτευξή τους. Ο κύβος COSO ERM είναι ένα πολύ σημαντικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και αυτό αποτελείται από οκτώ αλληλένδετα συστατικά. Αυτά προέρχονται από τον τρόπο διαχείρισης διευθύνει μια επιχείρηση και είναι ενσωματωμένα στη διαδικασία διαχείρισης. Η COSO ERM περιγράφει το πλαίσιο δηλώνοντας: «Στο πλαίσιο του καθιερωμένη αποστολή ή όραμα ενός οργανισμού, η διοίκηση καθιερώνει στρατηγική στόχους, επιλέγει στρατηγική και θέτει ευθυγραμμισμένους στόχους που διαπερνούν την επιχείρηση». Τα οχτώ προαναφερθέντα συστατικά είναι τα εξής:

- Εσωτερικό περιβάλλον - Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον τόνο ενός οργανισμού και θέτει τη βάση για τον τρόπο αντιμετώπισης του κινδύνου.
- Ρύθμιση στόχου - Οι στόχοι πρέπει να υπάρχουν προτού η διοίκηση εντοπίσει τα γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξή τους.
- Αναγνώριση συμβάντων – Πρέπει να προσδιοριστούν εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων, διακρίνοντας μεταξύ κινδύνων και ευκαιριών.
- Εκτίμηση κινδύνου - Οι κίνδυνοι αναλύονται, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα και τον αντίκτυπο, ως βάση για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισής τους.
- Απόκριση κινδύνου - Η Διοίκηση επιλέγει αποκρίσεις κινδύνου: Αποφυγή, αποδοχή, μείωση, ή μοίρασμα του κινδύνου.
- Δραστηριότητες ελέγχου - Οι πολιτικές και οι διαδικασίες θεσπίζονται και εφαρμόζονται ώστε να συμβάλλουν στη διασφάλιση της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων.
- Πληροφορίες και επικοινωνία - Οι σχετικές πληροφορίες εντοπίζονται, συλλαμβάνονται, και επικοινωνούν ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους.
- Παρακολούθηση - Το σύνολο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου παρακολουθείται και γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις. (*Fundamentals of Risk Management*).

## 2.3 FERMA

Αξιοσημείωτη είναι και η πρόταση της FERMA (Federation of European Risk Management Associations), αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου. Αρχικά, πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στις Βρυξέλλες. Το πρώτο βήμα για τον σχηματισμό του πραγματοποιήθηκε κατά το έτος 1974, όπου τρεις οργανισμοί συνενώθηκαν, με σκοπό να μιλήσουν για τους αγοραστές ασφαλιστικών εταιρειών. Έτσι, από αυτή τη συνένωση προέκυψε και η δημιουργία της FERMA.



Εικόνα 2.3: [Ferma confirms joint Covid-19 webinar with Anra on 15 April - Commercial Risk \(commercialriskonline.com\)](https://www.commercialriskonline.com)

Η FERMA συγκεντρώνει 22 ενώσεις διαχείρισης κινδύνων σε 21 ευρωπαϊκές χώρες. Αντιπροσωπεύουν σχεδόν 5000 επαγγελματίες διαχειριστές κινδύνου που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών τομέων. Η FERMA ενεργεί για λογαριασμό τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο και προωθεί το επάγγελμα της διαχείρισης κινδύνων. Το έργο του συγκεκριμένου οργανισμού περιλαμβάνει:

- Παροχή μιας προοπτικής διαχείρισης κινδύνου σε ευρωπαϊκά θέματα.
- Ομιλία για τα επαγγέλματα με τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα.
- Ενίσχυση του επαγγέλματος μέσω της ευρωπαϊκής πιστοποίησης διαχείρισης κινδύνου.
- Προώθηση της επικοινωνίας σχετικά με τον κίνδυνο με εκδηλώσεις και δημοσιεύσεις.
- Υποστήριξη της παγκόσμιας κοινότητας διαχείρισης κινδύνου ως μέλος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Συλλόγων Διαχείρισης Κινδύνων και Ασφαλίσεων.

### 2.3.1 Πεδίο Δράσης

Είναι ιδιαίτερα σημαντικά τα στάδια τα οποία περιλαμβάνει η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου σύμφωνα με το πρότυπο το οποίο μας προσφέρει η FERMA. Μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής:

- Στρατηγικοί Στόχοι του οργανισμού.
- Εκτίμηση Κινδύνου.
- Αναφορά Κινδύνου.
- Απόφαση.
- Θεραπεία Κινδύνου.
- Αναφορά υπολειπόμενου κινδύνου.
- Παρακολούθηση.

**Στόχοι:** Οι στόχοι οι οποίοι κρίνονται απαραίτητοι αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνου είναι οι εξής:

- Παροχή ενός πλαισίου για έναν οργανισμό που επιτρέπει τη μελλοντική δραστηριότητα να πραγματοποιηθεί με συνεπή και ελεγχόμενο τρόπο.
- Βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και ιεράρχηση με δομημένη κατανόηση της δραστηριότητας της επιχείρησης, μεταβλητότητα και έργο ως προς την ευκαιρία.
- Συμβολή στην αποτελεσματικότερη χρήση / κατανομή κεφαλαίου και πόρων εντός της οργάνωσης.
- Μείωση της μεταβλητότητας στις μη απαραίτητες περιοχές της επιχείρησης.
- Προστασία και ενίσχυση περιουσιακών στοιχείων και εταιρικής εικόνας.
- Ανάπτυξη και υποστήριξη ανθρώπων και τη βάση γνώσεων του οργανισμού.
- Βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.



**Εκτίμηση Κινδύνου:** Η συγκεκριμένη κατηγορία μπορεί να διαιρεθεί σε δύο επιμέρους ομάδες. Η πρώτη είναι η ανάλυση του κινδύνου και η δεύτερη η αξιολόγηση του κινδύνου.

Η ανάλυση του κινδύνου, περιλαμβάνει κι αυτή με τη σειρά της τρία μέρη, πρόκειται για την αναγνώριση, την περιγραφή και τον υπολογισμό του κινδύνου. Η αναγνώριση κινδύνου ορίζεται ως η αναγνώριση της έκθεσης του οργανισμού σε αβεβαιότητα. Αυτό απαιτεί μια οικεία γνώση της οργάνωσης, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, το νομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει, καθώς και την ανάπτυξη μιας καλής κατανόησης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων, συμπεριλαμβανομένων παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία και τις απειλές και ευκαιρίες που σχετίζονται με το επίτευγμα αυτών των στόχων.

Η περιγραφή κινδύνου αναλαμβάνει να εκθέσει τους εντοπισμένους κινδύνους σε δομημένη μορφή, όπως με έναν πίνακα. Η περιγραφή κινδύνου ως επιτραπέζιο φύλλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διευκόλυνση του περιγραφής και εκτίμηση των κινδύνων. Η χρήση μιας καλά σχεδιασμένης δομής είναι απαραίτητη για εξασφάλιση ολοκληρωμένης αναγνώρισης κινδύνου, περιγραφή και διαδικασία αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφή του κινδύνου εντάσσονται οι 9 ενέργειες που ακολουθούν: Όνομα κινδύνου, Πεδίο Κινδύνου, Φύση του κινδύνου, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Ποσοτικός Προσδιορισμός του Κινδύνου, Ανοχή κινδύνου, Μηχανισμοί Θεραπείας κι Ελέγχου Κινδύνου, Πιθανή δράση για Βελτίωση, Εξελιξίεις Στρατηγικής και Πολιτικής.

Ο υπολογισμός του κινδύνου μπορεί να εμφανιστεί ως ποσοτικός, ημιποσοτικός ή ποιοτικός από την άποψη της πιθανότητας εμφάνισης και της πιθανής συνέπειας. Για την ακρίβεια, οι συνέπειες όσον αφορά τον κίνδυνο και από την άποψη των απειλών (αρνητικοί κίνδυνοι) και από την άποψη των ευκαιριών (θετικοί κίνδυνοι) μπορεί να διακριθούν σε τρία επίπεδα: Υψηλό, μεσαίο ή χαμηλό. Το υψηλό επίπεδο είναι αυτό που παρουσιάζει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης, το μεσαίο μέτριες, και όσον αφορά στο χαμηλό, έχει από μικρό έως ελάχιστο ποσοστό πιθανοτήτων να συμβεί.

Αναφορικά με το δεύτερο στάδιο της εκτίμησης, την αξιολόγηση του κινδύνου, έπειτα από την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάλυσης κινδύνου, είναι απαραίτητη η σύγκριση των εκτιμώμενων κινδύνων έναντι κριτηρίων κινδύνου τα οποία ο οργανισμός έχει ορίσει. Τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν συναφείς δαπάνες και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες για ενδιαφερόμενα μέρη, κ.λπ., επομένως, η αξιολόγηση κινδύνου συνήθως λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη σημασία κινδύνων για τον οργανισμό και εάν ο καθένας συγκεκριμένος κίνδυνος πρέπει να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπιστεί.

**Αναφορά Κινδύνου:** Η συγκεκριμένη κατηγορία σχετίζεται με τις απειλές και τις ευκαιρίες που θα μπορούσε να προκαλέσει ο εκάστοτε κίνδυνος για τον οργανισμό. '

**Θεραπεία Κινδύνου:** Η διαδικασία της θεραπείας του κινδύνου, περιλαμβάνει ως κύριο στοιχείο τον έλεγχο ή και τον μετριασμό του κινδύνου, αλλά επεκτείνεται σε περαιτέρω λειτουργίες, για παράδειγμα, αποφυγή κινδύνου, μεταφορά κινδύνου, κίνδυνος χρηματοδότησης. Υπάρχουν τρία

θεμελιώδη χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της μια σωστή διαδικασία της θεραπείας του κινδύνου. Πρόκειται για τα εξής: Αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης, αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι, συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

**Παρακολούθηση:** Η διαδικασία της παρακολούθησης πρέπει να παρέχει διαβεβαίωση ότι υπάρχουν κατάλληλοι έλεγχοι για τις δραστηριότητες του οργανισμού και ότι οι διαδικασίες είναι κατανοητές και ακολουθούνται σωστά. Αλλαγές στον οργανισμό και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί πρέπει να είναι προσδιορισμένες και να είναι κατάλληλες. Οποιαδήποτε διαδικασία παρακολούθησης πρέπει καθορίστε επίσης εάν: 1. Τα μέτρα που υιοθετήθηκαν οδήγησαν σε αυτό που ήταν προοριζόταν. 2. Οι διαδικασίες που υιοθετήθηκαν και οι πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώθηκαν για τη διενέργεια της αξιολόγησης ήταν οι κατάλληλες. 3. Η βελτιωμένη γνώση θα βοηθούσε να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις και να προσδιοριστεί τι μαθήματα θα μπορούσαν να αντληθούν για μελλοντικές εκτιμήσεις και διαχείριση κινδύνων.

## 2.4 ISO 31000

Το ISO 31000 είναι ένα διεθνές πρότυπο διαχείρισης κινδύνου που δημοσιεύθηκε το 2009 και παρέχει αρχές και οδηγίες για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Περιγράφει μια γενική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικούς τύπους κινδύνων (οικονομικός, ασφάλεια, κίνδυνοι έργων) και να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε τύπο οργανισμού.

Το πρότυπο παρέχει ένα ομοιόμορφο λεξιλόγιο και έννοιες για τη συζήτηση της διαχείρισης κινδύνων. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και αρχές που μπορούν να βοηθήσουν στη διενέργεια κριτικής επισκόπησης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού.

Το συγκεκριμένο πρότυπο δεν παρέχει λεπτομερείς οδηγίες ή απαιτήσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης συγκεκριμένων κινδύνων, ούτε συμβουλές που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο τομέα εφαρμογής. Παραμένει σε γενικό επίπεδο.



Εικόνα 2.4: [ISO 31000 - Risk Management, Professional Experience Of Service Provider: 3-5 Years, | ID: 15477620430 \(indiamart.com\)](https://www.indiamart.com/15477620430)

Σε σχέση με παλαιότερα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων, το πρότυπο 31000 καινοτομεί σε διάφορους τομείς:

- Παρέχει έναν νέο ορισμό του κινδύνου ως επίδραση της αβεβαιότητας στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων του οργανισμού, τονίζοντας τη σημασία του καθορισμού στόχων πριν από την απόπειρα ελέγχου των κινδύνων και τονίζοντας τον ρόλο της αβεβαιότητας.
- Εισάγει την (μερικές φορές αμφιλεγόμενη) έννοια της όρεξης κινδύνου, ή το επίπεδο κινδύνου που ο οργανισμός δέχεται να αναλάβει σε αντάλλαγμα για την αναμενόμενη αξία.
- Ορίζει ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων με διαφορετικές οργανωτικές διαδικασίες, ρόλους και ευθύνες στη διαχείριση των κινδύνων.
- Περιγράφει μια φιλοσοφία διαχείρισης όπου η διαχείριση κινδύνων θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης των αλλαγών.

### 2.4.1 Πλαίσιο

Αναφορικά με το πλαίσιο λειτουργίας και διαχείρισης του κινδύνου που έχει το πρότυπο ISO 31000, τρεις είναι οι βασικές αρχές από τις οποίες αυτό πρέπει να διέπεται, προκειμένου να οδηγήσει στα επιθυμητά για τον οργανισμό αποτελέσματα:

- Βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.
- Διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο που προέρχονται από τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου αναφέρονται επαρκώς.
- Διασφαλίζει ότι αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται ως βάση για τη λήψη αποφάσεων και την υπευθυνότητα σε όλα τα σχετικά οργανωτικά επίπεδα.

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αρχιτεκτονική κινδύνου: ρόλοι και ευθύνες του ατόμου και επιτροπές που υποστηρίζουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (ποιος «κατέχει» διαφορετικούς κινδύνους;).
- Στρατηγική: στόχοι της δραστηριότητας διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.
- Πρωτόκολλα: Πώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική και διαχείριση κινδύνων (διαδικασίες, δείκτες, αναφορά κινδύνων και διαδικασίες κλιμάκωσης).

Ο σχεδιασμός του κατάλληλου πλαισίου ώστε να υπάρξει η κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου, στηρίζεται στα εξής χαρακτηριστικά:

- Κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου του.
- Θέσπιση πολιτικής διαχείρισης κινδύνων.
- Διασφάλιση λογοδοσίας, εξουσίας και κατάλληλης ικανότητας για τη διαχείριση κινδύνων.
- Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου σε οργανωτικές διαδικασίες.

- Κατανομή κατάλληλων πόρων.
- Δημιουργία εσωτερικών και εξωτερικών μηχανισμών επικοινωνίας και αναφοράς.

## 2.4.2 Πεδίο Δράσης

Το πεδίο δράσης του προτύπου διαχείρισης κινδύνου ISO 31000 αποτελείται από εφτά συγκεκριμένες δραστηριότητες. Πρόκειται για τις εξής:

- Αναγνώριση Κινδύνου.
- Ανάλυση Κινδύνου.
- Υπολογισμός Κινδύνου.
- Θεραπεία Κινδύνου.
- Καθορισμός του περιγύρου.
- Παρακολούθηση κι επανεξέταση.
- Επικοινωνία και συμβουλές.

**Αναγνώριση Κινδύνου:** Πρόκειται για τον προσδιορισμό των στοιχείων εκείνων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν και να αποτρέψουν τον οργανισμό από το να επιτύχει τους στόχους του. Μέσω της εφαρμογής εργαλείων και τεχνικών αναγνώρισης κινδύνου, ο οργανισμός θα πρέπει να εντοπίσει πηγές κινδύνου, περιοχές επιπτώσεων, γεγονότα και αιτίες και τις πιθανές συνέπειές τους.

**Ανάλυση Κινδύνου:** Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει την ανάπτυξη της κατανόησης του κινδύνου, την εξέταση των αιτιών και των πηγών κινδύνου, τις θετικές και αρνητικές συνέπειές τους, την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των συνεπειών, παρέχει συμβολή στην αξιολόγηση του κινδύνου και στην απόφαση κατά πόσον πρέπει να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι και τις πιο κατάλληλες στρατηγικές και μεθόδους για τη θεραπεία των κινδύνων.

**Υπολογισμός Κινδύνου:** Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνεται η σύγκριση αποτελεσμάτων ανάλυσης κινδύνου με κριτήρια κινδύνου για να προσδιοριστεί εάν ο υπολειπόμενος κίνδυνος είναι ανεκτός. Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους κινδύνους που χρειάζονται θεραπεία και προτεραιότητα για την εφαρμογή της θεραπείας.

**Θεραπεία Κινδύνου:** Εδώ εντάσσεται η αλλαγή του μεγέθους και της πιθανότητας των συνεπειών, τόσο θετικών όσο και αρνητικών, για την επίτευξη καθαρής αύξησης του οφέλους. Οι επιλογές αντιμετώπισης κινδύνων θα πρέπει να επιλέγονται με βάση το αποτέλεσμα της εκτίμησης κινδύνου, το αναμενόμενο κόστος για την υλοποίηση και την αξιοποίηση αυτών των επιλογών.

**Καθορισμός του περιγύρου:** Αυτή η δραστηριότητα, η οποία δεν περιλαμβανόταν σε προηγούμενες περιγραφές της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, συνίσταται στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, στον καθορισμό των στόχων του

οργανισμού και στον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης κινδύνου. Το πλαίσιο περιλαμβάνει τόσο εξωτερικά στοιχεία (ρυθμιστικό περιβάλλον, συνθήκες αγοράς, προσδοκίες ενδιαφερομένων) όσο και εσωτερικά στοιχεία (διακυβέρνηση, πολιτισμός, πρότυπα και κανόνες, δυνατότητες, υφιστάμενες συμβάσεις, προσδοκίες εργαζομένων, συστήματα πληροφοριών κ.λπ.). Με τον καθορισμό του περιγύρου, ο οργανισμός διατυπώνει τους στόχους του, καθορίζει τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση του κινδύνου και καθορίζει το πεδίο εφαρμογής και τα κριτήρια κινδύνου για την υπόλοιπη διαδικασία.

**Παρακολούθηση κι επανεξέταση:** Αυτή η εργασία συνίσταται στη μέτρηση της απόδοσης διαχείρισης κινδύνων έναντι δεικτών, οι οποίοι εξετάζονται περιοδικά ως προς την καταλληλότητά τους. Περιλαμβάνει τον έλεγχο για αποκλίσεις από το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων, τον έλεγχο του κατά πόσον το πλαίσιο, η πολιτική και το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων εξακολουθούν να είναι κατάλληλα, δεδομένου του εξωτερικού και εσωτερικού πλαισίου των οργανισμών, της αναφοράς για τον κίνδυνο, της προόδου με το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου και του πόσο καλά η πολιτική διαχείρισης κινδύνων παρακολουθείται και εξετάζεται η αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Η παρακολούθηση και η επανεξέταση μπορεί να είναι περιοδικές ή επί τούτου και θα πρέπει να αποτελούν προγραμματισμένο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου.

**Επικοινωνία και συμβουλές:** Αυτή η εργασία βοηθά στην κατανόηση των συμφερόντων και των ανησυχιών των ενδιαφερομένων, για να ελέγξει ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου επικεντρώνεται στα σωστά στοιχεία και επίσης βοηθά στην εξήγηση του σκεπτικού για τις αποφάσεις και για συγκεκριμένες επιλογές αντιμετώπισης κινδύνων. Η επικοινωνία και οι συμβουλές με εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να πραγματοποιούνται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου.

Το πρότυπο περιλαμβάνει μια σειρά από αρχές που πρέπει να επαληθεύει η διαχείριση κινδύνου:

- Δημιουργεί και προστατεύει την αξία.
- Βασίζεται στις καλύτερες πληροφορίες.
- Είναι αναπόσπαστο μέρος των οργανωτικών διαδικασιών.
- Είναι προσαρμοσμένο.
- Είναι μέρος της λήψης αποφάσεων.
- Λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπινους και πολιτιστικούς παράγοντες.
- Αντιμετωπίζει ρητά την αβεβαιότητα.
- Είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς.
- Είναι συστηματική, δομημένη και έγκαιρη.
- Είναι δυναμική, επαναληπτική και ανταποκρίνεται στις αλλαγές.
- Διευκολύνει τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

## 2.5 COBIT

Το COBIT είναι μια συλλογή ορθών πρακτικών και διαδικασιών για τη διακυβέρνηση πληροφορικής, οπότε έχει εφαρμοστεί στη διαδικασία λογισμικού, στη διαχείριση υπηρεσιών πληροφορικής και στη διαχείριση ασφάλειας. Δημιουργήθηκε από τον Σύλλογο Ελέγχου και Ελέγχου Πληροφοριακών Συστημάτων (ISACA) και το ITGI (Ινστιτούτο Διακυβέρνησης Πληροφορικής) το 1996 για τη διακυβέρνηση και τον έλεγχο της πληροφορικής. Ενώ το COBIT είναι πολύ γενικού σκοπού, απαιτεί βαθιά γνώση εμπειρογνομώνων για την εφαρμογή κάθε εφαρμογής.

Σήμερα πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το COBIT ως πρότυπο σε διαφορετικό εύρος σε όλο τον κόσμο. Το COBIT είναι το πιο κατάλληλο πλαίσιο ελέγχου για να βοηθήσει τους οργανισμούς να διασφαλίσουν τη σύνδεση μεταξύ των επιχειρηματικών τους στόχων και της χρήσης της Πληροφορικής (IT). Αυτό το πλαίσιο δίνει έμφαση στις επιχειρηματικές ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν από τον στόχο ελέγχου. Αυτή η έκθεση βασίζεται στην κοινή προδιαγραφή του COBIT και στην επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο υποστηρίζει τη διακυβέρνηση πληροφορικής.

Η διακυβέρνηση πληροφορικής μπορεί να οριστεί ως, η δομή των διαδικασιών για την ανάπτυξη, τον έλεγχο και την άμεση πληροφόρηση του Πληροφοριακού Συστήματος (IS) ή ΤΠ, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Είναι επίσης γνωστό ως ζωτικός παράγοντας επιτυχίας στην ανάπτυξη πληροφοριών μέσω της τεχνολογίας συνάφειας για την επίτευξη επιτυχίας του οργανισμού.

Ο κύριος σκοπός του COBIT είναι να παρέχει στους ιδιοκτήτες διαχείρισης και επιχειρηματικής διαδικασίας ένα μοντέλο διακυβέρνησης πληροφορικής (IT) που βοηθά στην παροχή αξίας από την πληροφορική και στην πραγματοποίηση και διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την πληροφορική.

### 2.5.1 Πλαίσιο

Το COBIT είναι το παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο που καθορίζει τομείς και μοναδικούς ελέγχους για τη διακυβέρνηση πληροφορικής, την πληροφορική και τις σχετικές διαδικασίες πληροφορικής. Οι συντάκτες πλαισίου COBIT είναι ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός ISACA (Σύστημα Ελέγχου Ελέγχου Πληροφοριών) και ITGI (Ινστιτούτο Διακυβέρνησης Πληροφορικής). Το COBIT ενώνει τους στόχους IT και τις επιχειρήσεις, για να προετοιμάσει τη δυνατότητα παρακολούθησης της ωριμότητας του συστήματος μέτρησης πληροφοριών. Το COBIT παρέχει στη διαχείριση τη δυνατότητα βελτιστοποίησης πόρων πληροφορικής, όπως εφαρμογών, υποδομών, πληροφοριών και ατόμων.



Εικόνα 2.5: [How is COBIT Related to Risk Management? | Reciprocity \(reciprocitylabs.com\)](https://reciprocitylabs.com)

Περίπου όλοι οι ελεγκτές IT και IS χρησιμοποιούν καθολική χρήση COBIT για τη διαχείριση των ανασκοπήσεων του συστήματος πληροφοριών και των δεσμεύσεων διαχείρισης κινδύνων. Αυτό δίνει ένα σύμπτωμα της ευχρηστίας και της ευρείας εξάπλωσης της αποδοχής του προτύπου COBIT και των συστάσεων του για συστήματα πληροφοριών και τεχνολογίες.

Το COBIT παρουσιάζει ένα πλαίσιο που χαρτογραφεί άμεσα την παράδοση αξίας, τη διαχείριση πόρων, τη διαχείριση κινδύνων, τη στρατηγική ευθυγράμμιση και τη μέτρηση απόδοσης που αποτελούν τον πυρήνα των τομέων εστίασης της διακυβέρνησης πληροφορικής. Η προσοχή στο πλαίσιο στρέφεται γύρω από το τι πρέπει να γίνει, αντί να παρέχει οδηγίες για το πώς να επιτύχει ο κάθε οργανισμός τους στόχους του.

### 2.5.2 Πεδίο δράσης

Το πεδίο δράσης του συγκεκριμένου προτύπου, μπορούμε να το διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες: Σχεδιασμός κι οργάνωση, Απόκτηση κι εφαρμογή, Παράδοση και υποστήριξη, Παρακολούθηση κι αξιολόγηση.

**Σχεδιασμός και οργάνωση:** Περιλαμβάνει διαδικασίες για τον σχεδιασμό της οργάνωσης σε λειτουργία επίτευξης επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Το πεδίο αυτό καλύπτει τη χρήση της πληροφορίας και της τεχνολογίας και πόσο καλύτερα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια εταιρεία για να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων και των στόχων της εταιρείας. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει εκτίμηση κινδύνου.

**Απόκτηση και εφαρμογή:** Περιλαμβάνει διαδικασίες που σχετίζονται με την απόκτηση και ανάπτυξη λύσεων πληροφορικής και διαχειρίζεται τις αλλαγές αυτών των λύσεων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Αυτός ο τομέας αναφέρεται επίσης στην ανάπτυξη ενός προγράμματος συντήρησης που πρέπει να αποδεχθεί μια εταιρεία προκειμένου να παρατείνει τη διάρκεια ζωής ενός συστήματος πληροφορικής και των στοιχείων του.



**Παράδοση και υποστήριξη:** Περιλαμβάνει τις διαδικασίες που επηρεάζουν την πραγματική παροχή υπηρεσιών πληροφορικής στον οργανισμό. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει τις διαδικασίες για τη διαχείριση προβλημάτων και συμβάντων και διαχειρίζεται την ασφάλεια και άλλες διαδικασίες που επηρεάζουν την απόδοση της πληροφορικής. Καλύπτει τομείς όπως η εκτέλεση των εφαρμογών εντός του συστήματος πληροφορικής και τα αποτελέσματά του, καθώς και οι διαδικασίες υποστήριξης που επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση αυτών των συστημάτων πληροφορικής. Αυτές οι διαδικασίες υποστήριξης περιλαμβάνουν θέματα ασφάλειας και εκπαίδευσης.

**Παρακολούθηση και αξιολόγηση:** Περιλαμβάνει διαδικασίες για την τακτική αναθεώρηση των διαδικασιών πληροφορικής και την επιτυχία τους στη λειτουργία της επίτευξης των σχετικών στόχων ελέγχου πληροφορικής. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει επίσης το ζήτημα μιας ανεξάρτητης μέτρησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος πληροφορικής στην ικανότητά του να επιτυγχάνει επιχειρηματικούς στόχους και τις διαδικασίες ελέγχου της επιχείρησης κι αξιολογείται από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές. Οι διαδικασίες IT του τομέα παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι οι εξής: Παρακολούθηση και αξιολόγηση διαδικασιών πληροφορικής, Παρακολούθηση και αξιολόγηση εσωτερικού ελέγχου, Διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης, Παροχή Διακυβέρνησης Πληροφορικής.

## 2.6 AS 4360: 2004

Το συγκεκριμένο πρότυπο, του έτους 2004, δημιουργήθηκε προκειμένου να ανταποκριθεί στις διαρκείς ανάγκες οι οποίες παρουσιάζονταν στο κομμάτι της διαχείρισης της πρακτικής βοήθειας όσον αφορά στη διαχείριση κινδύνου σε οργανισμούς οι οποίοι εντάσσονται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Η προσέγγιση που προτείνει το πρόγραμμα αυτό, έχει υπάρξει αρκετά δημοφιλής. Έχει υιοθετηθεί για περιπτώσεις διαχείρισης κινδύνου από την Αυστραλιανή κυβέρνηση, μια μεγάλη ποικιλία από δημόσιες εταιρείες, και το Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου.

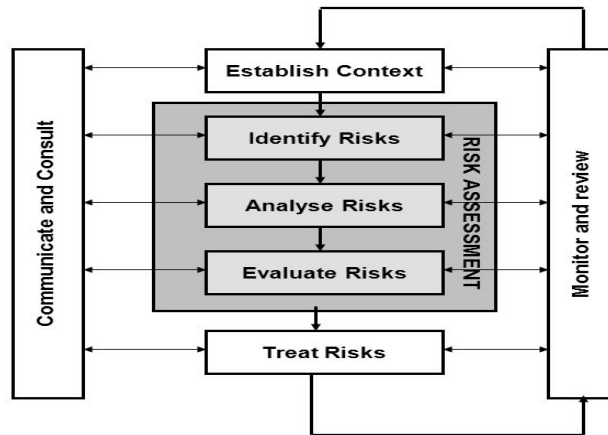
### 2.6.1 Πεδίο Δράσης

Αναφορικά με τον τρόπο που επιλέγει να λειτουργήσει το συγκεκριμένο πρότυπο και τα επίπεδα στα οποία η δράση μπορεί να διακριθεί, εδώ παρατηρούμε επτά. Πρόκειται για τον καθορισμό του πλαισίου, την αναγνώριση των κινδύνων, την ανάλυση των κινδύνων, την εκτίμηση των κινδύνων, τη θεραπεία των κινδύνων, την παρακολούθηση κι επανεξέταση και τέλος την παρακολούθηση και τις συμβουλές.



# Risk management process

AS/NZS 4360:2004 - Risk management



Εικόνα 2.6: [INTRODUCTION TO RISK MANAGEMENT IN HEALTHCARE Stuart Emslie. - ppt download \(slideplayer.com\)](#)

**Καθορισμός πλαισίου:** Το πρώτο και σημαντικότερο μέρος όσον αφορά τη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου, είναι ο προσδιορισμός του πλαισίου. Αυτό με τη σειρά του διαιρείται σε δύο μέρη, το περιγραφικό και το δημιουργικό. Στο περιγραφικό μέρος, εντάσσονται οι στόχοι οι οποίοι έχουν προσδιοριστεί τόσο από τον οργανισμό όσο κι απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς επίσης και τα κριτήρια, τα οποία κι αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των στόχων αυτών και της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου. Το δημιουργικό μέρος της συγκεκριμένης κατηγορίας, περιλαμβάνει τα στοιχεία-κλειδιά. Πρόκειται για μια σειρά θεμάτων τα οποία πρέπει να εξετάζονται ένα-ένα.

**Αναγνώριση Κινδύνου:** Κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία, οι προσπάθειες που κατά καιρούς λαμβάνουν χώρα, ώστε να απλοποιηθεί η διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων, ενώ παράλληλα να μειωθούν και οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης διαδικασίας, είχε ως αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται οι λίστες ελέγχου για την υλοποίησή της. Αν κι εύχρηστες, έχουν το μειονέκτημα ότι προϋποθέτουν τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, γεγονός που παρεμποδίζει την αναγνώριση ενδεχόμενων κινδύνων εκτός λίστας. Ένας πλέον αποτελεσματικός τρόπος, αναγνώρισης κινδύνου, είναι ο καταγισμός ιδεών σε ένα ομαδικό εργαστήριο. Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και περισσότερο απαιτητική, φέρνει καλύτερα αποτελέσματα.

**Ανάλυση Κινδύνων:** Το συγκεκριμένο στάδιο της ανάλυσης των κινδύνων, δίνει σε κάθε κίνδυνο μία σημασία, η οποία προέρχεται από τον υπολογισμό οποιουδήποτε υπάρχοντος παράγοντα, ο οποίος θα μπορούσε να λειτουργήσει με τέτοιον τρόπο, ώστε να συμβάλλει στον έλεγχο του κινδύνου. Για καταστάσεις στις οποίες ο κίνδυνος είναι απλός, δηλαδή μπορεί να εκφραστεί ως ένα αβέβαιο γεγονός, αυτό μπορεί να συνοδευτεί από ένα ποιοτικό αντίκτυπο και κλίμακες πιθανοτήτων, καθώς επίσης κι από έναν προσδιορισμό της σημασίας, μέσω μιας ποικιλίας

συνδυασμών των παραπάνω. Στις περιπτώσεις στις οποίες ο κίνδυνος είναι περισσότερο περίπλοκος, υπάρχει πιθανότητα να κριθεί αναγκαίο να εμπλακούν περισσότερα σχετικά γεγονότα κι επιρροές.

**Εκτίμηση Κινδύνων:** Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της διαδικασίας, η οποία βοηθά τον οργανισμό να έχει μια ολοκληρωμένη οπτική, όσον αφορά το μέγεθος του αναγνωρισθέντος κινδύνου. Η εκτίμηση του κινδύνου λαμβάνει την αρχική ανάλυση και την επαναλαμβάνει ως προς τις προτεραιότητες και τις απαιτήσεις που ο οργανισμός έχει θέση. Είναι συχνό το φαινόμενο, σε ένα αρχικό επίπεδο, να έχει αναγνωριστεί ένας μεγάλος αριθμός κινδύνων μικρότερης σημασίας, και κατά τη διαδικασία της εκτίμησης αυτοί να αποσύρονται, έπειτα από αναθεώρηση.

**Θεραπεία Κινδύνων:** Η θεραπεία κινδύνου περιλαμβάνει την απόφαση των ενεργειών στις οποίες θα προβεί ο οργανισμός, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους κινδύνους οι οποίοι έχουν αναγνωριστεί. Όλα τα σχέδια τα οποία υπήρχαν πριν ξεκινήσει η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, εμπλουτίζονται με μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων προτού εκείνοι προλάβουν να εμφανιστούν, και σχέδια έκτακτης ανάγκης για αποκατάσταση, σε περίπτωση που υπάρξει ο κίνδυνος. Επιπλέον, μπορεί να περιλαμβάνεται μεταβολή στα θεμελιώδη σχέδια ενός οργανισμού.

**Παρακολούθηση κι Επανεξέταση:** Κρίνεται απαραίτητο τα συμπεράσματα τα οποία έχουν προκύψει από τα πέντε προηγούμενα στάδια να τίθενται υπό επανεξέταση όσο περνά ο καιρός. Οι αλλαγές που ενδεχομένως προκύψουν στο περιβάλλον, καθώς επίσης και η ανακάλυψη νέων πληροφοριών, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα η αρχική εκτίμηση να είναι ξεπερασμένη. Εξίσου σημαντική κρίνεται και η παρακολούθηση των πορισμάτων των πέντε προηγούμενων σταδίων, ώστε να αποδειχθεί ότι η διαχείριση του κινδύνου είναι πράγματι αποτελεσματική.

**Επικοινωνία και συμβουλές:** Πρόκειται για δύο εργαλεία-κλειδιά, θα μπορούσαμε να πούμε, ως προς τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Η επιτυχημένη διαχείριση κινδύνου διακρίνεται από ένα υψηλό επίπεδο δημιουργικότητας κι εμπλοκή όλων των μερών, που έχουν να διαδραματίσουν κάποιον ρόλο στη διαδικασία αυτή. Είναι υψίστης σημασίας, τόσο κατά τον σχεδιασμό, όσο και κατά την εκτέλεση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι επαρκώς ενημερωμένοι και να τους παρέχονται ίσες ευκαιρίες κατά τη συμμετοχή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Εισαγωγή

Στην τρίτη κατά σειρά ενότητα της πτυχιακής, επικεντρώνεται στα θεματικά πάρκα. Για την ακρίβεια, περιγράφονται ορισμένα πράγματα σχετικά με αυτά, τις δραστηριότητες που προσφέρουν και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, ενώ γίνεται μια παρουσίαση ορισμένων θεματικών πάρκων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των ανθρώπων, τόσο από την Ελλάδα, όσο κι από το εξωτερικό.

### 3.1 Θεματικά Πάρκα

Χρησιμοποιούμε τον όρο θεματικά πάρκα για να αναφερθούμε σε χώρους οι οποίοι έχουν ως κύριο στόχο τους την απόλαυση, τη διασκέδαση, την ψυχαγωγία και την εκπαίδευση του επισκεπτόμενου κοινού. Η φύση του περιεχομένου τους τα εντάσσει στη γενική κατηγορία των δραστηριοτήτων ψυχαγωγίας κι αναψυχής. Πρόκειται για έναν πολύ βασικό πυλώνα του τουριστικού κλάδου, με ιδιαίτερα δυναμικό ρόλο στην αγορά εκδηλώσεων

Θα μπορούσαμε να τα χαρακτηρίσουμε ως ένα υποσύνολο αξιοθεάτων των επισκεπτών, τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ως μόνιμοι πόροι, που με τη σειρά τους σχεδιάζονται, διαχειρίζονται κι ελέγχονται με σκοπό την παροχή απόλαυσης, διασκέδασης ψυχαγωγίας κι εκπαίδευσης.

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία αναφορικά με τα είδη των θεματικών πάρκων τα οποία μπορούμε να διακρίνουμε. Ορισμένα απ' αυτά είναι τα Αρχαία μνημεία, ιστορικά οικοδομήματα, πάρκα και κήποι, θεματικά πάρκα, ζωολογικοί κήποι, μουσεία, γκαλερί τέχνης, πρώην βιομηχανικοί χώροι και λούνα παρκ.



Εικόνα 3.1: [4.9 — Theme Parks: Where Tech Meets Thrills | Dell Technologies](#)

Συνήθως, στα πάρκα αυτά υπάρχει ένα κεντρικό θέμα το οποίο επιλέγεται. Στη συνέχεια, στο αρχικό αυτό θέμα το οποίο έχει επιλεγεί, θα βασιστούν στην πορεία κι άλλα στοιχεία, όπως η αρχιτεκτονική του σε όλους τους χώρους που αυτό περιλαμβάνει, το περιεχόμενο του πάρκου, και μερικές φορές ενδεχομένως και η ένδυση του προσωπικού να έχει προέλθει από αυτό.

Επιπλέον, προκειμένου ένας χώρος να μπορεί να χαρακτηριστεί ως θεματικό πάρκο, θα πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένες προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ένα θεματικό πάρκο πρέπει να έχει αρχικά απαραίτητως θεματικό περιβάλλον, εξαιρετικό service, να αποτελεί μια υψηλή επένδυση, καθώς επίσης και να έχει ανάγκη από ένα υψηλό κόστος συντήρησης. Στη συνέχεια, χρειάζεται να παρέχεται οικογενειακή διασκέδαση και το περιβάλλον να είναι προσεγμένο, καθώς επίσης να υπάρχει ενιαία είσοδος και να παρέχεται στον πελάτη η δυνατότητα παραμονής για ώρες.

Υπάρχει η δυνατότητα να διακριθούν σε στενότερες κατηγορίες με βάση ορισμένα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Το μέγεθος ( αριθμός επισκεπτών, μέγεθος επένδυσης).
- Η προέλευση της πελατείας που μπορεί να είναι τοπική ή το πάρκο να αποτελεί «προορισμό».
- Ο τύπος της διασκέδασης.
- Η εποχικότητα. (Ντούβας Λ., 2007).

### 3.1.1 Ορισμοί

Αξιοσημείωτο είναι ότι έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να διατυπωθούν ορισμοί σχετικά με τη συγκεκριμένη κατηγορία αναψυχής. Τους ορισμούς αυτούς, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί μέχρι στιγμής, μπορούμε να τους διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους βιομηχανικούς και τους ακαδημαϊκούς.

#### **Βιομηχανικοί ορισμοί:**

1. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Πάρκων Ψυχαγωγίας και Τα αξιοθέατα (IAAPA), ένα θεματικό πάρκο είναι «ένα λούνα παρκ που έχει θέμα 11 αξιοθέατα, είτε πρόκειται για φαγητό, κοστούμια, διασκέδαση, καταστήματα λιανικής και / ή βόλτες» (IAAPA).
2. Σύμφωνα με το Forrec, το θεματικό πάρκο είναι «ένα μέρος απόδρασης - μια ευκαιρία να περπατήσετε μακριά από τα μεγάλα βάρη της καθημερινότητας» (Forrec, 2015).

#### **Ακαδημαϊκοί ορισμοί:**

1. «Θεματικό πάρκο ως σύνολο θεματικών αξιοθέατων, συμπεριλαμβανομένης της αρχιτεκτονικής, τοπία, βόλτες, παραστάσεις, υπηρεσίες τροφίμων, προσωπικό με κοστούμια και καταστήματα λιανικής» (Heo, 2009).

2. *«Τα θεματικά πάρκα είναι ακραία παραδείγματα υψηλής έντασης κεφαλαίου, ιδιαίτερα ανεπτυγμένων προσανατολισμένη στον χρήστη, τροποποιημένα από τον άνθρωπο, ψυχαγωγικά περιβάλλοντα»* (Pearce, 1988).
3. *«Ένα θεματικό πάρκο είναι ένας προορισμός από μόνος του, που συνδυάζει ψυχαγωγία τρόφιμα και ποτά και καταστήματα, και ένα περιβάλλον διαφορετικό από αυτό βρέθηκαν έξω από τις πύλες του»* (Ap and Ho, 2009).

## 3.2 Ιστορική Αναδρομή

Η δημιουργία των πρώτων θεματικών πάρκων ή “amusement parks”, όπως ονομάστηκαν, έλαβε στην Βόρεια Αμερική προς το τέλος του 19ου αιώνα. Αναμφίβολα όμως, σημείο σταθμό στο είδος αυτό αποτέλεσε η λειτουργία της Disneyland στο Λος Άντζελες, που σηματοδότησε την ανάπτυξη των ψυχαγωγικών πάρκων. Ιστορικά, επρόκειτο για την πρώτη φορά που υπήρξε πάρκο με ένα κεντρικό θέμα, στο οποίο βασίστηκαν όλες οι δραστηριότητες προσέλκυσης των επισκεπτών. Σήμερα στις ΗΠΑ υφίστανται πάνω από 2.000 πάρκα αναψυχής και ψυχαγωγίας.

Στην Ευρώπη, το ενδιαφέρον γύρω από τα θεματικά πάρκα εμφανίστηκε νωρίς σε ορισμένες χώρες όπως η Γερμανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο, κλπ οι οποίες κι έδειξαν ιδιαίτερο δυναμισμό τους στον τομέα αυτόν. Υπάρχουν περίπου πενήντα θεματικά πάρκα στην Ευρώπη, τα οποία παρουσιάζουν διαφορετικά θέματα, όπως για παράδειγμα προϊστορία, ιστορίες με νεράιδες, Far-West, κλπ. Η πλειονότητα αυτών, βρίσκεται σε αστικές ζώνες με πρόσβαση από δίκτυο αυτοκινητοδρόμων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση της Γαλλίας, όπου τα περισσότερα πάρκα ψυχαγωγικού ενδιαφέροντος έχουν καταγωγή ή έμπνευση από τις δραστηριότητες πανηγυριού, έχουν κατασκευασθεί, δηλαδή, από άτομα ή εταιρείες που είχαν μια εμπειρία στα επαγγέλματα του πανηγυριού. Κατά τη διάρκεια των ετών 1960 - 1965, τα ζωολογικά πάρκα με θέμα σαφάρι, ήταν ιδιαίτερα δημοφιλή. Έκτοτε παρατηρείται μια κάμψη στην ανάπτυξη αυτού του είδους των πάρκων εξ αιτίας αφενός μεν της δύσκολης αιχμαλώτισης των άγριων ζώων, αφετέρου δε των δραστικών παρεμβάσεων των οικολογικών οργανώσεων. Στη συνέχεια παρατηρείται ανάπτυξη των πάρκων με θέμα το νερό.

Αναφορικά με τον Καναδά, τα εθνικά πάρκα, εδώ και πολλά χρόνια, αποτελούν πεδία οικολογικής έρευνας, η οποία αποσκοπεί στη μελέτη των φυσικών πόρων και των συνισταμένων τους, σε όσο το δυνατόν πρωτογενή κατάσταση. Η έρευνα που πραγματοποιείται στα πάρκα δεν χρησιμεύσει μόνο στη διαχείριση των πάρκων, αλλά συνεισφέρει επίσης στον εμπλουτισμό των επιστημονικών γνώσεων που αφορούν στον φυσικό μας κόσμο.

Η χώρα μας, η Ελλάδα, όσον αφορά τον συγκεκριμένο τομέα δεν έχει να επιδείξει ιδιαίτερο πλούτο ή κάποια πολύ μεγάλη ποικιλία. Υπάρχει βέβαια ένας μικρός αριθμός θεματικών πάρκων, όπως είναι το υπό μελέτη Μυθολογικό πάρκο Αναβύσσου Αττικής, το ζωολογικό πάρκο Αττικής, το Allou Fun Park Αττικής και ορισμένα μικρά πάρκα με θέμα το νερό που λειτουργούν στην Περιφέρεια. Πέρα από αυτά, όμως δεν υπάρχει κάτι άλλο για να επιδείξει η χώρα και να αποτελέσει εστία τουριστικού ενδιαφέροντος, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μια κατ' εξοχήν τουριστική χώρα.

### 3.3 Είδη θεματικών πάρκων

Τα θεματικά πάρκα, ανάλογα με το περιεχόμενο και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν στους επισκέπτες, τα διακρίνουμε επί της ουσίας σε επτά μεγάλες κατηγορίες. Πρόκειται για τα πάρκα περιπέτειας, τα φουτουριστικά, τα διεθνή, τα πάρκα φύσης, τα πάρκα φαντασίας, πάρκα ιστορίας και κουλτούρας και πάρκα ταινιών. Εδώ, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το τι περιλαμβάνει το καθένα απ' αυτά.

**Πάρκα περιπέτειας:** Οι δραστηριότητες οι οποίες προσφέρονται στα πάρκα αυτής της κατηγορίας, είναι προσαρμοσμένες ώστε να προσφέρουν ιδιαίτερα συναισθήματα στους επισκέπτες. Συγκεκριμένα, είναι δομημένα έτσι ώστε να τους παρέχουν ιδιαίτερα συναρπαστικές βόλτες, οι οποίες είναι γεμάτες ενθουσιασμό, δράση, φόβο, καθώς επίσης και μυστήριο.

**Φουτουριστικά Πάρκα:** Τα πάρκα της συγκεκριμένης κατηγορίας, στρέφουν συνήθως όλη τους την προσοχή στην τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα, ενδιαφέρονται και καταπιάνονται με αντικείμενα όπως είναι οι πρόοδοι στην κοινωνία και την τεχνολογία, η νακάλυψη, η εξερεύνηση της επιστήμης και της τεχνολογίας, ο τομέας της ρομποτικής, που πλέον είναι και ιδιαίτερα δημοφιλής, η επιστημονική εν γένει, καθώς επίσης και η επιστημονική φαντασία.

**Διεθνή Πάρκα:** Πρόκειται για μια κατηγορία θεματικών πάρκων, η οποία παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, ενώ μπορεί να συναντήσει κανείς πολύ ελκυστικά πράγματα κατά την επίσκεψη του σ' αυτά. Συγκεκριμένα, σε ένα διεθνές θεματικό πάρκο, μπορεί κανείς να βρει ποικιλίες γεύσεων από όλο τον κόσμο, κάποιο διεθνές χωριό, μινιατούρες αντίγραφα, γλάστρες με γραφικά και τέλος, παγκόσμιες εκθέσεις.

**Πάρκα φύσης:** Πρόκειται για μια ευρεία και κάπως ιδιόμορφη θα μπορούσαμε να πούμε κατηγορία, λόγω της μεγάλης ποικιλίας που περιλαμβάνεται σ' αυτήν. Εδώ εντάσσονται πάρκα τα οποία σχετίζονται με τα ζώα και την άγρια ζωή, όπως επίσης και τοπία, θαύματα της φύσης, κήποι ή εκθέσεις λουλουδιών, ενώ ενδεχομένως να σχετίζονται και με το υδάτινο περιβάλλον, όπως η θαλάσσια ζωή και οι ωκεανοί.

**Πάρκα φαντασίας:** Είναι η τελευταία κατηγορία θεματικών πάρκων, η οποία, μάλιστα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και αρκετά δημοφιλής. Τα πάρκα φαντασίας, συνήθως σχετίζονται με τα γνωστά και αγαπητά στα παιδιά κινούμενα σχέδια, καθώς επίσης και με τους χαρακτήρες των κινουμένων σχεδίων, παρουσιάζουν τη γοητεία της παιδικής ηλικίας, αποτελούν κατά κάποιον τρόπο παιδικό πάρκο, ενώ η βάση αναφοράς τους μπορεί να είναι τα παραμύθια, η μαγεία, ή κάποιοι μύθοι και θρύλοι.

**Πάρκα ιστορίας και κουλτούρας:** Από τις πλέον σπουδαίες κατηγορίες θεματικών πάρκων που μπορεί να διακρίνει κανείς, είναι αυτά που σχετίζονται με την ιστορία και την κουλτούρα. Συγκεκριμένα, ο επισκέπτης ενός πάρκου το οποίο ανήκει σ' αυτήν την κατηγορία, μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τους ιθαγενείς, την αυθεντικότητα μιας κουλτούρας ή ενός



πολιτισμού, την πολιτιστική κληρονομιά, να γνωρίσει ένα πολιτιστικό χωριό και να έρθει σε επαφή με την ιστορική ατμόσφαιρα.

**Πάρκα Ταινιών:** Είναι μια πολύ αγαπητή κι απολαυστική κατηγορία θεματικού πάρκου, που σίγουρα κανείς θα ευχαριστηθεί να επισκεφθεί. Στη συγκεκριμένη ομάδα, μπορεί κανείς να έρθει σε επαφή με σόου της αμερικάνικης Άγριας Δύσης, διάφορες κωμωδίες και εικόνες από ταινίες, να γνωρίσει τη showbusiness, καθώς επίσης και να απολαύσει σόου από κασκαντέρ.



Εικόνα 3.2: [“On Cinema and Theme Parks” \(part 11\) | The R.L. Terry ReelView](#)

### 3.4 Το προϊόν

Σύμφωνα με τους Kotler και Swarbrooke, υπάρχουν τρία επίπεδα προϊόντος σε ένα θέμα πάρκο, και κάθε επίπεδο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά:

- Επίπεδο 1 βασικό προϊόν.
- Επίπεδο 2 Ενισχυτικό προϊόν. και
- Επίπεδο 3 Διευκόλυνση επαυξημένου προϊόντος.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, οι επισκέπτες επιλέγουν ένα θεματικό πάρκο με την προοπτική να απολαύσουν μια υπέροχη εμπειρία που συνδυάζει όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος των τριών επιπέδων.

### 3.4.1 Βασικό Προϊόν

Το βασικό προϊόν είναι το πιο θεμελιώδες επίπεδο και είναι αυτό που πραγματικά αγοράζει ο επισκέπτης. Το προϊόν αποτελείται από οφέλη που αναζητούν οι επισκέπτες αλλά αυτά είναι άυλα στη φύση τους, όπως:

- Ενθουσιασμός.
- Ατμόσφαιρα.
- Διασκέδαση.
- Αξία χρημάτων / Ποικιλία έλξης στο χώρο του πάρκου.
- Η παρέα των άλλων οικογενειακών συγκεντρώσεων.

### 3.4.2 Ενισχυτικό Προϊόν

Η διαχείριση του θεματικού πάρκου πρέπει να μετατρέψει το βασικό προϊόν στο Επίπεδο 1 σε απτό προϊόν. Το ενισχυτικό προϊόν είναι επιπλέον προϊόντα που προσφέρουν πρόσθετη αξία για το ίδιο το βασικό προϊόν και συμβάλλει στη διαφοροποίησή του από τους ανταγωνιστές.

Το προϊόν περιλαμβάνει:

- Βόλτες, δραστηριότητες και παραστάσεις.
- Καταστήματα τροφοδοσίας. Καταστήματα με σουβενίρ.
- Καθαρό, ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον που μπορούν οι επισκέπτες να απολαύσουν τις εμπειρίες τους: 1. Χώρους καθαρισμού, έξοδοι, χώροι καθιστικού, βολική τοποθεσία για τους επισκέπτες. 2. Εύκολο να κατανοηθεί η σήμανση, ευκολία στην κατανόηση της σήμανσης για τους επισκέπτες. 3. Προστατευόμενοι πεζόδρομοι καλυμμένες περιοχές αναμονής για υγρό καιρό, καθώς και για τον καιρό καθώς και για ηλιοφάνεια, απαιτείται εγκατάσταση εξοπλισμού ψύξης και θέρμανσης στις περιοχές αναμονής για επισκέπτες κατά τη διάρκεια ζεστών και κρύων χειμώνων.
- Πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.
- Οικολογικός σχεδιασμός θεματικού πάρκου.

### 3.4.3 Διευκόλυνση Επαυξημένου προϊόντος

Η διευκόλυνση επαυξημένου προϊόντος δεν είναι το βασικό προϊόν που αγοράζει ο επισκέπτης, αλλά βοηθάει να γίνει η εμπειρία πιο ικανοποιητική και ευχάριστη. Αυτό περιλαμβάνει όλα τα πρόσθετες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις που βελτιώνουν την εμπειρία των επισκεπτών, και αυτές είναι τόσο απτά όσο και άυλα στη φύση:



Βοηθητικές υπηρεσίες όπως: Επί τόπου μεταφορά (λεωφορείο) για να μετακινήσει τους επισκέπτες γύρω από το θεματικό πάρκο, εγκαταστάσεις για τους επισκέπτες με ειδικές ανάγκες όπως ράμπες και ανελκυστήρες για πρόσβαση από αναπηρικές καρέκλες και παιδικά καροτσάκια, ερμάρια για την ευκολία των επισκεπτών και φύλαξη αντικειμένων, χώρος στάθμευσης.

Ώρες λειτουργίας: Μερικά θεματικά πάρκα έχουν ειδικές ώρες λειτουργίας, όπως προσφορά νωρίτερα για την είσοδο στις ημέρες εισόδου για τους επισκέπτες να επισκεφθούν ένα συγκεκριμένο αξιοθέατο στο θεματικό πάρκο. Αυτή η ρύθμιση είναι ευπρόσδεκτη από επισκέπτες που θέλουν να αποφύγουν τα πλήθη, και είναι ευπρόσδεκτοι από επισκέπτες που θέλουν να αποφύγουν τα πλήθη, και μπορεί να βοηθήσει στη διευκόλυνση της συνολικής φυσικής ικανότητας του θέματος Parnay να διευκολύνει τη συνολική φυσική ικανότητα του θεματικού πάρκου.

Κατάσταση καιρού: Σύμφωνα με τον Perkins (Perkins, 2016), ο τουριστικός τομέας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στις καιρικές συνθήκες, και μπορεί να επηρεάσει την απόφαση συμμετοχής των επισκεπτών. Παρά τις πολλές προστατευμένες περιοχές, έχουν κατασκευαστεί πολλές προστατευμένες περιοχές για την προστασία των επισκεπτών, ο καιρός εξακολουθεί να επηρεάζει το πάρκο και ορισμένες δραστηριότητες ενδεχομένως να ανασταλούν, γεγονός που αποθαρρύνει τους επισκέπτες από το να επισκεφθούν το θεματικό πάρκο.

Τοποθεσία: Η καλή τοποθεσία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιβίωση και προσβασιμότητα ενός θεματικού πάρκου επειδή είναι ζωτικής σημασίας για να προσελκύσει ένα θεματικό πάρκο σημαντικό αριθμό επισκεπτών για πλήρη αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων του. Μια καλή τοποθεσία ίόν πρέπει να βρίσκεται σε ένα δημοφιλή τουριστικό προορισμό με υψηλή προσβασιμότητα, που μπορεί να αξιοποιήσει το εισερχόμενη τουριστική αγορά προορισμού καθώς είναι και πιθανό να αυξήσει τον αριθμό των πιθανών ημερήσιων ταξιδιωτών. Επιπλέον, το θεματικό πάρκο θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμο από επισκέπτες που χρησιμοποιούν δημόσιες και ιδιωτικές μεταφορές.

### 3.5 Η Υπηρεσία

Ο τομέας των παρεχόμενων υπηρεσιών, γενικότερα όταν γίνεται λόγος για επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικός ώστε η καθεμιά από αυτές να μπορέσει να ισχυροποιήσει τη θέση της στη αγορά, καθώς επίσης και να επικρατήσει του ανταγωνισμού. Είναι φυσικό επακόλουθο, επομένως, να ισχύει το ίδιο και όσον αφορά στον κλάδο των θεματικών πάρκων. Η συγκεκριμένη, όμως περίπτωση, των πάρκων αυτών, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της μεγάλης πολυπλοκότητας που διαθέτει. Το γεγονός της πολυπλοκότητας αυτής, έχει να κάνει με τέσσερις σημαντικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με:

- Επικέντρωση στον χρήστη, επειδή ο επισκέπτης αποτελεί κεντρικό τμήμα της κατανάλωσης υπηρεσιών. (Battarbee et al., 2008).
- Τη συν-δημιουργία της εμπειρίας από άλλους επισκέπτες. (Levelock et al., 2007).

- Διαφορετικές ομάδες-στόχους με διαφορετικά κίνητρα, συμπεριφορές και προσδοκίες. (Williams and Buswell, 2003).
- Μια σειρά από αλληλένδετα εμπειρικά στοιχεία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εξυπηρέτησης, τα οποία ο επισκέπτης πρέπει να κατανοήσει και να εκπληρώσει, προκειμένου να μπορέσει να βυθιστεί μέσα στην εμπειρία του θεματικού πάρκου. (Pine and Gilmore, 1999).

Επιπλέον, θα μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχουν και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ένα θεματικό πάρκο ως υπηρεσία (Kemperman, A. 2000). Πρόκειται για τα εξής πέντε:

1. Αρχικά, βασικό στοιχείο της υπηρεσίας του θεματικού πάρκου αποτελεί η άυλη φύση του, καθώς ο επισκέπτης δεν έχει τη δυνατότητα να δει τι αγοράζει εκ των προτέρων. Επόμενο είναι, άρα, ο καταναλωτής να ζητήσει αποδείξεις αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών.
2. Ακολουθεί το δεύτερο χαρακτηριστικό του θεματικού πάρκου, δηλαδή η αδιαιρετότητα. Αυτό σημαίνει ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση των προϊόντων, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια λάθους και η υπηρεσία που ο εκάστοτε καταναλωτής λαμβάνει, πρέπει εξαρχής να είναι σωστή.
3. Το τρίτο βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης υπηρεσίας, είναι πως ο κάθε πελάτης έχει το δικαίωμα μόνο για προσωρινή χρήση.
4. Στη συνέχεια, το προϊόν το οποίο παρέχει το θεματικό πάρκο είναι αλλοιώσιμο, καθώς επίσης παρατηρείται και αδυναμία αποθήκευσης.
5. Τέλος, οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από το θεματικό πάρκο είναι ετερογενείς, καθώς το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν μπορεί να συστηματοποιηθεί και να είναι το ίδιο μονίμως.

Για την ομαλή κι εύρυθμη λειτουργία ενός θεματικού πάρκου, υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι:

- Επικαιρότητα.
- Συνοχή.
- Ευελιξία.
- Σωστή τιμή.
- Παροχή προστιθέμενης αξίας. (Πρώιου Π., 2017)

### 3.6 Παράγοντες Επιτυχίας

Με το πέρασμα του χρόνου, το οποίο ακολουθείται κι από μια εξέλιξη του τομέα των θεματικών πάρκων ανά τον κόσμο, είναι φυσικό επακόλουθο να παρατηρούνται ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις από μεριάς των καταναλωτών. Πρόκειται για ένα γεγονός το οποίο κάνει δύσκολο έργο την ευχαρίστηση και την ικανοποίησή τους κατά την επίσκεψη ενός θεματικού πάρκου.

Προκειμένου, λοιπόν να επιτευχθεί ο σκοπός και ο επισκέπτης να απολαύσει την παραμονή του στο πάρκο αυτό, τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία κρίνονται απαραίτητα:

- Συνολική Ελκυστικότητα.
- Προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς.
- Συνολικές Στρατηγικές Μάρκετινγκ.

### 3.6.1 Συνολική Ελκυστικότητα

Αρχικά, προκειμένου να καταστεί δυνατό για ένα θεματικό πάρκο να γίνει ελκυστικό για τους επισκέπτες εν γένει, πρέπει να είναι βασισμένο σε ένα μοναδικό και πρωτότυπο θέμα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ενδιαφέρον και διασκεδαστικό γι' ανθρώπους όλων των ηλικιών, να απευθύνεται δηλαδή σε όλους, καθώς επίσης και να είναι καινοτόμο. Χρειάζεται επίσης να είναι εντυπωσιακό, διαδραστικό και να εμπνέει.

Επιπρόσθετα, υπόψιν θα πρέπει να ληφθούν τόσο το κόστος, όσο και η ποικιλία δραστηριοτήτων που παρέχεται στο θεματικό πάρκο. Είναι γεγονός ότι τόσο το χρηματικό αντίτιμο όσο και οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται στο θεματικό πάρκο απασχολούν τους επισκέπτες. Προκειμένου η παραμονή στο θεματικό πάρκο να είναι απολαυστική, θα πρέπει να προσφέρει στον κόσμο τη δυνατότητα να δοκιμάσει μια καινούργια εμπειρία, να παρέχονται υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, να υπάρχει υψηλό επίπεδο ασφάλειας στις εγκαταστάσεις, ενώ είναι σημαντική και η καλή ποιότητα των τροφίμων που προσφέρονται.

Το θεματικό πάρκο, επίσης θα πρέπει να είναι καθαρό κι ευχάριστο. Πρόκειται για δύο ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία, καθώς είναι από τα πρώτα που θα αξιολογήσουν οι επισκέπτες κατά τη διάρκεια της παραμονής τους σ' αυτό.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, επίσης, είναι το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Πρόκειται για ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που εντάσσονται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Θα πρέπει το προσωπικό να διακατέχεται από ενθουσιασμό και σωστή εκπαίδευση αναφορικά με το αντικείμενό του για να προσφέρει τις μέγιστες υπηρεσίες στους πελάτες.

Επίσης υψίστης σημασίας είναι και η τοποθεσία του θεματικού πάρκου. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως (3.4.3), πρόκειται για ένα από τα πλέον θεμελιώδη ζητήματα αναφορικά με την προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού επισκεπτών. Μια δημοφιλής τοποθεσία, η οποία συγκεντρώνει πολλούς ανθρώπους, αποτελεί την ιδανική επιλογή.

Επιπρόσθετα, εξίσου σημαντικά στοιχεία αποτελούν η ποιότητα και η συνέπεια στις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις. Εδώ τα στοιχεία που περιλαμβάνουν την επίδοση των ανθρώπων και των αγαθών πρέπει να μελετώνται προσεκτικά και να έχουν προγραμματιστεί εκ των προτέρων για να εξασφαλιστεί ότι κάθε επισκέπτης είναι ευχαριστημένος και ικανοποιημένος. Επίσης, χρειάζεται να βρουν σχέδια ή ρυθμίσεις έκτακτης ανάγκης για να εξυπηρετούν τυχόν απροσδόκητα

συμβάντα, όπως δυσμενείς καιρικές συνθήκες συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν τις κανονικές λειτουργίες του αξιοθέατου και ιδιαίτερες υπηρεσίες και διευκολύνσεις για τους επισκέπτες με σωματική αναπηρία για να ανταποκριθούν στην οπτική τους, ανάγκες ακοής και προσβασιμότητας.

### 3.6.2 Προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς

Το να είναι ένα θεματικό πάρκο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς, να τις παρακολουθεί και να εξελίσσεται παράλληλα μ' αυτές, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι ανάγκες των επισκεπτών ολοένα κι αυξάνονται. Επομένως, οι προτιμήσεις αυτών είναι ανάγκη να ληφθούν υπόψιν προκειμένου να κριθεί επιτυχημένη η λειτουργία ενός θεματικού πάρκου.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα θεματικά πάρκα, σε γενικές γραμμές απευθύνονται σε πελάτες οι οποίοι διαθέτουν υψηλότερο εισόδημα, επομένως δεν θα επιθυμούσαν να σπαταλήσουν μεγάλα ποσά ενέργειας κατά την επίσκεψή τους στο θεματικό πάρκο. Ιδανικές δραστηριότητες θα μπορούσαν να είναι εσωτερικά αξιοθέατα, σπα, απόλαυση ενός όμορφου τοπίου στον κήπο, εμπειρία σε διαφορετικά είδη από λιχουδιές.

Επιπλέον, με τα χρόνια οι άνθρωποι και οι κοινωνία εν γένει, παρουσιάζει μια ιδιαίτερη ευαισθητοποίηση αναφορικά με το περιβάλλον. Επομένως το ιδανικό περιβάλλον είναι αυτό το οποίο ακολουθεί πρακτικές φιλικά διακείμενες προς το περιβάλλον, όπως είναι η κατασκευή οικολογικών κτιρίων και μεταφοράς, η σωστή διαχείριση των πόρων, καθώς επίσης και η χρήση ανανεώσιμης ενέργειας.

Ακόμα, πλέον οι επισκέπτες ενός θεματικού πάρκου δεν επιθυμούν μόνο τη διασκέδαση κατά την παραμονή τους σ' αυτό, αλλά και την εκμάθηση νέων πραγμάτων. Επομένως, οι δραστηριότητες πρέπει να αποτελούν έναν συνδυασμό ψυχαγωγίας και εκπαίδευσης, προκειμένου να καταφέρει να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον.

Ιδιαίτερα σημαντικό, επίσης είναι οι επισκέπτες κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων του θεματικού πάρκου, να μην έχουν έναν περιορισμένο και παθητικό ρόλο. Αντίθετα, η εμπειρία τους θα πρέπει να είναι διαδραστική και να έχουν μια ενεργή συμμετοχή στα δρώμενα.

### 3.6.3 Διαχείριση

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει ορισμένες θεμελιώδους σημασίας ενέργειες, για την επιτυχία των οποίων παρατηρείται η ανάγκη για ειδικούς σε όλους πτυχές της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων του στρατηγικού σχεδιασμού, της χρηματοδότησης, του μάρκετινγκ και της συντήρησης.

Κρίνεται, επομένως απαραίτητο, τόσο η διεύθυνση και το προσωπικό πρέπει να είναι ενεργοί για να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές τους σε αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η διοίκηση πρέπει να είναι ευαίσθητη στην αγορά και τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, δηλαδή πολιτικό, περιβαλλοντικό, κοινωνικό και τεχνολογικό.

Επιπρόσθετα, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ισχυρών χρηματοοικονομικών πόρων, οι οποίοι να είναι σε θέση να επενδύουν στην παροχή νέων αξιοθέατων, καθώς επίσης και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών, προκειμένου να είναι σε θέση να συμβαδίσουν με τις επιθυμίες των καταναλωτών.

Στη συνέχεια, είναι υψίστης σημασίας ένα ισχυρό τμήμα μάρκετινγκ, το οποίο θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει δυνητικά τμήματα της αγοράς, καθιστώντας έτσι ευκολότερη την ικανοποίηση των πελατών, καθώς επίσης και η υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής μάρκετινγκ.

Ένα στοιχείο αξιοσημείωτο είναι η διατήρηση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αναγνώρισης του κινδύνου και της αφαίρεσης, της διασφάλισης ότι το προσωπικό ακολουθεί κατάλληλες διαδικασίες ασφαλείας κατά την εργασία και του προσδιορισμού των λειτουργιών οι οποίες πληρούν ή υπερβαίνουν το αποδεκτό επίπεδο ασφαλείας και τα κυβερνητικά στάνταρ.

### 3.7 Θεματικά πάρκα ανά τον κόσμο

Τα θεματικά πάρκα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και συγκεντρώνουν σε μεγάλο βαθμό την προσοχή του κόσμου, τόσο πανευρωπαϊκά, όσο και παγκόσμια, συγκεντρώνοντας ιδιαίτερα αυξημένο αριθμό επισκεπτών. Αξίζει να αναφερθούν ορισμένα από τα πλέον αγαπητά και δημοφιλή.

#### **Port Aventura στην Ισπανία**

Το συγκεκριμένο πάρκο τοποθετείται στην περιοχή Salou, σε απόσταση 128 χλμ. από τη Βαρκελώνη και χωρίζεται σε 5 θεματικές πόλεις, ενώ περιλαμβάνει το διάσημο rollercoaster Dragon Khan και το μεγαλύτερο water park της Ευρώπης. Το Port Aventura αντλεί τις επιρροές του από την Κίνα, την Άγρια Δύση, το Μεξικό και τη Μεσόγειο. Πισίνες, νεροτσουλήθρες, εξωτικά ζώα σε τροπικούς παραδείσους, θεματικά εστιατόρια και βόλτες σε ειδυλλιακά τοπία είναι ορισμένα από αυτά που παρουσιάζει το πάρκο.

#### **Cedar στο Οχάιο, Αμερική**



Εικόνα 3.3: [Cedar Point no longer requiring reservations for park visits, likely due to low attendance - cleveland.com](https://www.cleveland.com)

Πρόκειται για ένα από τα πλέον δημοφιλή πάρκα ψυχαγωγίας παγκοσμίως. Ξεκίνησε το 1870 και έχει πάνω από 75 γύρους και 17 τρενάκια. Στις εγκαταστάσεις του περιλαμβάνει ένα θαλάσσιο πάρκο, μια παραλία με λευκή άμμο, δύο μαρίνες, ένα πάρκο go-karts και έναν ουρανοξύστη. Έχει λάβει ιδιαίτερα εγκωμιαστικές κριτικές από τον ξένο Τύπο για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

### **Thorpe Park στην Αγγλία**

Το συγκεκριμένο πάρκο βρίσκεται στο Surrey της Αγγλίας, περίπου 30 χλμ. μακριά από το Λονδίνο. Προτιμάται κυρίως από παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας, καθώς περιλαμβάνει δραστηριότητες επικίνδυνες για τους μικρότερους, όπως τα τρενάκια μεγάλης ταχύτητας και ελεύθερης πτώσης. Οι τεράστιες νεροτσουλήθρες που καταλήγουν σε λίμνες και το νέο rollercoaster που βουτάει κάτω από αεροπλάνα και περιστρέφεται γύρω από μια εγκαταλειμμένη εκκλησία αποτελούν τις νέες αποκτήσεις του πάρκου της Αγγλίας.

### **Eurodisney στη Γαλλία**

Παιδικοί ήρωες, καρτούν της Disney, παρελάσεις, μεγάλα και μικρά τρενάκια με απότομες πτώσεις, και αίθουσες εικονικής πραγματικότητας στο διάστημα αποτελούν ορισμένα από αυτά που μπορεί κανείς να συναντήσει. Ενώ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι ο Πύργος της Ωραίας Κοιμωμένης και ο κόσμος των Πειρατών μετατρέπουν το φανταστικό σε πραγματικό. Πολλά ακόμη παιχνίδια, όπως ο ωκεανός του Νέμο ή το Cars Race Rally, υπόσχονται διασκέδαση για όλες τις ηλικίες.

### **Universal's Islands of Adventure στη Φλόριντα**

Το πάρκο της Φλόριντ χωρίζεται σε έξι μέρη, καθένα από τα οποία περικυκλώνεται από τη γραφική λίμνη του κέντρου. Βόλτες μέσα σε χώρους γιγαντίων κόμικς αλλά και στο πάρκο Incredible Hulk είναι μερικά από τα οποία μπορεί κανείς να απολαύσει. Τα κομμάτια του πάρκου ενώνονται σαν παζλ, με τη χώρα του Spiderman, του Jurassic Park και του Χάρι Πότερ να πρωταγωνιστούν. Το τελευταίο θεωρείται και το πιο δημοφιλές μέρος του συγκεκριμένου πάρκου.



Ενώ, τα τρενάκια που αναποδογυρίζουν και οι λίμνες με τις γέφυρες συνθέτουν ένα ρομαντικό αλλά και ριψοκίνδυνο πάρκο.

### **Six Flags Amusement Parks στις ΗΠΑ**



Εικόνα 3.4: [Why Six Flags Fails And Disney Succeeds - AllEars.Net](#)

Πρόκειται για μια αλυσίδα από 19 πάρκα ψυχαγωγίας σε 9 πολιτείες της Αμερικής, ένα στο Μεξικό και ένα στον Καναδά. Βρίσκεται χτισμένο στην κορυφή ενός μικρού βουνού με αποτέλεσμα να είναι ιδανικό για την οικοδόμηση γρήγορων και απότομων τρένων του λούνα παρκ. Είναι γνωστό και ως “Xtreme” πάρκο. Παράλληλα, προσφέρει διαφορετικά θεάματα, από βόλτες γεμάτες περιπέτεια μέχρι θεματικούς χώρους από καρτούν και ταινίες.

### **Europa Park στη Γερμανία**



Εικόνα 3.5: [A fairytale Europe: Europa-Park, Germany | Germany holidays | The Guardian](#)

Το πάρκο αυτό βρίσκεται στην πόλη Freiburg, ενώ διακρίνεται σε θεματικές ενότητες που εμπνέονται από 12 χώρες της Ευρώπης. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι τα παιδιά διασκεδάζουν, ενώ ταυτόχρονα έρχονται σε επαφή με διαφορετικές κουλτούρες χωρών. Για τις μικρές ηλικίες προτιμάται το “Childrens World” με το χωριό των Βίκινγκς, οι νεροτσουλήθρες και οι απίστευτοι αμμόλοφοι, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες επιζητούν την περιπέτεια στην άγρια ζούγκλα του Adventure Land.

### **Walt Disney World στις ΗΠΑ**

Βρίσκεται στο Ορλάντο της Φλόριδα, που εδώ και πολλά χρόνια αποτελεί ένα από τα διασημότερα τουριστικά θέρετρα για πολλές οικογένειες. Με κυρίαρχους τους κλασικούς και σύγχρονους ήρωες του Ντίσνεϊ, το πάρκο περιέχει ένα πλήθος δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που μπορεί να απολαύσει κανείς, όπως water parks, παιχνίδια με δελφίνια, ξενοδοχεία, εστιατόρια.

### **Asterix Park στη Γαλλία**

Μόλις 30 χλμ. έξω από το Παρίσι συναντά κανείς το πάρκο αυτό. Είναι ιδανικό για κάθε ηλικία το Asterix Park, ενώ αρκετά από τα παιχνίδια που αυτό διαθέτει, συνοδεύονται από την εικονική πραγματικότητα. Η ιστορία των Γαλατών ζωντανεύει και η παρέα του Αστερίξ, του Οβελίξ και του Πανοραμίξ ταξιδεύει τους επισκέπτες. Το χωριό περιλαμβάνει διαδρομές με τρενάκι, τρεχούμενα νερά και παιχνίδια ελεύθερης πτώσης.

### **Alton Towers στην Αγγλία**



Εικόνα 3.6: [Alton Towers Vlog August 2019 - YouTube](#)

Τοποθετείται στο Staffordshire, περίπου 190 χλμ. μακριά από το Λονδίνο. Ένα από τα δυνατά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αποτελεί η διακόσμηση που διαθέτει. Τα αγαπημένα τρενάκια του αφορούν κυρίως τρομακτικές βόλτες, ενώ τα shows και οι κήποι με πύργους του Μεσαίωνα εντυπωσιάζουν τους επισκέπτες. Παράλληλα, το water park κινεί το ενδιαφέρον των επισκεπτών, καθώς χαρακτηρίζεται από εντυπωσιακά τοπία.



### 3.8 Θεματικά Πάρκα στην Ελλάδα

Η χώρα μας, η οποία είναι κατεξοχήν τουριστική, δεν θα μπορούσε φυσικά να απέχει τον τομέα των θεματικών πάρκων, που προσελκύουν σημαντικό ενδιαφέρον από μεριάς των τουριστών, αλλά και του κόσμου εν γένει. Αν προσέξει κανείς, θα παρατηρήσει ότι στη χώρα μας διαθέτουμε ιδιαίτερα εντυπωσιακά θεματικά πάρκα.

#### **Allou! Fun Park.**



Εικόνα 3.7: [Allou! Fun Park - Athens Attica](#)

Το πάρκο αυτό λειτούργησε για πρώτη φορά τον Οκτώβριο του 2002. Ορισμένα από τα παιχνίδια που μπορεί να συναντήσει κανείς ενδεικτικά είναι το “House of Fear Agony”, το “Power Karts”, το “Volcano Island”, και η αρένα VR, ενώ υπάρχει ακόμα ένα πλήθος από επιλογές. Διατίθενται, επίσης, υπηρεσίες φαγητού και ποτού, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα για τη διοργάνωση εκδηλώσεων και events.

#### **Αττικό Ζωολογικό Πάρκο**

Ξεκίνησε να λειτουργεί τον Μάιο του 2000, αρχικά ως Ορνιθολογικό Πάρκο, ενώ στη συνέχεια προστέθηκαν κι επιπλέον θεματικές. Αποτέλεσμα των νέων εισόδων που γίνονταν ανά τα χρόνια, είναι να έχει φτάσει σήμερα να περιλαμβάνει μια συλλογή από τα πλέον σπάνια και ιδιαίτερα είδη ζώων που μπορεί κανείς να συναντήσει από όλες τις περιοχές του κόσμου. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι συνεργάζεται με φορείς και Μ.Κ.Ο. για την προστασία των άγριων ζώων.

#### **Πάρκο Τρίτση**



Εικόνα 3.8: [Πάρκο Περιβαλλοντολογικής Ευαισθητοποίησης «Αντώνης Τρίτσης» – Πύργος Βασιλίσσης \(pyrgosvasilissis.gr\)](http://pyrgosvasilissis.gr)

Πρόκειται για ένα από τα πλέον δημοφιλή περιβαλλοντικά πάρκα, με σπουδαία δράση. Εδώ, κυριαρχεί το υγρό στοιχείο που παρατηρείται με τη μορφή των έξι τεχνητών λιμνών που περιλαμβάνονται, αλλά και του καναλιού που τις συνδέει μέσω του οποίου πραγματοποιείται η ροή του νερού μεταξύ των λιμνών. Επιπλέον, πλούσια είναι τόσο η χλωρίδα όσο και η πανίδα του συγκεκριμένου πάρκου.

### **Adventure Park**

Στο συγκεκριμένο πάρκο εντάσσονται δραστηριότητες σχετικές με τη φύση. Επιπλέον, παρέχεται ειδικός εξοπλισμός με τον οποίο οι επισκέπτες μπορούν να πετάξουν σε μεγάλο ύψος από το ένα δέντρο στο άλλο, ενώ προηγουμένως έχει υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση για την αποφυγή οποιουδήποτε κινδύνου.

### **Πάρκο Ελληνικής Μυθολογίας**

Πρόκειται για ένα πάρκο με τρισδιάστατους μυθολογικούς ήρωες και τα αντίστοιχα εφέ, καθώς επίσης περιλαμβάνεται και ξενάγηση από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Επιπλέον, οι επισκέπτες με τη χρήση τόσο των κατάλληλων υλικών όσο και της τεχνολογίας, έχουν τη δυνατότητα να βιώσουν αυτά τα οποία βλέπουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Εισαγωγή

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, αφού πραγματοποιηθεί μια περιγραφή και μια ιστορική αναδρομή του θεματικού πάρκου της Disneyland στην Αμερική, έπειτα εφαρμόζεται σ' αυτό το πρότυπο διαχείρισης κινδύνου ISO 31000.

#### 4.1 Ντίσνεϊλαντ-Η.Π.Α

Το Disneyland Park, αρχικά Disneyland, είναι το πρώτο από τα δύο θεματικά πάρκα που χτίστηκαν στο Disneyland Resort στο Anaheim της Καλιφόρνια, το οποίο άνοιξε στις 17 Ιουλίου 1955. Είναι το μοναδικό θεματικό πάρκο που σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε μέχρι την ολοκλήρωσή του υπό την άμεση επίβλεψη του Walt Disney. Αρχικά ήταν το μοναδικό αξιοθέατο στην ιδιοκτησία του. Το επίσημο όνομά του άλλαξε σε Disneyland Park για να το ξεχωρίσει από το αναπτυσσόμενο συγκρότημα στη δεκαετία του 1990. Ήταν το πρώτο θεματικό πάρκο της Disney.

Ο Walt Disney ήρθε με την ιδέα της Disneyland αφού επισκέφτηκε διάφορα πάρκα ψυχαγωγίας με τις κόρες του τη δεκαετία του 1930 και του 1940. Αρχικά οραματίστηκε να χτίσει ένα τουριστικό αξιοθέατο δίπλα στα στούντιό του στο Burbank για να διασκεδάσει τους οπαδούς που ήθελαν να το επισκεφθούν. Ωστόσο, σύντομα συνειδητοποίησε ότι η προτεινόμενη τοποθεσία ήταν πολύ μικρή. Αφού προσέλαβε έναν σύμβουλο για να τον βοηθήσει να καθορίσει ένα κατάλληλο μέρος για το έργο του, η Disney αγόρασε μια περιοχή 160 στρεμμάτων (65 εκτάρια) κοντά στο Anaheim το 1953. Η κατασκευή ξεκίνησε το 1954 και το πάρκο αποκαλύφθηκε κατά τη διάρκεια ειδικής τηλεοπτικής εκδήλωσης στην τηλεόραση, στο δίκτυο ABC, στις 17 Ιουλίου 1955.

Από την έναρξή της, η Disneyland υπέστη επέκταση και σημαντικές ανακαινίσεις, όπως η προσθήκη της πλατείας της Νέας Ορλεάνης το 1966, της Bear Country (τώρα Critter Country) το 1972, του Mickey's Toontown το 1993 και του Star Wars: Galaxy's Edge το 2019. Το Disney California Adventure Park χτίστηκε στην τοποθεσία του αρχικού χώρου στάθμευσης της Disneyland κι άνοιξε το 2001.



Εικόνα 4.1: [America Trips - San Francisco Disneyland Tour \(merryttatravel.com\)](http://merryttatravel.com)

Η Disneyland έχει μεγαλύτερη αθροιστική συμμετοχή από οποιοδήποτε άλλο θεματικό πάρκο στον κόσμο, με 726 εκατομμύρια επισκέψεις από τότε που άνοιξε (ως τον Δεκέμβριο του 2018). Το 2018, το πάρκο είχε περίπου 18,6 εκατομμύρια επισκέψεις, καθιστώντας το το δεύτερο πιο δημοφιλές λούνα παρκ στον κόσμο εκείνο το έτος, πίσω από μόνο το Magic Kingdom, πάρκο που ενέπνευσε εκείνο. Σύμφωνα με μια έκθεση της Disney τον Μάρτιο του 2005, 65.700 θέσεις εργασίας υποστηρίζονται από το Disneyland Resort, συμπεριλαμβανομένων περίπου 20.000 άμεσων υπαλλήλων της Disney και 3.800 εργαζομένων τρίτων (ανεξάρτητοι εργολάβοι ή υπάλληλοί τους). Η Disney ανακοίνωσε το “Project Stardust” το 2019, το οποίο περιελάμβανε σημαντικές διαρθρωτικές ανακαινίσεις στο πάρκο για να αντιπροσωπεύσει περισσότερα άτομα.

## 4.2 Ιστορική Αναδρομή

### 20ός αιώνας

#### Προέλευση

Η ιδέα για τη Disneyland ξεκίνησε όταν ο Walt Disney επισκέφτηκε το Griffith Park στο Λος Άντζελες με τις κόρες του Diane και Sharon. Καθώς τους παρακολουθούσε να ευχαριστούνται, βρήκε την ιδέα ενός τόπου όπου οι ενήλικες και τα παιδιά τους θα μπορούσαν να πάνε και να διασκεδάσουν μαζί, αν και το όνειρό του έμεινε αδρανές για πολλά χρόνια. Μπορεί επίσης να έχει επηρεαστεί από τις αναμνήσεις του πατέρα του για την Παγκόσμια Κολομβιανή Έκθεση του 1893 στο Σικάγο, στην οποία εκείνος εργάστηκε. Ίσως έμπνευση να αποτέλεσε και το Midway Plaisance, το περιελάμβανε μια σειρά από αξιοθέατα που αντιπροσωπεύουν διάφορες χώρες από όλο τον κόσμο και κάποια που αντιπροσωπεύουν διάφορες περιόδους του ανθρώπου. Υπήρχαν, επίσης πολλές βόλτες, συμπεριλαμβανομένης της πρώτης ρόδας Ferris, μιας διαδρομής “sky”, μιας επιβατικής αμαξοστοιχίας που περιόριζε την περίμετρο και ενός Wild West Show. Μια άλλη πιθανή επιρροή ήταν το Benton Harbour, το εθνικό διάσημο House of David’s Eden Springs Park του Μίσιγκαν. Ο Disney επισκέφτηκε το πάρκο και τελικά αγόρασε ένα από τα παλαιότερα τρένα μινιατούρες που χρησιμοποιήθηκαν αρχικά εκεί. Η αποικία είχε τη μεγαλύτερη μινιατούρα σιδηροδρομική εγκατάσταση στον κόσμο εκείνη την εποχή. Το παλαιότερο τεκμηριωμένο σχέδιο

των σχεδίων της Disney στάλθηκε ως υπόμνημα στον σχεδιαστή παραγωγής στούντιο Dick Kelsey στις 31 Αυγούστου 1948, όπου αναφέρεται ως “Mickey Mouse Park”, με βάση τις σημειώσεις που έκανε ο Disney κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του και του Ward Kimball στη Σιδηροδρομική Έκθεση του Σικάγο τον ίδιο μήνα, με μια διήμερη στάση στο Henry Ford’s Museum και το Greenfield Village, ένα μέρος με αξιοθέατα όπως μια Main Street και βόλτες με ατμόπλοιο, που είχε επισκεφθεί οκτώ χρόνια νωρίτερα.



Εικόνα 4.2: [Walt Disney | Biography, Movies, & Facts | Britannica](#)

Ενώ οι άνθρωποι έγραψαν επιστολές στη Disney για την επίσκεψή τους στα στούντιο Walt Disney, συνειδητοποίησε ότι ένα λειτουργικό στούντιο κινηματογράφου δεν είχε πολλά να προσφέρει στους επισκέπτες του, και άρχισε να καλλιεργεί ιδέες για την κατασκευή ενός τόπου κοντά στα στούντιο Burbank για τους τουρίστες. Οι ιδέες του εξελίχθηκαν σε ένα μικρό πάρκο παιχνιδιού με βόλτα με βάρκα και άλλους θεματικούς χώρους. Η αρχική ιδέα, το “Mickey Mouse Park”, ξεκίνησε με οικόπεδο οκτώ στρεμμάτων (3,2 εκτάρια) στο Riverside Drive. Άρχισε να επισκέπτεται άλλα πάρκα για έμπνευση και ιδέες, όπως Tivoli Gardens στη Δανία, Efteling στην Ολλανδία, και Greenfield Village, Playland και Children Fairyland στις Ηνωμένες Πολιτείες, και Bekonscot Model Village & Railway, Beaconsfield στην Αγγλία. Οι σχεδιαστές του άρχισαν να εργάζονται πάνω σε έννοιες, αν και το έργο μεγάλωσε πολύ. Ο Disney προσέλαβε τον Harrison Price από το Ινστιτούτο Ερευνών του Στάνφορντ για να μετρήσει την κατάλληλη περιοχή για να εντοπίσει το θεματικό πάρκο με βάση την πιθανή ανάπτυξη της περιοχής. Με βάση την ανάλυση του Price (για την οποία θα αναγνωριζόταν ως θρύλος της Disney το 2003), η Disney απέκτησε 160 στρέμματα (65 εκτάρια) πορτοκαλιών και καρυδιών στο Anaheim, νοτιοανατολικά του Λος Άντζελες στη γειτονική Orange County. Η τοποθεσία Burbank που θεωρήθηκε αρχικά ιδανική από τον Disney φιλοξενεί πλέον τα Walt Disney Animation Studios και τα ABC Studios.

Οι δυσκολίες στην απόκτηση χρηματοδότησης ώθησαν τη Disney να ερευνήσει νέες μεθόδους συγκέντρωσης χρημάτων και αποφάσισε να δημιουργήσει μια εκπομπή με το όνομα Disneyland, η οποία μεταδόθηκε στο ABC τότε. Σε αντάλλαγμα, το δίκτυο συμφώνησε να βοηθήσει στη χρηματοδότηση του πάρκου. Για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της, η Disneyland ανήκε

στην Disneyland, Inc., η οποία με τη σειρά της ανήκε από κοινού στις εταιρείες Walt Disney Productions, Walt Disney, Western Publishing και ABC. Επιπλέον, ο Disney μίσθωσε πολλά από τα καταστήματα στην Main Street των Η.Π.Α. σε εξωτερικές εταιρείες. Μέχρι το 1960, η Walt Disney Productions ξαγόρασε όλες τις άλλες μετοχές, μια συνεργασία που τελικά θα οδηγούσε στην εξαγορά της ABC από την Walt Disney Corporation στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Η κατασκευή ξεκίνησε στις 16 Ιουλίου 1954 και κόστισε 17 εκατομμύρια δολάρια (ισοδύναμη με 131 εκατομμύρια δολάρια το 2019). Το πάρκο άνοιξε ένα χρόνο και μία μέρα αργότερα. Η Διαδρομή 101 των ΗΠΑ (αργότερα Interstate 5) ήταν υπό κατασκευή ταυτόχρονα ακριβώς βόρεια του τόπου. Κατά την προετοιμασία για την κίνηση που αναμενόταν να φέρει η Disneyland, προστέθηκαν δύο ακόμη λωρίδες στον αυτοκινητόδρομο πριν τελειώσει το πάρκο.

### **Εγκαίνια**

Η Disneyland ήταν αφιερωμένη σε μια εκδήλωση «International Press Preview» που πραγματοποιήθηκε την Κυριακή 17 Ιουλίου 1955, η οποία ήταν ανοιχτή μόνο σε προσκεκλημένους και τα μέσα ενημέρωσης. Την επόμενη μέρα, άνοιξε στο κοινό, με είκοσι αξιοθέατα. Οι ειδικές εκδηλώσεις της Κυριακής, συμπεριλαμβανομένης της αφοσίωσης, μεταδόθηκαν σε εθνικό επίπεδο και αγκυροβολήθηκαν από τρεις φίλους του Walt Disney από το Χόλιγουντ: Art Linkletter, Bob Cummings και Ronald Reagan. Η ABC δημοσίευσε την εκδήλωση ζωντανά.

Λόγω διαφόρων ατυχών περιστατικών, η κριτική για την Κυριακή εκείνη ήταν ιδιαίτερα αρνητική για την Disneyland. Μετά τον εξαιρετικά αρνητικό τύπο από το άνοιγμα της προεπισκόπησης, ο Walt Disney κάλεσε τους παρευρισκόμενους να επιστρέψουν σε μια ιδιωτική «δεύτερη μέρα» για να βιώσουν τη Disneyland σωστά.

Εκείνη την εποχή, και κατά τη διάρκεια της ζωής των Walt και Roy Disney, η 17η Ιουλίου θεωρήθηκε απλώς μια προεπισκόπηση, με την 18η Ιουλίου την επίσημη ημέρα έναρξης. Έκτοτε, με τη βοήθεια αναμνήσεων της τηλεοπτικής μετάδοσης, η εταιρεία έχει υιοθετήσει την 17η Ιουλίου ως επίσημη ημερομηνία, που εορτάζεται κάθε χρόνο ως γενέθλια της Disneyland.

### **1950-1960**

Τον Σεπτέμβριο του 1959, ο Σοβιετικός Πρώτος Γραμματέας Νικήτα Χρουστσόφ πέρασε δεκατρείς ημέρες στις Ηνωμένες Πολιτείες, με δύο αιτήματα: να επισκεφθεί τη Ντίσνεϋλαντ και να γνωρίσει τον Τζον Γουέιν Λόγω της έντασης του Ψυχρού Πολέμου και των ανησυχιών για την ασφάλεια, του δόθηκε περιέργη εκδρομή στη Disneyland. Ο Σαχ του Ιράν και η αυτοκράτειρα Φάρα προσκλήθηκαν στη Disneyland από τον Walt Disney στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Υπήρξε μέτρια διαμάχη για την έλλειψη υπαλλήλων Αφροαμερικάνων. Στα τέλη του 1963, ακτιβιστές πολιτικών δικαιωμάτων πίεζαν τη Disneyland να προσλάβουν μαύρους, με στελέχη που απάντησαν ότι θα «εξέταζαν» τα αιτήματα. Το πάρκο προσέλαβε ωστόσο άτομα ασιατικής καταγωγής, όπως ο Ty Wong και Μπομπ Κουχαχάρα.

### **1980**

Το Fantasyland έκλεισε για ανακαίνιση το 1982 και άνοιξε ξανά στο κοινό το 1983 ως «New Fantasyland». Στις 5 Δεκεμβρίου 1985, για να γιορτάσει το 30ό έτος λειτουργίας της Disneyland, εκτοξεύτηκε ένα εκατομμύριο μπαλόνια στους δρόμους που συνορεύουν με τη Disneyland ως μέρος του Skyfest Celebration.

## 1990

Το Disneyland Park, το ξενοδοχείο Disneyland, η τοποθεσία του αρχικού χώρου στάθμευσης, και τα γύρω ακίνητα προορίζονταν να γίνουν μέρος του Disneyland Resort. Εκείνη την εποχή, η ιδιοκτησία είδε την προσθήκη του θεματικού πάρκου Disney California Adventure, ενός συγκροτήματος αγορών, φαγητού και ψυχαγωγίας με το όνομα Downtown Disney, ένα ανακαινισμένο Disneyland Hotel, την κατασκευή του Grand Californian Hotel & Spa της Disney, και την απόκτηση και επωνυμία του Pan Pacific Hotel ως Disney's Paradise Pier Hotel. Το πάρκο μετονομάστηκε σε «Disneyland Park» για να το ξεχωρίσει από το μεγαλύτερο υπό κατασκευή συγκρότημα. Επειδή ο υπάρχων χώρος στάθμευσης (νότια της Disneyland) επανατοποθετήθηκε από αυτά τα έργα, η δομή στάθμευσης έξι επιπέδων, 10.250 Mickey and Friends κατασκευάστηκε στη βορειοδυτική γωνία. Με την ολοκλήρωσή του το 2000, ήταν η μεγαλύτερη δομή στάθμευσης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η ομάδα διαχείρισης του πάρκου κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1990 ήταν μια πηγή διαμάχης μεταξύ των θαυμαστών και των υπαλλήλων. Σε μια προσπάθεια αύξησης των κερδών, άρχισαν διάφορες αλλαγές από τα τότε στελέχη Cynthia Harriss και Paul Pressler. Ενώ οι πρωτοβουλίες τους παρείχαν βραχυπρόθεσμη αύξηση των αποδόσεων των μετόχων, επέστησαν εκτεταμένη κριτική για την έλλειψη προνοητικότητας. Τα καταστήματα λιανικής των Harriss και Pressler οδήγησαν σε μια σταδιακή μετατόπιση της εστίασης της Disneyland από τα αξιοθέατα στα εμπορεύματα. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι McKinsey & Company μπήκαν για να βοηθήσουν στον εξορθολογισμό των λειτουργιών, με αποτέλεσμα πολλές αλλαγές και περικοπές. Μετά από σχεδόν μια δεκαετία αναβαλλόμενης συντήρησης, το αρχικό πάρκο έδειχνε σημάδια αμέλειας. Οι οπαδοί του πάρκου αποφάσισαν την υποτιθέμενη μείωση της αξίας των πελατών και την ποιότητα του πάρκου και έτρεξαν για την απόλυση της ομάδας διαχείρισης.

## 21<sup>ος</sup> αιώνας

Ο Matt Ouimet, πρώην πρόεδρος της Disney Cruise Line, προήχθη για να αναλάβει ηγεσία στο Disneyland Resort στα τέλη του 2003. Λίγο αργότερα, επέλεξε τον Greg Emmer ως Ανώτερο Αντιπρόεδρο Επιχειρήσεων. Ο Έμερ ήταν ένα παλιό μέλος του καστ της Disney που είχε εργαστεί στη Disneyland στη νεολαία του πριν μετακομίσει στη Φλόριντα και κατείχε πολλές εκτελεστικές ηγετικές θέσεις στο Walt Disney World Resort. Ο Ouimet γρήγορα ξεκίνησε να αντιστρέφει ορισμένες τάσεις, ειδικά όσον αφορά τη συντήρηση καλλυντικών και την επιστροφή στο αρχικό πρόγραμμα συντήρησης της υποδομής, με την ελπίδα να αποκαταστήσει το προηγούμενο αρχείο ασφαλείας της Disneyland. Ομοίως με την ίδια τη Disney, ο Ouimet και ο Emmer συχνά μπορούσαν να περπατούν στο πάρκο κατά τις εργάσιμες ώρες με τα μέλη του αντίστοιχου προσωπικού τους, φορώντας κονκάρδες με τα ονόματα των καστ, να στέκονται στην ουρά για αξιοθέατα και να καλωσορίζουν τους επισκέπτες. Τον Ιούλιο του 2006, ο Ouimet έφυγε από την εταιρεία The Walt Disney Company για να γίνει πρόεδρος της Starwood. Λίγο αργότερα, ο Ed Grier, εκτελεστικός διευθύνων σύμβουλος της Walt Disney Flights Japan, διορίστηκε πρόεδρος



του θέρετρου. Τον Οκτώβριο του 2009, ο Grier ανακοίνωσε τη συνταξιοδότησή του και αντικαταστάθηκε από τον Γιώργο Καλογρίδη.

Το «Harriest Homecoming on Earth» ήταν μια γιορτή δεκαοκτώ μηνών (που πραγματοποιήθηκε έως το 2005 και το 2006) της πεντηκοστής επετείου του Disneyland Park, γιορτάζοντας επίσης το ορόσημο της Disneyland σε όλα τα πάρκα της Disney παγκοσμίως. Το 2004, το πάρκο υπέστη σημαντικές ανακαινίσεις κατά την προετοιμασία, αποκαθιστώντας πολλά αξιοθέατα, ιδίως το Space Mountain, το Jungle Cruise, το στοιχειωμένο μέγαρο, τους πειρατές της Καραϊβικής και το Enchanted Tiki Room του Walt Disney. Τα αξιοθέατα που βρισκόταν στο πάρκο την πρώτη ημέρα είχαν ένα αυτοκίνητο όχημα βαμμένο χρυσό, και το πάρκο ήταν διακοσμημένο με πενήντα Χρυσά Αυτιά. Ο εορτασμός ξεκίνησε στις 5 Μαΐου 2005 και έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου 2006 και ακολούθησε ο εορτασμός «Έτος εκατομμυρίων ονείρων», διάρκειας είκοσι επτά μηνών που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2008.

Ξεκινώντας την 1η Ιανουαρίου 2010, τα Disney Parks φιλοξένησαν ένα πρόγραμμα εθελοντών «Δώστε μια μέρα, πάρτε μια ημέρα Disney», στο οποίο η Disney ενθάρρυνε τους ανθρώπους να προσφερθούν εθελοντικά με ένα συμμετέχον φιλανθρωπικό ίδρυμα και να λάβουν μια δωρεάν Ημέρα της Disney είτε στο Disneyland Resort είτε στο πάρκο Walt Disney World. Στις 9 Μαρτίου 2010, η Disney ανακοίνωσε ότι είχε επιτύχει τον στόχο ενός εκατομμυρίου εθελοντών και ολοκλήρωσε την προσφορά σε οποιονδήποτε δεν είχε ακόμη εγγραφεί σε μια συγκεκριμένη κατάσταση εθελοντών.

Τον Ιούλιο του 2015, η Disneyland γιόρτασε την 60ή επέτειο από τον εορτασμό διαμαντιών. Το Disneyland Park παρουσίασε την παρέλαση Paint the Night και την επίδειξη πυροτεχνημάτων Disneyland Forever, ενώ το Sleeping Beauty Castle ήταν διακοσμημένο με διαμάντια με ένα μεγάλο λογότυπο «60». Το Diamond Celebration ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2016 και ολόκληρη η διακόσμηση της επετείου αφαιρέθηκε γύρω από το Halloween 2016.

Το Disneyland Park, μαζί με το Disney California Adventure, το Downtown Disney και τα ξενοδοχεία θερέτρου, έκλεισαν επ' αόριστον από τις 14 Μαρτίου 2020 ως απάντηση στην πανδημία κορονοϊού. Μετά από σχεδόν τέσσερις μήνες κλεισίματος, το Downtown Disney άνοιξε ξανά στις 9 Ιουλίου 2020. Τα πάρκα είχαν προγραμματιστεί να ανοίξουν ξανά στην 65η επέτειο της Disneyland στις 17 Ιουλίου 2020, αλλά λόγω των αυξανόμενων περιπτώσεων στην Καλιφόρνια, το άνοιγμα των πάρκων αναβλήθηκε για άλλη μια φορά. Αναμενόταν να παραμείνει κλειστό έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020.

### 4.3 Μέρη

Το Disneyland Park αποτελείται από εννέα θεματικά «εδάφη» και μια σειρά από κρυφές περιοχές και καταλαμβάνει πάνω από 100 στρέμματα (40 εκτάρια). Συγκεκριμένα, οι περιοχές αυτές οι οποίες το απαρτίζουν, είναι οι εξής: Main Street, U.S.A., Adventureland, Frontierland, New



Orleans Square, Critter Country, Fantasyland, Mickey's Toontown, Tomorrowland, Star Wars: Galaxy's Edge.

**Main Street, U.S.A.:** Η κεντρική οδός των Η.Π.Α. έχει μοτίβο σύμφωνα με μια τυπική πόλη των αρχών του 20ού αιώνα και πήρε μεγάλη έμπνευση από την πατρίδα του Walt Disney, Marceline, Missouri. Διαθέτει σιδηροδρομικό σταθμό, πλατεία της πόλης, κινηματογράφο, αίθουσα πόλεων, πυροσβεστικό όχημα με ατμοκίνητη αντλία, emporium, καταστήματα, στοές, διώροφο λεωφορείο, άμαξα και τραμ. Η Main Street φιλοξενεί επίσης την Πινακοθήκη της Disney και την Όπερα που προβάλλει το Great Moments με τον κ. Lincoln, μια εκπομπή με την ηχητική-Animatronic έκδοση του προέδρου. Στο άκρο της Main Street, οι ΗΠΑ είναι το κάστρο της Ωραίας Κοιμωμένης, το άγαλμα του Partners και το Central Plaza (επίσης γνωστό ως Hub), το οποίο είναι μια πύλη για τα περισσότερα θεματικά εδάφη.



Εικόνα 4.3: [Disneyland Says There Are "Not Plans" to Reopen Main Street, U.S.A. This Year | Inside the Magic](#)

**Adventureland:** Το συγκεκριμένο μέρος έχει σχεδιαστεί για να αναδημιουργήσει την αίσθηση ενός εξωτικού τροπικού μέρους σε μια απομακρυσμένη περιοχή του κόσμου. «Για να δημιουργήσουμε μια γη που θα έκανε αυτό το όνειρο πραγματικότητα», είπε ο Walt Disney, «φανταζόμασταν πολύ μακριά από τον πολιτισμό, στις απομακρυσμένες ζούγκλες της Ασίας και της Αφρικής». Στην είσοδο του Adventureland βρίσκεται το Enchanted Tiki Room του Walt Disney, το οποίο ήταν το πρώτο αξιοθέατο που χρησιμοποίησε το Audio-Animatronics, έναν υπολογιστή συγχρονισμού ήχου και ρομποτικής. Στα αξιοθέατα περιλαμβάνονται το Jungle Cruise της ημέρας έναρξης, η Περιπέτεια του Indiana Jones και το Δεντρόσπιτο του Ταρζάν.



Εικόνα 4.4: [Adventureland -- Disneyland - AllEars.Net](http://www.allears.net)

**Frontierland:** Το Frontierland αναδημιουργεί το περιβάλλον των πρωτοπόρων ημερών κατά μήκος των αμερικανικών συνόρων. Η συγκεκριμένη ενότητα φιλοξενεί το συγκρότημα Pinewood Indians, ενώ η ψυχαγωγία και τα αξιοθέατα περιλαμβάνουν το Big Thunder Mountain Railroad, το πλοίο Mark Twain Riverboat, το Sailing Ship Columbia, το Pirate's Lair στο νησί Tom Sawyer και το Frontierland Shootin' Exposition. Το Frontierland περιλαμβάνει επίσης το Golden Horseshoe Saloon, ένα παλάτι της παλιάς Δύσης.

**New Orleans Square:** Η συγκεκριμένη ενότητα βασίζεται στη Νέα Ορλεάνη του 19ου αιώνα, που άνοιξε στις 24 Ιουλίου 1966. Είναι το σπίτι των πειρατών της Καραϊβικής και του Στοιχειωμένου Αρχοντικού, καθώς επίσης και του ιδιωτικού Club 33.

**Critter Country:** Το Critter Country άνοιξε το 1972 ως «Bear Country», και μετονομάστηκε το 1988. Στο παρελθόν η περιοχή ήταν το σπίτι του Ινδικού χωριού, όπου οι αυτόχθονες έμποροι παρουσίασαν τους χορούς τους και άλλα έθιμα. Σήμερα, το βασικό σχέδιο της περιοχής είναι το Splash Mountain, ένα ταξίδι με το λογότυπο που βασίζεται στα κινούμενα τμήματα της ταινίας Disney του 1946, Song of the South. Το 2003, μια σκοτεινή διαδρομή που ονομάζεται The Many Adventures of Winnie the Pooh αντικατέστησε το Country Bear Jamboree, το οποίο έκλεισε το 2001.

**Fantasyland:** Το Fantasyland ήταν αρχικά σχεδιασμένο ως μεσαιωνικός ευρωπαϊκός εκθεσιακός χώρος, αλλά η ανακαίνισή του το 1983 μετέτρεψε σε χωριό της Βαυαρίας. Τα αξιοθέατα περιλαμβάνουν πολλές σκοτεινές βόλτες, το King Arthur Carrousel και διάφορα οικογενειακά αξιοθέατα. Το Fantasyland έχει τις περισσότερες οπτικές ίνες στο πάρκο. περισσότερα από τα μισά από αυτά βρίσκονται στην πτήση του Peter Pan.

**Mickey's Toontown:** Η συγκεκριμένη ενότητα άνοιξε το 1993 και εν μέρει εμπνεύστηκε από το φανταστικό προάστιο του Τόουνταουν στο Λος Άντζελες στην κυκλοφορία Touchstone Pictures 1988 Who Framed Roger Rabbit. Το Mickey's Toontown βασίζεται σε μια αισθητική γελοιογραφία της δεκαετίας του 1930 και φιλοξενεί τους πιο δημοφιλείς χαρακτήρες κινουμένων σχεδίων της Disney. Το Toontown διαθέτει δύο κύρια αξιοθέατα: το Gadget's Go Coaster και το Roger Rabbit's Car Toon Spin. Φιλοξενεί επίσης σπίτια χαρακτήρων κινουμένων σχεδίων, όπως

το σπίτι των Μίκυ Μάους, Μίνι Μάους και Γκόφι, καθώς και η βάρκα του Ντόναλντ Ντακ. Το 2023 το Mickey & Minnie's Runaway Railway θα ανοίξει στο Mickey's Toontown. Η νέα οικογενειακή σκοτεινή βόλτα θα αυξήσει το μέγεθος του Toontown καθώς και το μέγεθος της Disneyland από 99 σε 101 στρέμματα (40 έως 41 εκτάρια).



Εικόνα 4.5: [Mickey's Toontown - Wikipedia](#)

**Tomorrowland:** Ο παραγωγός της Disneyland Ward Kimball είχε επιστήμονες πυραύλων, τους Wernher von Braun, Willy Ley και Heinz Haber ως τεχνικούς συμβούλους κατά την αρχική σχεδίαση του Tomorrowland. Τα αρχικά αξιοθέατα περιλάμβαναν Rocket to the Moon, Astro-Jets και Autopia. αργότερα, προστέθηκε η πρώτη ενσάρκωση του υποβρυχίου ταξιδιού. Η περιοχή υπέστη σημαντική μεταμόρφωση το 1967 για να γίνει New Tomorrowland, και πάλι το 1998, όταν η εστίασή της άλλαξε για να παρουσιάσει ένα θέμα «ρετρό-μέλλον» που θυμίζει τις εικόνες του Jules Verne. Τα τρέχοντα αξιοθέατα περιλαμβάνουν το Space Mountain, το Star Wars Launch Bay, το Autopia, το Jedi Training: Trials of the Temple, το Disneyland Monorail Tomorrowland Station, το Astro Orbiter και το Buzz Lightyear Astro Blasters. Η εύρεση του Nemo Submarine Voyage άνοιξε στις 11 Ιουνίου 2007, αναστήνοντας το αρχικό υποβρύχιο ταξίδι που έκλεισε το 1998. Το Star Tours έκλεισε τον Ιούλιο του 2010 και αντικαταστάθηκε από το Star Tours The Adventures Continue, τον Ιούνιο του 2011.

**Star Wars: Galaxy's Edge:** Στα αξιοθέατα περιλαμβάνονται το Millennium Falcon: Smugglers Run και το Star Wars: Rise of the Resistance. Η συγκεκριμένη θεματική λειτούργησε το 2019, αντικαθιστώντας το Big Thunder Ranch.

## 4.4 Λειτουργίες

### Παρασκήνια

Τα παρασκήνια εριλαμβάνουν την ομάδα σχεδιασμού του Frank Gehry, Disney Anaheim, = όπου λειτουργεί το μεγαλύτερο μέρος της διοίκησης του τμήματος, καθώς και το κτίριο Old Administration, πίσω από το Tomorrowland.

Απαγορεύεται η σε αυτές τις περιοχές, τόσο εντός όσο και εκτός, αν και μερικές φωτογραφίες έχουν βρει το δρόμο τους σε μια ποικιλία ιστοσελίδων. Οι επισκέπτες που προσπαθούν να εξερευνήσουν τα παρασκήνια προειδοποιούνται και συχνά συνοδεύονται από το κατάλυμα.

## Μεταφορά

Ο Walt Disney είχε μακροχρόνιο ενδιαφέρον για τις μεταφορές και συγκεκριμένα τα τρένα. Το πάθος του Disney για το «σιδερένιο άλογο», τον οδήγησε να χτίσει μια μινιατούρα ζωντανού σιδηρόδρομου - το «Carolwood Pacific Railroad» - στο έδαφος του κτήματος του Holmby Hills. Καθ' όλη τη διάρκεια των επαναλήψεων της Disneyland κατά τη διάρκεια των 17 περίπου ετών, ένα στοιχείο παρέμεινε σταθερό: Ένα τρένο που περιβάλλει το πάρκο. Ο κύριος σχεδιαστής για τα οχήματα μεταφοράς στο πάρκο ήταν ο Bob Gurr που πήρε τον τίτλο του Διευθυντή του Σχεδιασμού Ειδικών Οχημάτων το 1954.



Εικόνα 4.6: [Disneyland Railroad Through the Years | Disney Parks Blog \(go.com\)](#)

Το Disneyland Railroad (DRR), είναι ένας μικρός σιδηροδρομικός σταθμός μικρού μήκους 3 πόδια (914 mm) που αποτελείται από πέντε ατμομηχανές με πετρέλαιο και ατμό, εκτός από τρεις επιβατικές αμαξοστοιχίες και έναν επιβάτη -μεταφορά εμπορευματικής αμαξοστοιχίας. Αρχικά γνωστό ως Disneyland και Santa Fe Railroad, το DRR παρουσιάστηκε από τους σιδηροδρόμους Atchison, Topeka και Santa Fe μέχρι το 1974. Από το 1955 έως το 1974, το Santa Fe Rail Pass έγινε δεκτό αντί ενός κουπονιού Disneyland «D». Με ένα εύρος 3 ft (914 mm), το πιο συνηθισμένο στενό εύρος τροχιάς που χρησιμοποιείται στη Βόρεια Αμερική, το κομμάτι τρέχει σε έναν συνεχή βρόχο γύρω από τη Disneyland μέσω καθεμιάς από τις σφαίρες του. Κάθε τρένο της δεκαετίας του 1900 αναχωρεί από τον κεντρικό σιδηροδρομικό σταθμό για μια εκδρομή που περιλαμβάνει προγραμματισμένες στάσεις σταθμών στο: New Orleans Square Station. Αποθήκη Toontown; και



το σταθμό Tomorrowland. Το Grand Circle Tour στη συνέχεια ολοκληρώνεται με μια επίσκεψη στις διοράματα "Grand Canyon / Primeval World" πριν επιστρέψει τους επιβάτες στο Main Street, ΗΠΑ.

Ένα από τα σημαντικότερα αξιοθέατα της Disneyland είναι η υπηρεσία Monorail της Disneyland Monorail System, η οποία άνοιξε στο Tomorrowland το 1959 ως το πρώτο καθημερινό σύστημα τρένων που λειτουργεί καθημερινά στο Δυτικό Ημισφαίριο. Το μονοπάτι των μονοτρόχιων σιδηροδρόμων παρέμεινε σχεδόν το ίδιο από το 1961, εκτός από μικρές μεταβολές κατά την κατασκευή του Indiana Jones Adventure. Στο πάρκο χρησιμοποιήθηκαν πέντε γενιές μονοτρόχιων τρένων, καθώς η ελαφριά κατασκευή τους σημαίνει ότι φθείρονται γρήγορα. Η πιο πρόσφατη γενιά λειτουργίας, το Mark VII, εγκαταστάθηκε το 2008. Το monorail μεταφέρει επισκέπτες μεταξύ δύο σταθμών, ένας μέσα στο πάρκο στο Tomorrowland και ένας στο Downtown Disney. Ακολουθεί μια διαδρομή μήκους 2,5 μιλίων (4,0 χλμ.) Σχεδιασμένη να δείχνει το πάρκο από ψηλά. Επί του παρόντος, το Mark VII τρέχει με τα χρώματα κόκκινο, μπλε και πορτοκαλί. Το monorail ήταν αρχικά ένας βρόχος που χτίστηκε με έναν μόνο σταθμό στο Tomorrowland. Το κομμάτι του επεκτάθηκε και ένας δεύτερος σταθμός άνοιξε στο Disneyland Hotel το 1961. Με τη δημιουργία του Downtown Disney το 2001, ο νέος προορισμός είναι το Downtown Disney, αντί για το Disneyland Hotel. Η φυσική τοποθεσία του σταθμού monorail δεν άλλαξε, αλλά το αρχικό κτίριο σταθμών κατεδαφίστηκε ως μέρος της μείωσης του μεγέθους του ξενοδοχείου και ο νέος σταθμός διαχωρίζεται πλέον από το ξενοδοχείο από πολλά κτίρια Downtown Disney, όπως το ESPN Zone και το Rainforest Café.

Όλα τα οχήματα που βρέθηκαν στο Main Street των ΗΠΑ, ομαδοποιήθηκαν ως το αξιοθέατο Main Street Vehicles, σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τα οχήματα της σειράς του αιώνα, συμπεριλαμβανομένης μιας τροχιάς 3 πόδια (914 mm) με άλογο- σχεδιασμένα τραμ, ένα διώροφο λεωφορείο, μια πυροσβεστική μηχανή και ένα αυτοκίνητο. Διατίθενται για βόλτες μονής διαδρομής κατά μήκος της Main Street, Η.Π.Α. Τα τραμ με άλογα χρησιμοποιούνται επίσης από το πάρκο ψυχαγωγίας, συμπεριλαμβανομένων των The Dapper Dans. Τα άμαξα είναι μοντελοποιημένα σύμφωνα με αυτοκίνητα που κατασκευάστηκαν το 1903 και είναι δίκυλινδροι τετρακύλινδροι (3 kW) κινητήρες με χειροκίνητο κιβώτιο ταχυτήτων και τιμόνι. Η Walt Disney συνήθιζε να οδηγεί τον πυροσβεστικό όχημα γύρω από το πάρκο πριν ανοίξει και έχει χρησιμοποιηθεί για να φιλοξενήσει διασημότερους και στις παρελάσεις. Τα περισσότερα από τα αρχικά κύρια οχήματα του δρόμου σχεδιάστηκαν από τον Bob Gurr.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1950 έως το 1968, η Los Angeles Airways παρείχε τακτικά δρομολόγια επιβατών με ελικόπτερο μεταξύ της Disneyland και του Διεθνούς Αερολιμένα του Λος Άντζελες (LAX) και άλλων πόλεων της περιοχής. Τα ελικόπτερα αρχικά λειτουργούσαν από το ελικοδρόμιο Anaheim / Disneyland, που βρίσκεται πίσω από το Tomorrowland. Η υπηρεσία μετακόμισε αργότερα, το 1960, σε ένα νέο ελικοδρόμιο βόρεια του Disneyland Hotel. Οι φιλοξενούμενοι μεταφέρθηκαν στο Disneyland Hotel με το τραμ. Η υπηρεσία έληξε μετά από δύο θανατηφόρα ατυχήματα το 1968: Το ατύχημα στο Paramount της Καλιφόρνια, στις 22 Μαΐου 1968, σκοτώθηκαν 23 άτομα (το χειρότερο ατύχημα με ελικόπτερο στην ιστορία της αεροπορίας εκείνη την εποχή). Η δεύτερη συντριβή στο Compton της Καλιφόρνια στις 14 Αυγούστου 1968 σκότωσε 21 ανθρώπους.

## **Ζωντανή Διασκέδαση**

Εκτός από τα αξιοθέατα, η Disneyland προσφέρει ζωντανή διασκέδαση σε όλο το πάρκο. Το μεγαλύτερο μέρος της αναφερόμενης ψυχαγωγίας δεν προσφέρεται καθημερινά, αλλά μόνο σε επιλεγμένες ημέρες της εβδομάδας ή σε επιλεγμένες περιόδους του έτους.

Πολλοί χαρακτήρες της Disney μπορούν να βρεθούν σε όλο το πάρκο, να χαιρετήσουν τους επισκέπτες, να αλληλεπιδράσουν με παιδιά και να ποζάρουν για φωτογραφίες. Ορισμένοι χαρακτήρες έχουν συγκεκριμένες περιοχές όπου έχουν προγραμματιστεί να εμφανίζονται, αλλά μπορεί να βρεθεί και σε περιπλάνηση. Μερικοί από τους σπανιότερους είναι χαρακτήρες όπως το Rabbit (από Winnie-the-Pooh), Max, Mushu και Agent P. Περιοδικά μέσα στις τελευταίες δεκαετίες (και πιο πρόσφατα κατά τα καλοκαίρια του 2005 και του 2006), ο Μίκυ Μάους ανέβαινε στο Matterhorn αρκετές φορές την ημέρα με την υποστήριξη των Minnie, Goofy και άλλων ερμηνευτών. Άλλοι ορειβάτες θα μπορούσαν επίσης να εντοπιστούν στο Matterhorn κατά καιρούς. Από τον Μάρτιο του 2007, ο Mickey και οι φίλοι του δεν ανεβαίνουν πλέον στο Matterhorn, αλλά το πρόγραμμα αναρρίχησης συνεχίζεται. Κάθε βράδυ το σούρουπο, υπάρχει ένα στρατιωτικό καταφύγιο σημαίας για να χαμηλώσει τη σημαία των ΗΠΑ με μια τελετουργική λεπτομέρεια του προσωπικού της Disneyland's Security. Η τελετή πραγματοποιείται συνήθως μεταξύ 4:00 και 5:00 μ.μ., ανάλογα με την ψυχαγωγία που προσφέρεται στην Main Street, ΗΠΑ, για την αποφυγή συγκρούσεων με πλήθη και μουσική. Η Disney αναφέρει την ώρα που το Flag Retreat έχει προγραμματιστεί στον Times Guide, που προσφέρεται στους περιστροφικούς πυλών εισόδου και σε άλλες τοποθεσίες. Το Disneyland Band, το οποίο είναι μέρος του πάρκου από τα εγκαίνιά του, παίζει τον ρόλο του Town Band στο Main Street, ΗΠΑ. Επίσης, χωρίζεται σε μικρότερα γκρουπ όπως το Main Street Strawhatters, το Hook and Ladder Co. και το Pearly Μπάντα στο Fantasyland. Ωστόσο, στις 31 Μαρτίου 2015, το Disneyland Resort ενημέρωσε τα μέλη της μπάντας για ένα «τέλος της εκτέλεσης». Ο λόγος για αυτό είναι ότι θα ξεκινήσουν μια νέα ζώνη υψηλότερης ενέργειας. Τα βετεράνα μέλη της μπάντας κλήθηκαν να συμμετάσχουν σε ακρόαση για τη νέα μπάντα της Disneyland και τους είπαν ότι ακόμα κι αν δεν έκαναν τη νέα μπάντα ή ακρόαση, θα εξακολουθούσαν να παίζουν σε μικρές ομάδες γύρω από το πάρκο. Αυτό πυροδότησε κάποια διαμάχη με τους υποστηρικτές του παραδοσιακού συγκροτήματος.

## **Παρέλαση**

Η Disneyland έχει παρουσιάσει διάφορες παρελάσεις που ταξιδεύουν στον κεντρικό δρόμο Main Park - Fantasyland. Έχουν γίνει παρελάσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας και της νύχτας που γιόρταζαν ταινίες της Disney ή εποχιακές διακοπές με χαρακτήρες, μουσική και μεγάλα πλωτά. Μία από τις πιο δημοφιλείς παρελάσεις ήταν η Main Street Electrical Parade, η οποία τερμάτισε πρόσφατα μια δέσμευση επιστροφής περιορισμένου χρόνου μετά από μια εκτεταμένη διαδρομή στο Magic Kingdom στο Walt Disney World στη λίμνη Buena Vista της Φλόριντα. Από τις 5 Μαΐου 2005 έως τις 7 Νοεμβρίου 2008, ως μέρος της 50ής επετείου της Disneyland, παρουσιάστηκε το Parade of Dreams του Walt Disney, γιορτάζοντας πολλές ταινίες της Disney, όπως οι The Lion King, The Little Mermaid, Alice in Wonderland και Pinocchio. Το 2009, το Parade of Dreams της Walt Disney αντικαταστάθηκε από το Celebrate! 'Eva Street Party, το οποίο έκανε πρεμιέρα στις 27 Μαρτίου 2009. Η Disney δεν αποκάλεσε παρέλαση, αλλά μάλλον ένα «street event» το Celebrate! Κατά τη διάρκεια της περιόδου των Χριστουγέννων, η Disneyland

παρουσιάζει την παρέλαση «A Christmas Fantasy». Η παρέλαση των ονείρων του Walt Disney αντικαταστάθηκε από την ηχητική παρέλαση του Mickey, η οποία έκανε το ντεμπούτο της στις 27 Μαΐου 2011. Η Disneyland έκανε το ντεμπούτο της σε μια νέα παρέλαση το βράδυ με τίτλο «Paint the Night», στις 22 Μαΐου 2015, ως μέρος της 60ής επετείου του πάρκου.

### **Παραστάσεις πυροτεχνημάτων**

Οι περίτεχνες εκπομπές πυροτεχνημάτων συγχρονίζονται με τραγούδια της Disney και έχουν συχνά εμφανίσεις από την Tinker Bell (και άλλους χαρακτήρες) που πετούν στον ουρανό πάνω από το Sleeping Beauty Castle. Από το 2000, οι παρουσιάσεις έγιναν πιο περίτεχνες, με νέες πυροτεχνίες, τεχνικές εκτόξευσης και ιστορίες. Το 2004, η Disneyland εισήγαγε ένα νέο σύστημα πυροτεχνίας εκτόξευσης αέρα, μειώνοντας τον καπνό και τον θόρυβο στο έδαφος και μειώνοντας τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Τη στιγμή που η τεχνολογία έκανε το ντεμπούτο της, η Disney ανακοίνωσε ότι θα δωρίσει τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό για χρήση σε ολόκληρο τον κλάδο. [64] Η τεχνολογία χαρτογράφησης προβολής έκανε το ντεμπούτο της στο It's a Small World με τη δημιουργία του The Magic, the Memories and You το 2011 και επεκτάθηκε στο Main Street και το Sleeping Beauty Castle το 2015 με την πρεμιέρα του Disneyland Forever.



Εικόνα 4.7: [Disneyland Fireworks: What You Need to Know \(tripsavvy.com\)](https://tripsavvy.com)

## **4.5 Μελέτη Περίπτωσης**

Το παρακάτω τμήμα της εργασίας αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης, αναφορικά με τη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, στο σημείο αυτό εξετάζεται η μέθοδος που ακολουθείται κατά τη διαχείριση των κινδύνων στην περίπτωση του θεματικού πάρκου της Disneyland, κάνοντας χρήση του προτύπου ISO 31000. Πρόκειται για ένα από τα πλέον δοκιμασμένα συστήματα που μπορούν να λειτουργήσουν ιδιαίτερα αποτελεσματικά κατά τη

διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και η εφαρμογή του στην περίπτωση της Disneyland, του πλέον δημοφιλούς και μεγάλου θεματικού πάρκου παγκοσμίως.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο σημείο της εργασίας, (Κεφ. 2.4.1), το πρότυπο διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνει επτά συγκεκριμένες διαδικασίες αναφορικά με τη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να ολοκληρωθεί το εγχείρημα επιτυχώς και να καταστεί εφικτή η αποφυγή οποιουδήποτε είδους κινδύνου.

Για την ακρίβεια, πρόκειται για τα εξής:

- Αναγνώριση Κινδύνου.
- Ανάλυση Κινδύνου.
- Υπολογισμός Κινδύνου.
- Θεραπεία Κινδύνου.
- Καθορισμός του περιγύρου.
- Παρακολούθηση κι επανεξέταση.
- Επικοινωνία και συμβουλές.

Καθένα από τα παραπάνω στοιχεία, θα πρέπει να εξεταστεί στη συνέχεια ως προς το θεματικό πάρκο της Disneyland, ούτως ώστε να επικεντρωθούμε στα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και τις ανάγκες τις οποίες αυτό έχει. Ακολουθεί ένα πρότυπο ISO 31000 προσαρμοσμένο στο συγκεκριμένο πάρκο.

### 4.5.1 Αναγνώριση Κινδύνου

Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των ενδεχόμενων κινδύνων είναι το πλέον θεμελιώδες και σημαντικό κομμάτι στο οποίο βασίζεται κατά κύριο λόγο όλη η διαδικασία της διαχείρισης του κινδύνου. Αποτελεί, επομένως την αρχή του όλου εγχειρήματος και χρειάζονται σωστές και στοχευμένες ενέργειες από το σημείο αυτό κι έπειτα για να μπορέσουν οι αρμόδιοι να φέρουν εις πέρας το έργο αυτό και να προστατεύσουν το πάρκο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, της Disneyland, η αναγνώριση του κινδύνου, λόγω της τεράστιας δημοφιλίας και του πολύ μεγάλου αριθμού ανθρώπων οι οποίοι επισκέπτονται το συγκεκριμένο πάρκο σε καθημερινή βάση, είναι υψίστης σημασίας τόσο να αναγνωριστούν όσο να προληφθούν όλοι οι κίνδυνοι οι οποίοι θα μπορούσαν να προκαλέσουν κάποιου είδους πρόβλημα κατά την παραμονή του κόσμου στο πάρκο, ή ακόμα και να δυσχεράνουν τη διαδικασία της επίσκεψης με οποιονδήποτε τρόπο. Το γεγονός, βέβαια, ότι ανάμεσα στους επισκέπτες, ένας πολύ μεγάλος αριθμός αυτών είναι μικρά παιδιά, καθιστά ακόμα περισσότερο επιτακτική την ανάγκη αποφυγής οποιουδήποτε κινδύνου.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι το γεγονός ότι η αναγνώριση του κινδύνου δεν επιτρέπει στην προκειμένη περίπτωση κανενός είδους εφησυχασμό. Αντίθετα, στη συγκεκριμένη επιχείρηση η



συγκεκριμένη διαδικασία είναι μια διαρκής κι επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Η μία φορά δεν επαρκεί, χρειάζεται διαρκής εγρήγορση, προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία δεν φαίνεται εκ πρώτης όψεως, τουλάχιστον, να είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτό το γεγονός οφείλεται στο ότι υπάρχει μια ποικιλία από μεθόδους και τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποφυγή και τη διαχείριση του κινδύνου. Πρόκειται συνήθως για τους χάρτες κινδύνου, τη δυναμική ανάλυση και προσομοίωση και τέλος, τη μοντελοποίηση του κινδύνου. Η τελική επιλογή μεθόδου πραγματοποιείται σε συνάρτηση με την έκθεση στον κίνδυνο.

Στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχουν τρία σημεία τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν κάποιο πρόβλημα στην εν λόγω επιχείρηση κι επομένως είναι αυτά τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν και να μελετηθούν προκειμένου να είναι ομαλή και χωρίς προβλήματα η λειτουργία του θεματικού πάρκου. Τα στοιχεία αυτά είναι η διακοπή της παρουσίας και της επιχείρησης, εργατικό ατύχημα ή ασθένεια, ενώ πάντα είναι υπαρκτός κι ένας οικονομικός κίνδυνος.

## 4.5.2 Ανάλυση Κινδύνου

Στη συγκεκριμένη ενότητα, πραγματοποιείται περαιτέρω ανάλυση κι εξήγηση των πιθανών κινδύνων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη, με αποτέλεσμα να παρεμποδιστεί η λειτουργία της και υπάρξει πρόβλημα. Όσον αφορά στη Dinsneyland, όπως αναφέρθηκε είναι τρία.

Το πρώτο από τα προβλήματα τα οποία υπάρχει πιθανότητα να εμφανιστούν στο συγκεκριμένο θεματικό πάρκο, είναι η διακοπή της παρουσίας ή της επιχείρησης. Πρόκειται για την καταστροφή μεγάλου μέρους της επιχείρησης που μπορεί να προκληθεί είτε από κάποιο φυσικό φαινόμενο, όπως είναι επί παραδείγματι ο σεισμός ή οι πλημμύρες, ή κάποια καταστροφή η οποία θα μπορούσε ενδεχομένως να προκληθεί από κάποια ζημιά στους μηχανισμούς του πάρκου, λόγω του πλήθους και της πολυπλοκότητας αυτών. Πρόκειται για κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν οποιαδήποτε στιγμή εντελώς απροειδοποίητα στις περισσότερες των περιπτώσεων.

Ο πλέον σίγουρος τρόπος για να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα συγκεκριμένα φαινόμενα είναι αρχικά να είναι όλη η εγκατάσταση κατασκευασμένη και σχεδιασμένη με τρόπο ώστε το πάρκο και η επιχείρηση στο σύνολό της να είναι ιδιαίτερα ανθεκτική και να μπορεί να αντιστέκεται ακόμα και στα πιο αντίξοα φυσικά φαινόμενα, τα οποία θα ήταν σε θέση να προκαλέσουν κάποια σοβαρή καταστροφή. Όσον αφορά τη δεύτερη περίπτωση, όπου η καταστροφή ενδεχομένως μπορεί να προκληθεί από κάποιον μηχανισμό, η πρόληψη μπορεί να συμβεί με τον πολύ προσεκτικό σχεδιασμό και χρήση των μηχανημάτων, κατά προτίμηση κιόλας από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό, αλλά και τον τακτικό έλεγχο των μηχανισμών ούτως ώστε να διαπιστωθεί η καλή τους κατάσταση και αν υπάρξει κάποιου είδους ανωμαλία, να εντοπιστεί έγκαιρα και να γίνουν οι απαιτούμενες ενέργειες.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά σε κάποιον τραυματισμό που ενδεχομένως να έχει κάποιος επισκέπτης κατά την παραμονή του στο θεματικό πάρκο της Disneyland και τη συμμετοχή του στις δραστηριότητες τις οποίες αυτό περιλαμβάνει καθώς επίσης και την εκδήλωση κάποιας ασθένειας. Ο τραυματισμός είναι κάτι το οποίο μπορεί να προκληθεί από τους πολύπλοκους μηχανισμούς οι οποίοι περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο πάρκο ή από την τέλεση κάποιας δραστηριότητας η οποία ενδεχομένως να είναι περισσότερο περίπλοκη και δύσκολη κατά την εκτέλεσή της, καθώς πολλές από τις δραστηριότητες της Disneyland παρουσιάζουν έναν σημαντικό βαθμό δυσκολίας. Συνήθως οφείλεται σε αμέλεια του πάρκου, κατά τον χειρισμό ή τη συντήρηση των μηχανημάτων, σε άρνηση του επισκέπτη να συμμορφωθεί με τους κανόνες ασφαλείας του πάρκου ή σκόπιμη παραβίαση αυτών, ως αποτέλεσμα γνωστών ή αγνώστων προβλημάτων υγείας του επισκέπτη, ή τέλος, μπορεί να οφείλεται σε τυχαία περιστατικά, όπως σε περίπτωση που κάποιος γλιστρήσει ή πέσει, το οποίο δεν θεωρείται αποτέλεσμα άμεσης δράσης κανενός.

Πρόκειται για μια περίπτωση η οποία συμβαίνει αρκετά συχνά, καθώς στο συγκεκριμένο θεματικό πάρκο δεν είναι λίγες οι φορές που έχει υπάρξει τραυματισμός ανθρώπου, τόσο με τη μορφή εργατικού ατυχήματος, όσο και κατά την επίσκεψη του ατόμου στο μέρος αυτό προκειμένου απλά να ψυχαγωγηθεί. Ενώ, δεν είναι λίγες οι φορές που άνθρωποι έχουν χάσει ακόμα και τη ζωή τους από κάποιον τραυματισμό. Επομένως πρόκειται για έναν κίνδυνο, ο οποίος έχει σοβαρές πιθανότητες να συμβεί. Προκειμένου να αποφευχθεί το συγκεκριμένο είδος κινδύνου, είναι υψίστης σημασίας να γίνεται έλεγχος όλων των μηχανισμών από εξειδικευμένους μηχανικούς, καθώς επίσης, εκ μέρους των επισκεπτών, η απόλυτη προσοχή και η υπακοή όλων των κανονισμών και των οδηγιών που δίνονται από το προσωπικό του πάρκου. Ενώ, η ιδιαίτερα σημαντική και χρήσιμη είναι η συμβολή του κέντρου πρώτων βοηθειών που υπάρχει, με σκοπό την έγκαιρη παρέμβαση και την άμεση αντιμετώπιση σε περιπτώσεις τραυματισμού.

Ο τρίτος κίνδυνος, ο οποίος μπορεί να υπάρξει σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανά πάσα ώρα και στιγμή, είναι ο χρηματοοικονομικός. Η συγκεκριμένη κατηγορία κινδύνου είναι η πιθανότητα απώλειας χρημάτων για μια επένδυση ή μια επιχείρηση. Μερικοί πιο συνηθισμένοι και διακριτοί χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν πιστωτικό κίνδυνο, κίνδυνο ρευστότητας και λειτουργικό κίνδυνο.

Πρόκειται για έναν κίνδυνο ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση της Disneyland δεν είναι ιδιαίτερα πιθανό να αποτελέσει σημαντικό πρόβλημα. Η εταιρεία έχει αποδείξει ότι πραγματοποιεί ιδιαίτερα συνετή και λογική οικονομική διαχείριση, ενώ προσπαθεί να υλοποιεί τις καλύτερες επιλογές σε όλους τους τομείς, με το μικρότερο όμως δυνατό κόστος που μπορεί να υπάρξει, χωρίς περιττές σπατάλες κι έξοδα.

### 4.5.3 Υπολογισμός Κινδύνου

Ο υπολογισμός του κινδύνου αποτελεί μια ιδιαίτερη κατηγορία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να στηριχθούμε στην ανάλυση των δύο κινδύνων που έχουν προαναφερθεί και να

μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε μία σύγκριση και των δύο, προκειμένου βάσει των πιθανοτήτων εμφάνισης, αλλά και του μεγέθους της ζημιάς που καθένα από αυτά θα μπορούσε να προκαλέσει.

Βάσει των στοιχείων τα οποία έχουν συλλεχθεί, εξεταστεί κι αναλυθεί στην προηγούμενη ενότητα, μπορούμε με σχετική ευκολία να πούμε ότι περισσότερο κίνδυνο ενέχει η περίπτωση εκείνη του τραυματισμού και της ασθένειας ενός ανθρώπου, σε σύγκριση με την καταστροφή της διακοπής της περιουσίας ή της επιχείρησης.

Ο λόγος για τον οποίο θεωρείται μεγαλύτερο το ποσοστό του κινδύνου στη συγκεκριμένη περίπτωση, έχει να κάνει κυρίως με τις πιθανότερες εμφάνισης. Έχει ήδη παρουσιαστεί στο προηγούμενο κεφάλαιο το γεγονός ότι έχουν υπάρξει αρκετά καταγεγραμμένα περιστατικά τραυματισμών τόσο εργαζομένων όσο και επισκεπτών. Λόγω μάλιστα της φύσης των δραστηριοτήτων που μπορεί να συναντήσει κανείς στο συγκεκριμένο πάρκο, πρόκειται για έναν κίνδυνο υπαρκτό, που συμβαίνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το περιεχόμενο του πάρκου είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσχρηστο θα μπορούσαμε να πούμε, επομένως είναι πολύ πιθανό να υπάρξει κάποιος τραυματισμός.

Δεύτερος κατά σειρά, βάσει πιθανοτήτων εμφάνισης θα μπορούσε να τοποθετηθεί ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος. Δεν πρόκειται για κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα πιθανό να συμβεί σε μια τέτοια επιχείρηση. Τα χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας, καθώς επίσης και η τεράστια δημοφιλία που διαθέτει το συγκεκριμένο θεματικό πάρκο, αποτελούν αποτρεπτικά στοιχεία για την εμφάνιση μιας οικονομικής ζημιάς. Ωστόσο, επειδή παρά τα γεγονότα αυτά και την ορθή οικονομική διαχείριση, πάντα υπάρχει κι ο αστάθμητος παράγοντας, ο οικονομικός κίνδυνος δεν μπορεί να αφαιρεθεί από το πεδίο του κινδύνου.

Από την άλλη πλευρά, η περίπτωση της διακοπής της περιουσίας και της επιχείρησης, είναι μια κατηγορία η οποία δεν συγκεντρώνει και ιδιαίτερα αυξημένες πιθανότητες να συμβεί. Κυρίως, το ενδεχόμενο να προκληθούν ζημιές εξαιτίας φυσικών καταστροφών, δεν μπορεί να αποτελέσει αυξημένο κίνδυνο. Αφενός, γιατί είναι σπάνια η εμφάνιση φαινομένων όπως πλημμύρες ή σεισμοί. Δεν είναι κάτι που συμβαίνει με αυξημένη συχνότητα, λόγω τόσο του ότι είναι σπάνια τα ακραία καιρικά φαινόμενα τέτοιας έκτασης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν τόσο σοβαρά προβλήματα στο πάρκο. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι και ο ίδιος ο σχεδιασμός του πάρκου είναι τέτοιος, που το καθιστά ανθεκτικό στις συγκεκριμένες συνθήκες, ώστε και σε περίπτωση ακόμα που συμβούν τα φαινόμενα αυτά, να υπάρξει ανθεκτικότητα ούτως ώστε να μη δημιουργηθεί μεγάλη ζημιά. Αναφορικά με το δεύτερο ενδεχόμενο να προκληθεί ζημιά από κάποιον μηχανισμό, αυτό είναι ένα ενδεχόμενο που παρουσιάζει περισσότερες πιθανότητες να συμβεί συγκριτικά με το προηγούμενο.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι η ασφάλεια όλων των ανθρώπων που παρευρίσκονται στον χώρο, είτε αυτοί είναι εργαζόμενοι, είτε απλοί επισκέπτες. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο χρειάζεται να εστιάσει η επιχείρηση και να δώσει προτεραιότητα, καθώς η ανθρώπινη ζωή και η διασφάλισή της οφείλει να αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση θα επικεντρωθεί και θ' αποτελεί γνώμονα αυτής. Τα μέτρα επομένως που θα πρέπει να λάβει υπόψιν

η επιχείρηση, σε πρώτο και κύριο επίπεδο, πρέπει να αφορούν στον συγκεκριμένο τομέα και από εκεί να ξεκινήσουν οι πρώτες πρωτοβουλίες και διορθωτικές κινήσεις που θα λάβουν χώρα.

Το δεύτερο κατά σειρά επικινδυνότητας, ζητούμενο που πρέπει να θέσει στις προτεραιότητές της η εταιρεία, αναφορικά με την πρόληψη και την αντιμετώπιση των ζητημάτων που ενδεχομένως προκύψουν, είναι ο οικονομικός κίνδυνος. Αυτό συμβαίνει καθώς, αν και στην προκειμένη περίπτωση μιλάμε για μια σχετικά ασφαλή από οικονομικής άποψης εταιρεία, η αβεβαιότητα και η αστάθεια του οικονομικού τομέα στη σύγχρονη εποχή, δεν επιτρέπουν τον εφησυχασμό σε καμία περίπτωση. Απαιτείται διαρκής ετοιμότητα κι επαγρύπνηση εκ μέρους των εταιρειών για τη διαχείριση των οικονομικών τους. Παρ' όλα αυτά, δεν είναι το σημαντικότερο πρόβλημα της συγκεκριμένης επιχείρησης, επομένως ούτε και αυτό στο οποίο καλείται τακτικά να δώσει λύσεις. Επίσης, ένας ακόμη λόγος που τοποθετείται στη δεύτερη θέση, είναι ότι κανένας κίνδυνος δεν είναι μεγαλύτερος από εκείνον που περιλαμβάνει ανθρώπινες ζωές.

Το τελευταίο κατά σειρά προτεραιότητας στο οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει λύσεις, είναι η απώλεια περιουσίας ή της επιχείρησης. Αυτό δεν αποτελεί μια άμεση προτεραιότητα αυτή τη στιγμή της συγκεκριμένης εταιρείας, καθώς, όπως έχει προαναφερθεί, έχει υπάρξει ήδη μέριμνα για το ενδεχόμενο αυτό πρόβλημα, οπότε σε σημαντικό βαθμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό έχει λυθεί κι αντιμετωπιστεί, χωρίς κατά το παρόν διάστημα να απαιτείται κάποια επιπλέον ενέργεια. Επιπλέον, είναι τόσο περιορισμένες οι πιθανότητες να υπάρξει τέτοιου είδους πρόβλημα, που δεν θα μας επέτρεπαν να το κατατάξουμε στις άμεσες προτεραιότητες της εταιρείας, καθώς υπάρχουν άλλα προβλήματα που προηγούνται.

#### 4.5.4 Θεραπεία Κινδύνου

Έχοντας προηγηθεί η ανάλυση των βασικότερων κινδύνων που μπορούν να απειλήσουν την ομαλή και σωστή λειτουργία του θεματικού πάρκου της Disneyland, η ενότητα της θεραπείας του κινδύνου περιλαμβάνει τους πλέον αποτελεσματικούς και συμφέροντες τρόπους με τους οποίους αυτοί μπορούν να αντιμετωπιστούν.

Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο πρώτος κίνδυνος που εντοπίζεται, είναι εκείνος που αφορά τον τραυματισμό ή την ασθένεια κάποιου ανθρώπου, είτε αυτός ανήκει στους επισκέπτες, είτε στο προσωπικό της επιχείρησης. Ένα πολύ σημαντικό βήμα που πρέπει να γίνει για την περίπτωση αυτή, το οποίο μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί και υψίστης σημασίας, είναι οι οδηγίες. Χρειάζεται να υπάρχουν σαφείς κι επεξηγηματικές οδηγίες τόσο για τους επισκέπτες, όσο και για το προσωπικό, με τους κανόνες που θα πρέπει να ακολουθούν κατά την παραμονή τους στο πάρκο και τις ενέργειες τις οποίες θα πρέπει να αποφεύγουν, προκειμένου να παραμείνουν ασφαλείς.

Επιπρόσθετα, μια ενέργεια η οποία κρίνεται ως ιδιαίτερα κρίσιμη και μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην προστασία όλων των ανθρώπων που βρίσκονται μέσα στον χώρο, είναι ο έλεγχος των μηχανημάτων που υπάρχουν. Η τέλεση της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι απαραίτητο να γίνεται από εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο θα είναι σε θέση να διακρίνει άμεσα οποιαδήποτε δυσλειτουργία υπάρχει στους μηχανισμούς, καθώς επίσης και να

προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες για την αποκατάστασή της. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα αναφορικά με την εξασφάλιση της προστασίας όλων των ανθρώπων.

Αξιοσημείωτο είναι κι ένα ιδιαίτερα δραστικό μέτρο, το οποίο έχει λάβει ήδη η επιχείρηση, προκειμένου να συνδράμει αποφασιστικά και ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση του ιδιαίτερα σημαντικού προβλήματος της ασθένειας ή του τραυματισμού κάποιου προσώπου. Μέσα στις εγκαταστάσεις του θεματικού πάρκου της Disneyland, έχει ιδρυθεί κέντρο πρώτων βοηθειών για την άμεση αντιμετώπιση και θεραπεία των ανθρώπων που ενδεχομένως, για τον οποιονδήποτε λόγο, τραυματιστούν. Με την έγκαιρη παρέμβαση, αποτρέπονται όλες οι αρνητικές συνέπειες που θα μπορούσε να έχει το ατύχημα για το άτομο, ενώ σχεδόν αμέσως ανακουφίζεται από το τραύμα του και είναι πλέον ασφαλής.

Η δεύτερη σημαντική περίπτωση, για την οποία η εν λόγω εταιρεία θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να μπορεί να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε ενδεχόμενο, είναι τα οικονομικά της. Αρχικά, αναγκαίο για τη σωστή διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης, είναι να υπάρχει ένα ειδικά εξειδικευμένο, έμπειρο κι έμπιστο προσωπικό, το οποίο θα αναλάβει να ασχοληθεί με τον συγκεκριμένο τομέα. Τα άτομα τα οποία θα επιλεγούν να ασχοληθούν με τα οικονομικά, θα πρέπει να έχουν τόσο τις γνώσεις όσο και τη διάθεση ώστε να προστατεύσουν την εταιρεία και να την αποτρέψουν από επιλογές οι οποίες θα μπορούσαν να αποβούν ζημιογόνες γι' αυτήν.

Στη συνέχεια, για την επιτυχημένη πορεία, είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί ένα πλήρως οργανωμένο οικονομικό πλάνο. Σε αυτό, θα λαμβάνονται υπόψιν οι άμεσες ανάγκες της επιχείρησης. Για την ακρίβεια, κατ' αυτόν τον τρόπο θα καθορίζονται ποια είναι τα άμεσα κι αναγκαία έξοδα στα οποία θα πρέπει να προβεί η επιχείρηση, ποια είναι δευτερεύοντα κι επομένως δεν χρειάζεται ακόμα να προβεί σ' αυτά, με αποτέλεσμα η συνολική λειτουργία κατ' αυτόν τον τρόπο να καθίσταται σημαντικά πιο οργανωμένη. Αποφεύγονται οι περιττές σπατάλες και πραγματοποιούνται μόνο τα έξοδα τα οποία είναι πραγματικά απαραίτητα.

Επιπλέον, ένα ακόμα στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για την ορθή πορεία αλλά και την ευημερία των οικονομικών της επιχείρησης, είναι οι ορθές επιλογές. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, όταν χρειάζεται να προβεί σε κάποια οικονομική ενέργεια, θα πρέπει να προβαίνει στην πιο συμφέρουσα για την ίδια, επιλογή. Εκείνη δηλαδή, η οποία θα της αποφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ενώ, θα πρέπει και οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει, να είναι καλά μελετημένες και σχεδιασμένες, ώστε να αποβούν κερδοφόρες για την επιχείρηση και να έχουν ένα καλό οικονομικό αντίκρισμα.

Τρίτο κατά σειρά θέμα το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψιν, έχει να κάνει με την απώλεια περιουσίας ή της επιχείρησης, το οποίο κατά κόρον προκαλείται είτε από κάποιο ακραίο καιρικό φαινόμενο, όπως είναι οι σεισμοί ή οι πλημμύρες, ή από κάποια μεγάλη βλάβη σε μηχανισμούς η οποία μπορεί να προκαλέσει σοβαρή καταστροφή.

Για την πρώτη περίπτωση, των ακραίων καιρικών φαινομένων, η λύση είναι ο σωστός σχεδιασμός του πάρκου. Όλος ο χώρος πρέπει να είναι σχεδιασμένος με τρόπο ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σ' αυτά, όταν ξεσπάσουν, να είναι ανθεκτικός απέναντί τους ούτως ώστε να μην

είναι σε θέση να δημιουργήσουν πρόβλημα. Παράλληλα, θα πρέπει το μέρος να είναι ασφαλές και να μπορεί να προστατεύσει τους ανθρώπους οι οποίοι θα βρίσκονται μέσα σ' αυτό, όταν τα ακραία φαινόμενα κάνουν την εμφάνισή τους.

Όσον αφορά τώρα την δεύτερη περίπτωση, είναι αυτή κατά την οποία η καταστροφή που δημιουργείται στην εταιρεία, έχει τις ρίζες της κι οφείλεται σε κάποια βλάβη στους τεχνολογικούς μηχανισμούς των εγκαταστάσεων. Η προτεινόμενη λύση, και σε αυτήν την περίπτωση, έχει αναφερθεί και σε προγενέστερο πρόβλημα. Έχει να κάνει με τον συστηματικό έλεγχο όλων των μηχανισμών από έμπειρους μηχανικούς, οι οποίοι θα προβούν σε έγκαιρη διάγνωση ενδεχόμενων προβλημάτων, με σκοπό την αποτροπή οποιασδήποτε βλάβης που θα μπορούσε να έχει δυσμενείς συνέπειες.

#### 4.5.5 Καθορισμός Περίγυρου

Στο σημείο αυτό, σειρά έχει η εξέταση όλου του περιβάλλοντος σε κάθε μία από τις τρεις παραπάνω περιπτώσεις κινδύνου. Η αρχή γίνεται με τον σημαντικότερο κατά σειρά προτεραιότητας κίνδυνο, δηλαδή τον τραυματισμό ενός ανθρώπου. Τα κυριότερα στοιχεία στα οποία θα πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση είναι τα εξής:

- Διατήρηση της ασφάλειας και της σωματικής ακεραιότητας όλων των ανθρώπων, επισκεπτών κι εργαζομένων.
- Θέσπιση και έλεγχος για την τήρηση κανόνων ασφαλείας για την καλύτερη προστασία του κόσμου.
- Ορθή λειτουργία του κέντρου πρώτων βοηθειών, για την ορθή αντιμετώπιση οποιουδήποτε περιστατικού.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ιδιαίτερα και οι εξωτερικές παράμετροι, οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν σημαντικά υπόψιν, για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Η πρώτη από αυτές αφορά στις προσδοκίες των καταναλωτών, οι οποίοι επιθυμούν να απολαύσουν την επίσκεψή τους και να διασκεδάσουν, χωρίς δυσάρεστα περιστατικά και τραυματισμούς. Δεύτερη παράμετρο της κατηγορίας αυτής, αποτελούν οι συνθήκες της αγοράς. Μιλάμε για μια περιοχή όπου βρίθουν τα θεματικά πάρκα, επομένως αν ο κόσμος διαπιστώσει ή πληροφορηθεί από φιλικά πρόσωπα, ότι το πάρκο αυτό δεν είναι ασφαλές, δεν θα το προτιμήσει και πλέον, δεν θα ανήκει στις επιλογές του.

Ακολουθούν οι εσωτερικές παράμετροι. Εδώ, πρώτα και κύρια αναφέρουμε τους κανόνες και τις οδηγίες ασφαλείας τόσο για το κοινό, όσο και για το προσωπικό. Οι συγκεκριμένοι κανονισμοί πρέπει να είναι σαφείς, λεπτομερείς, ενώ κρίνεται σκόπιμο να γίνεται συστηματικός έλεγχος για την τήρησή τους. Έπειτα, ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης σημασίας, είναι η πολύ προσεκτική επιλογή όλων των μηχανισμών και των τεχνολογικών εξοπλισμών της επιχείρησης και ο έλεγχος αυτών ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε να διαπιστώνεται αν και σε ποιο βαθμό είναι ασφαλείς. Τέλος, μία ακόμα αξιοσημείωτη εσωτερική παράμετρος είναι οι προσδοκίες των

εργαζομένων. Για την ακρίβεια, όπως και οι επισκέπτες, έτσι και οι εργαζόμενοι επιθυμούν να παρευρίσκονται σε ένα ασφαλές κι ευχάριστο περιβάλλον, όπου δεν θα κινδυνεύουν με τραυματισμό.

Εν συνεχεία, είναι ωφέλιμο να καθοριστεί το πεδίο εφαρμογής των προτεινόμενων μέτρων για την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων κινδύνων που μπορεί να πλήξουν την επιχείρηση. Στην περίπτωση του κινδύνου αυτού, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ως πεδίο εφαρμογής τους ανθρώπους επισκέπτες και προσωπικό, καθώς επίσης και τα μηχανήματα και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Είναι τα «σημεία» τα οποία αφορούν και στα οποία απευθύνονται οι κανονισμοί ασφαλείας για τη συνολική προστασία, καθώς επίσης και εκείνα που θα πρέπει να ελέγχονται συστηματικά για το αν η δράση τους συμβαδίζει με την ορθή λειτουργία του πάρκου στο σύνολό του.

Δεύτερο κατά σειρά, θέμα, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους υπεύθυνους του θεματικού πάρκου, είναι ο οικονομικός κίνδυνος. Πρόκειται για έναν κίνδυνο ο οποίος μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή σε οποιαδήποτε επιχείρηση, λόγω της γενικότερης οικονομικής αστάθειας που επικρατεί. Οι στόχοι της επιχείρησης στην προκειμένη περίπτωση, θα πρέπει να είναι οι εξής:

- Διατήρηση των οικονομικών σε ικανοποιητικό επίπεδο και ιδανικά αύξηση των κερδών του εκάστοτε οργανισμού.
- Σαφής καθορισμός των οικονομικών προτεραιοτήτων.
- Συμφέρουσες επιλογές με μικρό κόστος, αλλά θετικό αποτέλεσμα.
- Προστασία κι έλεγχος όλων των παραγόντων οι οποίοι δυνητικά θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κάποιο είδος οικονομικής ζημιάς.

Αναφορικά με τις οικονομικές συνθήκες, ο βασικός εξωτερικός παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να εξεταστεί από την επιχείρηση, είναι οι συνθήκες της αγοράς. Αυτό πρακτικά σημαίνει τι ακριβώς προσφέρει η αγορά και σε τι τιμές, σε ποιο δηλαδή επίπεδο κυμαίνεται οικονομικά, αναφορικά με τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τα οποία προσφέρει, ως προς τις ανάγκες τις οποίες η επιχείρηση αυτή θέλει να καλύψει. Ενώ και σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται να έχουν παρατηρηθεί και ληφθεί υπόψιν οι προτιμήσεις και οι επιθυμίες των επισκεπτών, καθώς θα πρέπει τα έξοδα στα οποία θα προβούν, να είναι σχετικά με αγορές, οι οποίες να είναι σε θέση να οδηγήσουν στην ικανοποίησή τους. Οποιαδήποτε δηλαδή οικονομική ανάγκη επιλέξει η επιχείρηση να καλύψει, δεν θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη ή να αγνοεί τη γενική βούληση των ανθρώπων που επιλέγουν να ψυχαγωγηθούν στο εν λόγω θεματικό πάρκο.

Έπειτα, σειρά έχουν οι εσωτερικές παράμετροι οι οποίες χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν. Στην συγκεκριμένη κατηγορία, εντάσσονται όλοι οι κανόνες καθώς επίσης και οι προτεραιότητες που έχει ορίσει η εταιρεία σχετικά με τον τρόπο και τη μέθοδο που θα ακολουθήσει σχετικά με τα οικονομικά της θέματα, δηλαδή ο οικονομικός σχεδιασμός που έχει ορίσει κι επιθυμεί να εφαρμόσει με βάση τις ανάγκες αλλά και τα συμφέροντά της. Ενώ, ακόμα στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται και όλα τα έξοδα και δαπάνες στα οποία χρειάζεται να προβεί η εταιρεία ως προς τα μηχανήματα, αλλά και τον τεχνολογικό εξοπλισμό που αυτή έχει ανάγκη για την τέλεση των δραστηριοτήτων του πάρκου.

Στην προκειμένη περίπτωση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το πεδίο εφαρμογής των απαραίτητων ενεργειών που χρειάζονται να υλοποιηθούν για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αν και είναι λίγο γενικός ο εν λόγω προσδιορισμός, είναι όμως ευκρινές ότι πρόκειται για τα οικονομικά της εταιρείας, αφού σ' αυτά θα πραγματοποιηθούν οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν ώστε όχι μόνο να αποφευχθεί, να προληφθεί, ή στη χειρότερη περίπτωση, να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε ζημιά υπάρξει στον τομέα αυτόν, αλλά ιδανικά να παρατηρηθεί κι αύξηση των κερδών.

Τρίτη και τελευταία περίπτωση κινδύνου που θα μπορούσε να αποτελέσει ενδεχόμενη απειλή για το θεματικό πάρκο της Disneyland, αποτελεί η απώλεια περιουσίας ή της επιχείρησης. Εδώ, οι στόχοι οι οποίοι πρέπει να τεθούν από την εταιρεία είναι οι εξής:

- Προστασία του θεματικού πάρκου από τα ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως είναι οι σεισμοί και οι πλημμύρες.
- Πολύ καλό επίπεδο μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.

Έπειτα, σειρά έχουν οι εξωτερικοί παράγοντες των οποίων η επιρροή θα πρέπει να εξεταστεί στην περίπτωση αυτή. Ο πρώτος και κύριος είναι αυτός που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή τα ακραία φαινόμενα. Χρειάζεται, ειδικά στην περίπτωση που αυτά έχουν να κάνουν με τις καιρικές συνθήκες, είναι κάτι για το οποίο μπορεί κανείς να ενημερωθεί ανά πάσα στιγμή και να γνωρίζει πότε θα παρατηρηθεί κάποιου είδους δυσκολία ως προς τις καιρικές συνθήκες ούτως ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία. Ενώ, και στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψιν η επιθυμία των επισκεπτών για ασφάλεια και ψυχαγωγία, ούτως ώστε να μην απειληθούν από καμία δύσκολη συνθήκη, η οποία ενδεχομένως θα μπορούσε να αποβεί και ιδιαίτερα επικίνδυνη.

Ακολουθούν εν συνέχεια οι εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να διαδραματίσουν κάποιον σημαντικό ρόλο. Στην προκειμένη περίπτωση, ένας σημαντικός παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι οι κατασκευές και οι εγκαταστάσεις του πάρκου, οι οποίες εξετάζονται σε συνάρτηση με τις αντοχές τους απέναντι σε ακραία φαινόμενα, τόσο φυσικά, όσο και καιρικά, τα οποία μπορεί κάποια στιγμή να κάνουν την εμφάνισή τους. Ενώ σημαντικός ιδιαίτερα είναι κι ο τεχνολογικός και μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης, προκειμένου να είναι ασφαλής για χρήση, ούτως ώστε να μην υπάρξει κάποια ζημιά η οποία θα μπορούσε να αποβεί καταστροφική τόσο για το ίδιο το θεματικό πάρκο, όσο και για τους παρευρισκομένους, επισκέπτες και προσωπικό. Τέλος, η τρίτη παράμετρος είναι η επιθυμία των εργαζομένων, οι οποίοι, είναι φυσικό, όπως και οι επισκέπτες να επιθυμούν κι εκείνοι να είναι ασφαλείς, πόσο μάλλον σε έναν χώρο, ο οποίος είναι ο χώρος εργασίας τους κι επομένως κινούνται σ' αυτόν σε καθημερινή βάση και σε ικανό αριθμό ωρών.

Όσον αφορά, τώρα, το πεδίο εφαρμογής, αξίζει να σημειωθεί ότι εδώ το αποτελούν οι κατασκευές και η υλική δόμηση της επιχείρησης, καθώς επίσης και οι τεχνολογικοί μηχανισμοί που υπάρχουν. Αυτά είναι τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και στα οποία θα πραγματοποιηθούν οποιεσδήποτε διορθωτικές και βελτιωτικές κινήσεις, προκειμένου να



καταστεί εφικτή η πρόληψη και η αποφυγή του κινδύνου απώλειας επιχείρησης ή περιουσίας και να μην δημιουργηθεί καμία ζημιά.

#### 4.5.6 Παρακολούθηση κι Επανεξέταση

Αποτελεί ένα υψίστης σημασίας μέρος της συνολικής διαδικασίας της διαχείρισης του κινδύνου και θα μπορούσαμε να πούμε πως σε έναν μεγάλο βαθμό, από αυτό το βήμα εξαρτάται και επιτυχία του συνολικού επιχειρήματος. Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία χρειάζεται να γίνεται συστηματικά και επ' ουδενί και για κανέναν λόγο, καθώς οποιαδήποτε πρακτική κι ενέργεια λάβει χώρα, χωρίς να αποτελέσει μέλος της αυτό το στάδιο, μόνο αναποτελεσματική μπορεί να χαρακτηριστεί.

Αρχικά, έχουν εντοπιστεί οι κίνδυνοι, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποβούν ιδιαίτερα ζημιογόνοι για το θεματικό αυτό πάρκο, καθώς επίσης έχει διατυπωθεί και με ποιους τρόπους κι ενέργειες η επιχείρηση θα ήταν σε θέση να τους περιορίσει και να διατηρηθεί ασφαλής, απέναντι σε οποιονδήποτε κίνδυνο και απειλήσει την ίδια και τη λειτουργία της. Δεν αρκούν, όμως μόνο αυτά, για τη προστασία της.

Προκειμένου ο οργανισμός να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι των λύσεων να μην επαναπαύονται. Αυτό σημαίνει, στην πράξη, ότι θα πρέπει όλες αυτές οι προτεινόμενες λύσεις, οι οποίες έχουν προταθεί ανά περίπτωση κινδύνου, θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ελέγχονται, να παρακολουθούνται και να επανεξετάζονται από τα αρμόδια πρόσωπα.

Στο σημείο αυτό, επομένως, της διαδικασίας, θα διαπιστωθεί εάν και κατά πόσον μπορούν οι προτεινόμενες λύσεις να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα και να ανταποκριθούν επιτυχώς στους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει η ίδια η εταιρεία. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα είναι το αναμενόμενο, επομένως κρίνεται θετικό, έχει καλώς. Διαφορετικά, αν η ζυγαριά γέρνει προς το αρνητικό, χρειάζεται αναθεώρηση των προτεινόμενων ιδεών. Ορισμένες από αυτές ίσως κριθεί αναγκαίο να βελτιωθούν, να ενισχυθούν, ακόμα και να απορριφθούν τελείως, ούτως ώστε να αντικατασταθούν άλλες, οι οποίες ενδεχομένως να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα.

Η συγκεκριμένη διαδικασία πρέπει να είναι διαρκής, καθώς η επανεξέταση και η παρακολούθηση του όλου εγχειρήματος, κρίνεται σκόπιμο να γίνονται συστηματικά. Πράγμα το οποίο μπορεί να εξηγηθεί και να δικαιολογηθεί από τη μεταβλητότητα των συνθηκών. Μια λύση, δηλαδή, η οποία θεωρήθηκε επιτυχής σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, πιθανότατα να μην μπορεί να ανταποκρίνεται επ' άπειρον με την ίδια αποτελεσματικότητα. Επομένως, σε κάθε περίπτωση κινδύνου, οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα δεδομένα και τις συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Αν οι στόχοι οι οποίοι έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση τηρούνται και δεν παρατηρείται κάποια, τουλάχιστον αξιοσημείωτη απόκλιση από αυτούς, σε όλο το χρονικό διάστημα, αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό δείγμα. Θα μπορούσαμε, μάλιστα να πούμε, ότι στην περίπτωση αυτή, έχουμε μια ιδιαίτερα επιτυχή έκβαση του συνολικού εγχειρήματος.

#### 4.5.7 Επικοινωνία και Συμβουλές

Η επικοινωνία και οι συμβουλές αποτελούν ένα σπουδαίο κομμάτι στη διαδικασία της διαχείρισης του κινδύνου, το οποίο και μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση του όλου εγχειρήματος. Ιδίως η συνδιαλλαγή μεταξύ των ανθρώπων οι οποίοι είναι πραγματικοί γνώστες όλων των υφιστάμενων και των πιθανόν προβλημάτων του θεματικού πάρκου, αλλά και των τρόπων αντιμετώπισής τους, μπορεί να αποτελέσει μία πολύ μεγάλη βοήθεια.

Κατά το στάδιο αυτό, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, εξωτερικοί κι εσωτερικοί, συγκεντρώνονται και συζητούν για τις δυσκολίες που παρατηρούνται. Πρόκειται για μια διαδικασία στην οποία χρειάζεται να λάβουν μέρος, να συζητήσουν και να συμβουλέψουν, πολλά άτομα. Αρχικά, σίγουρα πρέπει να μετέχουν τα άτομα τα οποία απαρτίζουν τη διοίκηση του πάρκου, τα οποία και οφείλουν να είναι οι καλύτεροι γνώστες όλων των ζητημάτων τα οποία ίσως εμφανιστούν σ' αυτό και δημιουργήσουν μια προβληματική κατάσταση. Τα πρόσωπα αυτά είναι αναγκαίο να είναι παρόντα και να συμμετέχουν δυναμικά σε όλα τα προβλήματα της επιχείρησης.

Ανάλογα, τώρα, με το είδος του κινδύνου, που κρίνεται κάθε φορά σκόπιμο να αντιμετωπιστεί, είναι διαφορετικά τα άτομα τα οποία θα χρειαστεί να τοποθετηθούν. Στην πρώτη περίπτωση, τα άτομα της επιχείρησης θα πρέπει να συζητήσουν και να συσχεφθούν τόσο με ειδικούς υγείας, όσο και με μηχανικούς. Ο καθένας απ' αυτούς θα διατυπώσει από τη μεριά του τις προτάσεις και τους τρόπους που αφορούν στον δικό του τομέα και είναι σε θέση να εξασφαλίσουν την ασφάλεια των ανθρώπων και την αποφυγή οποιουδήποτε τραυματισμού. Μεταφέροντας ο καθένας από αυτούς τις δικές του γνώσεις κι εμπειρίες, πρέπει να γίνει μία συλλογική προσπάθεια, η οποία θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στον δεύτερο ενδεχόμενο κίνδυνο, είναι πιο απλά τα πράγματα, και πιο συγκεκριμένα τα πράγματα ως προς τα άτομα τα οποία θα συμμετάσχουν. Στην περίπτωση αυτή, που ο κίνδυνος είναι χρηματοοικονομικού τύπου, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης θα χρειαστεί να συνδιαλλαγούν με οικονομολόγους και γενικά άτομα τα οποία διαθέτουν γνώσεις όσον αφορά στον τομέα των οικονομικών. Για την ακρίβεια, οι άνθρωποι αυτοί θα παρέχουν συμβουλές ώστε ο οργανισμός να αποφύγει λανθασμένες κινήσεις, οι οποίες μπορεί να αποβούν ζημιογόνες για τα οικονομικά του, ενώ παράλληλα να δώσουν ώθηση για ενέργειες οι οποίες να είναι συμφέρουσες και να οδηγήσουν και σε πιθανή αύξηση των κερδών.

Η τρίτη και τελευταία πιθανότητα κινδύνου, είναι αυτή της απώλειας περιουσίας ή της επιχείρησης. Εδώ, τα άτομα της επιχείρησης πρέπει να έρθουν σε επαφή με μηχανικούς, οι οποίοι θα είναι σε θέση να διατηρήσουν σε καλή κατάσταση την επιχείρηση. Με τις γνώσεις και τις

δεξιότητές τους, θα προβούν στους απαραίτητους ελέγχους ως προς τις κατασκευές και τους τεχνολογικούς εξοπλισμούς, ενώ θα καταθέσουν τις προτάσεις και τις βελτιωτικές δράσεις που κρίνεται πως πρέπει να γίνουν, ούτως ώστε να μην υπάρχει ο κίνδυνος για ζημιά ούτε από κάποιο ακραίο φαινόμενο, ούτε από μηχανολογική βλάβη.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ήδη, από το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας διαπιστώνεται πόσο παρών στα πάντα μπορεί να είναι ο κίνδυνος και να κυριαρχεί σε όλο το εύρος του επιχειρηματικού τομέα. Όλες οι επιχειρήσεις είναι ανά πάσα ώρα και στιγμή σε κάποιο είδος κινδύνου. Ο κίνδυνος μπορεί να λαμβάνει μια ποικιλία από μορφές και κάθε φορά να εντοπίζεται και σε κάποιον άλλο τομέα, εξακολουθώντας, Παρ' όλα αυτά να αποτελεί τροχοπέδη και να επηρεάζει αρνητικά τη συνολική λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Αν σε αυτό συμπεριλάβουμε και το αβέβαιο του χαρακτήρα του κινδύνου, αντιλαμβανόμαστε πως δεν πρόκειται για μια απλή διαδικασία. Το αντίθετο, μάλιστα, πρόκειται για κάτι πιο σύνθετο απ' όσο κανείς πραγματικά να αντιληφθεί.

Κρίνεται επομένως αναγκαίο να υπάρχει μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνου, η οποία θα βοηθάει την κάθε εταιρεία να αντιμετωπίζει, ή ακόμα καλύτερα και να προλαμβάνει οποιαδήποτε προβλήματα και δυσλειτουργίες ενδεχομένως να προκύψουν. Η διαδικασία αυτή θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι σωτήρια, καθώς μέσω αυτής μπορούν να αποφευχθούν πραγματικά δύσκολες καταστάσεις, οι οποίες ίσως και να οδηγούσαν σε πολύ σοβαρές ζημιές.

Τα αποτελέσματα τα οποία θα φέρει μια τέτοια διαδικασία σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, μόνο θετικά μπορούν να θεωρηθούν. Το γεγονός, επίσης, πως υπάρχει μια ποικιλία και τρόπους αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνου είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δίνει στις επιχειρήσεις να διαλέξουν αυτά τα οποία τους ταιριάζουν περισσότερο και μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στην κατάσταση την οποία πρέπει να αντιμετωπίσουν. Έχουν τη δυνατότητα να ελιχθούν και να προβούν σε επιλογές και μεθόδους, οι οποίες πραγματικά μπορεί να έχουν πολύ θετική έκβαση στην πορεία και την εξέλιξή της.

Επομένως, από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η διαχείριση του κινδύνου είναι μια διαδικασία η οποία πάντα θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν, από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το πόσο μικρές ή μεγάλες είναι. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αγνοείται, να παραλείπεται ή να υποτιμάται η σημασία της, καθώς σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, οι συνέπειες θα μπορούσαν να αποβούν ολέθριες, με πολύ σοβαρές ζημιές.

Προκειμένου να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση να αντιμετωπίσει ορθά και αποτελεσματικά τα προβλήματά της και να αναπτύξει μια σωστή διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, χρειάζεται να έχει ξεκάθαρους και σαφώς και λεπτομερώς διατυπωμένους στόχους. Πρέπει από την πρώτη στιγμή να καταστήσει ευκρινές το πού αποσκοπεί και το τι ακριβώς θέλει να πετύχει, καθώς επίσης και να διακατέχεται από συνέπεια κι επιμέλεια απέναντι σ' αυτό. Είναι σημαντικό να γνωρίζει τι ακριβώς θέλει και να είναι πιστή σ' αυτό.

Ένα άλλο στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχία του εγχειρήματος, είναι να επιλεγεί το κατάλληλο πρότυπο και τρόπος διαχείρισης κινδύνου, ανάλογα με το είδος του κινδύνου και τις προτιμήσεις της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξεταστεί ένα σύνολο από παραμέτρους, λαμβάνοντας φυσικά υπόψιν και την υφιστάμενη κατάσταση, ώστε να γίνει η καλύτερη επιλογή, η οποία θα φέρει τα περισσότερα θετικά αποτελέσματα και θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις δυσμενείς συνθήκες και τους κινδύνους με μεγάλη επιτυχία.

Άλλο ένα σημείο στο οποίο χρειάζεται να δοθεί σημασία, είναι τα άτομα που θα κληθούν να συμβάλλουν, να προτείνουν και να δώσουν λύσεις, να είναι τα κατάλληλα. Η αρχή πρέπει να γίνει πρώτα εντός της ίδιας της εταιρείας, έχοντας τοποθετηθεί το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση, ώστε να είναι καλός γνώστης του αντικειμένου του, και να μπορεί από τη θέση που είναι να συμβάλει επί της ουσίας στο όλο εγχείρημα. Ενώ, σε περίπτωση που χρειαστεί κάποια παρέμβαση από εξωτερική βοήθεια, και πάλι χρειάζεται να βρεθεί εκείνο το άτομο που θα μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη διαδικασία.

Σε περίπτωση που τηρηθούν τα παραπάνω και αντιμετωπιστεί η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου με την προσοχή που χρειάζεται, μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγάλα οφέλη, να βοηθήσει σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό, ώστε η επιχείρηση να είναι ασφαλής και όσο περισσότερο προστατευμένη είναι εφικτό από τους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορεί να την απειλήσουν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Συγγράμματα

1. Hopkin Paul, «*Fundamentals of Risk Management, 4<sup>th</sup> Edition*», 2007.
2. McNamara Michael, Rejda George, «*Principles of Risk Management and Insurance*», 2013.

### Έγγραφα Οργανισμών

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, «*Internal Control-Integrated Framework, Framework and Appendices*», Σεπτέμβριος 2012.
2. Federation of European Risk Management Associations, «*A Risk Management Standard*», 2003.

### Διατριβές

1. Αυγερίκου-Σαμωνά Ηλιάνα, «*Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνου Έργων και Υπηρεσιών Πληροφορικής*», 2014
2. Γαλανάκης Σωκράτης, Γεωργίου Θοδωρής, Καλδής Μανώλης, Λεοντιάδης Θωμάς, Πολίτης Έλευθέριος, «*Risk Management*», 2003.
3. Γραμβουσάκη Γαρυφαλλιά, «*Παράγωγα Προϊόντα: Η χρήση τους στη διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων*», 2009.
4. Πρώιου Παναγιώτα, «*Η επίδραση της διαφήμισης στην ανάπτυξη των θεματικών πάρκων*», 2017.

### Περιοδικά

1. Ντούβας Λουκάς, «*Θεματικά Πάρκα: Η συμβολή τους στην τουριστική ανάπτυξη-Διοίκηση και Οικονομία Τεύχος 4*», Άνοιξη 2007.

## Έρευνες

1. School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University and PSHE Section, Curriculum Development Institute, «*Theme Park*».

## Ιστοσελίδες

1. [Define Risk Parameters \(hci-itol.com\)](http://hci-itol.com)
2. [The ISO 31000 standard: Risk management: principles and guidelines \(risk-engineering.org\)](http://risk-engineering.org)
3. [Cobit As A Risk Management Framework Information Technology Essay \(ukessays.com\)](http://ukessays.com)
4. [Risk Management Standards - AS/NZS 4360-2004 - Standards Australia](http://Standards Australia)
5. [Τα 10 πιο ενδιαφέροντα Θεματικά Πάρκα του κόσμου! - Flowmagazine](http://Flowmagazine)
6. [Allou! Fun Park | Allou! Fun Park - Η Εταιρεία](http://Allou! Fun Park)
7. [Ιστορία του Πάρκου \(atticapark.com\)](http://atticapark.com)
8. [Το πάρκο - Μητροπολιτικό Πάρκο Αντώνης Τρίτσης \(parkotritsis.gr\)](http://parkotritsis.gr)
9. [ΤΟ ΠΑΡΚΟ ΜΑΣ \(adventure-park.gr\)](http://adventure-park.gr)
10. [Θεματικό Πάρκο Ελληνικής Μυθολογίας \(greekmythology.gr\)](http://greekmythology.gr)
11. [Disneyland - Wikipedia](http://Wikipedia)