

Κίνδυνος  
και  
Διαχείριση Κινδύνου  
στον Τουρισμό και την Φιλοξενία

**Κίνδυνος και Διαχείριση Κινδύνου στον Τουρισμό**  
**Εισαγωγικές Έννοιες & Σημασία**

# Ορισμός του Κινδύνου και Θεμελιώδεις Διακρίσεις

Ο τουριστικός κίνδυνος ορίζεται ως :

«κάθε περιστατικό που μπορεί να απειλήσει την κανονική λειτουργία και διεξαγωγή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Βλάπτει τη συνολική φήμη ενός τουριστικού προορισμού ως προς την ασφάλεια, την ελκυστικότητα και την άνεση επηρεάζοντας αρνητικά τις αντιλήψεις των επισκεπτών για αυτόν τον προορισμό και, με τη σειρά τους, προκαλούν ύφεση στην ταξιδιωτική και τουριστική οικονομία και διακόπτουν τη συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για την ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία με τη μείωση των αφίξεων και των δαπανών τουριστών».

Η έννοια του κινδύνου αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα στη διοικητική επιστήμη και ειδικότερα στη διοίκηση τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στον πυρήνα του, **κίνδυνος** είναι ο συνδυασμός δύο διαστάσεων:

- Της πιθανότητας εμφάνισης ενός ανεπιθύμητου γεγονότος, και
- Της έντασης των επιπτώσεών του στους επιχειρησιακούς, χρηματοοικονομικούς ή στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού.

# Ιδιαιτερότητες του Τουριστικού Συστήματος που Αυξάνουν την Έκθεση σε Κινδύνους

Ο τουρισμός ως παγκοσμιοποιημένο, πολυδιάστατο και άυλο προϊόν διαθέτει χαρακτηριστικά που τον καθιστούν **εξαιρετικά ευάλωτο σε διαταραχές.**

Η κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών είναι κρίσιμη για την αποτίμηση κινδύνου:

- 1. Άυλο και εμπειρικό προϊόν**
- 2. Εποχικότητα και υψηλή μεταβλητότητα ζήτησης**
- 3. Εξάρτηση από διεθνείς μετακινήσεις**
- 4. Ευαισθησία στη φήμη και στα ψηφιακά μέσα**
- 5. Έκθεση σε φυσικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους**

# Η Σημασία της Διαχείρισης Κινδύνου στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία

- Προστασία ανθρώπινου δυναμικού και επισκεπτών
- Διασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας (Business Continuity)
- Μείωση οικονομικών απωλειών
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της ανθεκτικότητας προορισμών
- Συμμόρφωση με νομοθεσία, κανονισμούς και διεθνή πρότυπα
- Προστασία και διαχείριση φήμης

# Από τον Παραδοσιακό στον Σύγχρονο Ρόλο της Διαχείρισης Κινδύνου

Παραδοσιακά ο τουριστικός κλάδος αντιμετώπιζε τον κίνδυνο **αποσπασματικά**: ως ένα ζήτημα ασφάλειας ή ασφάλισης (insurance-driven risk management).

Σήμερα, ο σύγχρονος ρόλος μετατοπίζεται προς μια **ολιστική, προληπτική, στρατηγικά ευθυγραμμισμένη** προσέγγιση:

- 1. Από αντιδραστική σε προληπτική στάση**
- 2. Από επιμέρους λειτουργίες σε ενοποιημένο σύστημα (ERM)**
- 3. Ανάπτυξη risk culture**

## Η Διαχείριση Κινδύνου ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου δεν αποτελεί απλώς ζήτημα συμμόρφωσης· αποτελεί **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.

## **Κατηγορίες Κινδύνων στον Τουρισμό & τη Φιλοξενία**

Η διαχείριση κινδύνου στον τουριστικό τομέα απαιτεί βαθιά κατανόηση των διαφορετικών μορφών κινδύνων που επηρεάζουν τη λειτουργία, τη στρατηγική, τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και προορισμών.

## **1. Στρατηγικοί Κίνδυνοι**

- 1.1. Αλλαγές στη ζήτηση και στα ταξιδιωτικά πρότυπα
- 1.2. Ανταγωνιστική πίεση και υπερτουρισμός
- 1.3. Κλιματική αλλαγή και περιβαλλοντική διάβρωση
- 1.4. Ρυθμιστικές αλλαγές

## **2. Λειτουργικοί Κίνδυνοι**

- 2.1. Διακοπή λειτουργίας και αστοχίες υποδομών
- 2.2. Προβλήματα στην προμηθευτική αλυσίδα
- 2.3. Ανθρώπινο λάθος και ελλείψεις προσωπικού
- 2.4. Υγιεινή και ασφάλεια
- 2.5. Διαχείριση πλήθους και επισκεπτών

## **3. Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι**

- 3.1. Μεταβλητότητα εσόδων
- 3.2. Κίνδυνος ρευστότητας
- 3.3. Συναλλαγματικός κίνδυνος
- 3.4. Πιστωτικός κίνδυνος

## **4. Κίνδυνοι Φήμης (Reputational Risks)**

- 4.1. Social media amplification
- 4.2. Κακή διαχείριση παραπόνων
- 4.3. Κρίσεις που μοιάζουν μικρές, αλλά καταλήγουν μεγάλες

## **5. Τεχνολογικοί και Κυβερνοκίνδυνοι**

- 5.1. Κυβερνοεπιθέσεις
- 5.2. GDPR και ευθύνη διαχείρισης δεδομένων
- 5.3. Αστοχίες τεχνολογικών συστημάτων

## **6. Φυσικοί & Περιβαλλοντικοί Κίνδυνοι**

- 6.1. Ακραία καιρικά φαινόμενα
- 6.2. Φυσικές καταστροφές
- 6.3. Υγειονομικοί κίνδυνοι και πανδημίες

## **7. Κοινωνικοπολιτικοί και Γεωπολιτικοί Κίνδυνοι**

- 7.1. Πολιτική αστάθεια
- 7.2. Μεταναστευτικές ροές και κοινωνικές εντάσεις
- 7.3. Διεθνείς συγκρούσεις, πόλεμοι, κυρώσεις

## **8. Ενδογενείς vs Εξωγενείς Κίνδυνοι: Ένα χρήσιμο εννοιολογικό πλαίσιο**

### **Ενδογενείς κίνδυνοι (internal risks)**

προκύπτουν από διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα της επιχείρησης.

### **Εξωγενείς κίνδυνοι (external risks)**

προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι μη ελεγχόμενοι.

## **Συμπέρασμα – Η Σημασία της Κατηγοριοποίησης Κινδύνων**

- Η ταξινόμηση των κινδύνων επιτρέπει στις τουριστικές επιχειρήσεις να:
- αναγνωρίζουν γρήγορα ευπάθειες,
- ιεραρχούν τους κινδύνους με βάση πιθανότητα/επίπτωση,
- αναπτύσσουν στοχευμένες στρατηγικές mitigation,
- ενσωματώνουν την ανάλυση κινδύνου στη στρατηγική τους,
- ενισχύουν την ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητά τους.

Η σωστή κατηγοριοποίηση αποτελεί θεμέλιο για κάθε μεταγενέστερη διαδικασία risk assessment, risk reporting και application σε συστήματα ERM.

## Η Αλληλεξάρτηση των Κινδύνων (Risk Interconnectedness)

Ο τουρισμός λειτουργεί ως ανοικτό σύστημα.

Παράδειγμα:

Ένα ακραίο καιρικό φαινόμενο (περιβαλλοντικός κίνδυνος)

→ προκαλεί ζημιές στις υποδομές (λειτουργικός κίνδυνος)

→ μειώνει τη ζήτηση (στρατηγικός κίνδυνος)

→ επηρεάζει έσοδα (χρηματοοικονομικός κίνδυνος)

→ οδηγεί σε υποβάθμιση φήμης (reputational risk).

Αυτό το **domino effect** καθιστά απαραίτητη την ολιστική προσέγγιση.

# CASE STUDY

Ένα εποχικό ξενοδοχείο 4★ βασίζει τη μεγαλύτερη μερίδα των κρατήσεών του σε έναν συγκεκριμένο συνεργάτη και σε μία κύρια χώρα προέλευσης επισκεπτών, γεγονός που το καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτο σε εξωγενείς αποφάσεις που δεν ελέγχει όταν, λόγω δυσμενών οικονομικών εξελίξεων στη συγκεκριμένη αγορά (αύξηση κόστους μεταφοράς, μεταβολές συναλλαγματικών ισοτιμιών ή αλλαγή ταξιδιωτικών προτιμήσεων), ο συνεργάτης μειώνει αιφνιδιαστικά τον αριθμό των αφίξεων, το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει απότομη πτώση πληρότητας και εσόδων, χωρίς τη δυνατότητα άμεσης υποκατάστασης της ζήτησης από άλλα κανάλια· η μείωση των εισπράξεων, σε συνδυασμό με ανελαστικές δαπάνες όπως μισθοδοσία, δανειακές υποχρεώσεις και πληρωμές προμηθευτών, δημιουργεί έντονη πίεση στα ταμειακά διαθέσιμα και οδηγεί σε καθυστερήσεις πληρωμών και περιορισμό λειτουργικών δαπανών· ως συνέπεια, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υποβαθμίζεται, εμφανίζονται παράπονα πελατών και αρνητικές διαδικτυακές αξιολογήσεις, οι οποίες πλήττουν την εικόνα της επιχείρησης και αποθαρρύνουν νέες κρατήσεις, ενισχύοντας έναν φαύλο κύκλο που επιδεινώνει περαιτέρω τη συνολική θέση του ξενοδοχείου στην αγορά.

Η **αλυσίδα κινδύνων** που εμφανίζεται στο κείμενο είναι η εξής (με τη σειρά που εκδηλώνεται):

- **Κίνδυνος συγκέντρωσης**

Υπερεξάρτηση του ξενοδοχείου από έναν συνεργάτη και μία κύρια αγορά προέλευσης.

- **Κίνδυνος αγοράς**

Απρόβλεπτη μεταβολή των συνθηκών στη συγκεκριμένη αγορά (μείωση ζήτησης, κόστος μεταφοράς, οικονομικές εξελίξεις) που οδηγεί σε πτώση πληρότητας και εσόδων.

- **Κίνδυνος ρευστότητας**

Ανεπάρκεια ταμειακών ροών λόγω μείωσης εισπράξεων και ταυτόχρονης ύπαρξης σταθερών λειτουργικών και χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων.

- **Λειτουργικός Κίνδυνος**

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υποβαθμίζεται

- **Κίνδυνος φήμης**

Υποβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών, αρνητικές εμπειρίες πελατών και δυσμενείς αξιολογήσεις που πλήττουν την εικόνα του ξενοδοχείου και επιτείνουν τη μείωση ζήτησης.

# **Θεωρητικά Πλαίσια & Μοντέλα Διαχείρισης Κινδύνου**

## **1. Το Κλασικό Κύκλωμα Διαχείρισης Κινδύνου (Traditional Risk Management Cycle)**

Το βασικό μοντέλο διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνει μια κυκλική διαδικασία που επαναλαμβάνεται διαρκώς. Αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για πιο σύνθετες μορφές ERM.

## **2. Enterprise Risk Management (ERM) – Το Πλαίσιο COSO**

Το ERM αποτελεί ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που διατρέχει όλο τον οργανισμό και **ενσωματώνεται στη στρατηγική και στη λήψη αποφάσεων**. Το COSO ERM θεωρείται διεθνές πρότυπο.

## **3. ISO 31000 – Principles & Guidelines**

Το ISO 31000 αποτελεί διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση κινδύνου, ανεξάρτητα από μέγεθος ή κλάδο.

## **4. IRM (Integrated risk management)**

Το IRM είναι ένα ολιστικό σύστημα που εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό και στοχεύει στον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τον μετριασμό και την παρακολούθηση των κινδύνων. Ενοποιεί τις επιμέρους τμηματικές προσεγγίσεις, ώστε να προσφέρει ενιαία εικόνα απειλών και ευκαιριών, και ευθυγραμμίζει τη διαχείριση κινδύνων με την επιχειρηματική στρατηγική για καλύτερη λήψη αποφάσεων.

## **Συμπέρασμα – Η Στρατηγική Αξία των Θεωρητικών Πλαισίων**

Τα θεωρητικά πλαίσια δεν αποτελούν απλώς μοντέλα προσφέρουν:

- **δομή,**
- **συγκρισιμότητα,**
- **συνέπεια,**
- **στρατηγική ενσωμάτωση,**
- **μετρήσιμα αποτελέσματα.**

# Στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου

- Εσωτερικό και Εξωτερικό περιβάλλον
- Καθορισμός στόχων
- Αναγνώριση συμβάντων - κινδύνου
- Αξιολόγηση - Εκτίμηση Κινδύνου
- Διαχείριση-Αντιμετώπιση Κινδύνου
- Δραστηριότητες ελέγχου
- Πληροφορίες και επικοινωνία
- Παρακολούθηση

# Θεωρίες Λήψης Απόφασης (Decision-Making Under Risk and Uncertainty)

Οι υπεύθυνοι στον τουρισμό λαμβάνουν αποφάσεις υπό αβεβαιότητα. Η κατανόηση των συμπεριφορικών θεωριών βοηθά να αποσαφηνιστούν οι συστηματικές αποκλίσεις (biases).

- 1. Expected Utility Theory (EUT)**
- 2. Prospect Theory (Kahneman & Tversky)**
- 3. Behavioral Biases σε managers ξενοδοχείων**

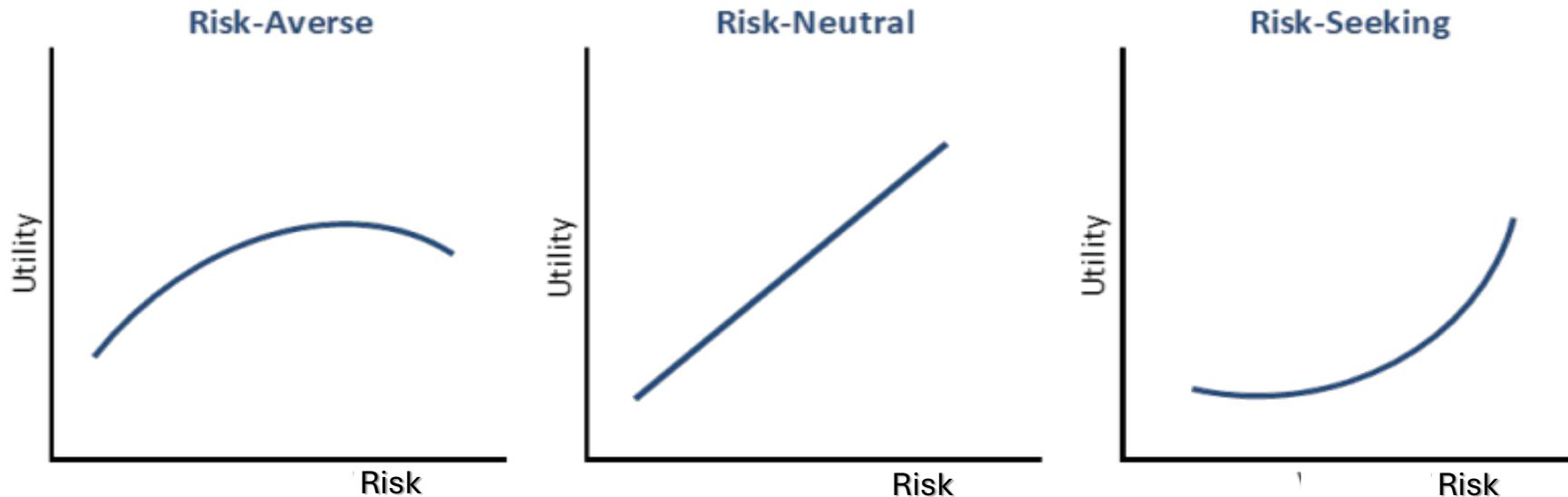
❑ Στα περισσότερα συγγράμματα και τις περισσότερες θεωρίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων αναγνωρίζονται τρεις τύποι ανθρώπων ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο.

➤ «κινδυνόφοβων» (risk averse)

➤ «κινδυνόφιλοι» (risk seekers)

➤ «ουδέτεροι προς τον κίνδυνο» (risk neutrals)

❑ Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση για το πώς περιγράφεται κάποιος σε σχέση με το πώς αντιμετωπίζει τον κίνδυνο είναι αυτή που βασίζεται στη **θεωρία της χρησιμότητας**.



□ Η **Prospect Theory** εξηγεί πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις **υπό αβεβαιότητα**, δείχνοντας ότι οι τουρίστες **δεν λειτουργούν πλήρως ορθολογικά**, αλλά επηρεάζονται έντονα από τον τρόπο παρουσίασης (framing) των επιλογών, τον φόβο της απώλειας και την ψυχολογική αξία των αποτελεσμάτων.

□ Οι **Behavioral Biases** είναι συστηματικές ψυχολογικές στρεβλώσεις που επηρεάζουν τη σκέψη και τις αποφάσεις των υπευθύνων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο —όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά **υπό πίεση, αβεβαιότητα και εποχικότητα**— οι μεροληψίες αυτές έχουν **άμεσες οικονομικές συνέπειες** σε έσοδα, κόστος και στρατηγική.

# **Risk Culture & Governance στον Τουρισμό**

## Risk Culture & Governance στον Τουρισμό

Η διαχείριση κινδύνου δεν είναι μόνο ένα σύνολο τεχνικών διαδικασιών· είναι βαθιά συνδεδεμένη με τις αξίες, τη κουλτούρα, τη συμπεριφορά και τα συστήματα διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

Στους κλάδους του τουρισμού και της φιλοξενίας—όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση, η ποιότητα υπηρεσιών και η λειτουργική πολυπλοκότητα αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά—η **κουλτούρα κινδύνου** και η **εταιρική διακυβέρνηση** αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα.

## **1. Τι είναι Risk Culture; Θεωρητική Θεμελίωση**

- Η **κουλτούρα κινδύνου (risk culture)** είναι το σύνολο:
- αξιών,
- πεποιθήσεων,
- γνώσεων,
- στάσεων και
- συμπεριφορών

που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι στον οργανισμό αναγνωρίζουν, αξιολογούν, συζητούν και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους.

## **Στοιχεία μιας Ισχυρής Κουλτούρας Κινδύνου στον Τουρισμό**

- Risk Awareness – Επίγνωση Κινδύνου
- Transparent Communication & Psychological Safety
- Consistency in Procedures
- Investment in Training

## **2. Risk Governance: Η Διακυβέρνηση του Κινδύνου**

Η **διακυβέρνηση κινδύνου** αφορά τις δομές, τους ρόλους, τις ευθύνες και τις διαδικασίες με τις οποίες ο οργανισμός:

- καθορίζει την risk appetite,
- επιβλέπει τα συστήματα risk management,
- αξιολογεί κρίσιμες αποφάσεις με όρους κινδύνου.

### **Δομικά Στοιχεία Risk Governance σε Τουριστικούς Οργανισμούς**

- Ο Ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης (Board & Executive Management)
- Πολιτικές, Διαδικασίες και Εσωτερικοί Έλεγχοι
- Reporting & Information Systems
- Stakeholder Engagement

## **5. Risk Culture & Governance σε Επίπεδο Προορισμού (Destination Governance)**

Στο επίπεδο προορισμού, η διακυβέρνηση κινδύνου είναι ακόμη πιο σύνθετη, γιατί οι παράγοντες είναι πολλοί και δεν ανήκουν σε έναν μόνο οργανισμό.

- **Destination Risk Governance Structures**
- **Ανάπτυξη Συντονισμένων Στρατηγικών**
- **Ο ρόλος της φήμης του προορισμού**

## **6. Η Σχέση Risk Culture–Risk Governance**

Η κουλτούρα και η διακυβέρνηση λειτουργούν αλληλοσυμπληρωματικά:

- Η governance παρέχει δομές, πολιτικές και μηχανισμούς.
- Η culture καθορίζει πώς εφαρμόζονται στην πράξη.
- Χωρίς καλή governance, η culture είναι άναρχη.
- Χωρίς καλή culture, η governance είναι ανεπαρκής και τυπική.

## **Συμπέρασμα – Γιατί το Risk Culture & Governance είναι κρίσιμο στον τουρισμό**

Ένας οργανισμός με ισχυρή κουλτούρα κινδύνου:

- εντοπίζει και προλαμβάνει περισσότερους κινδύνους,
- μαθαίνει από λάθη,
- διαχειρίζεται κρίσεις με διαφάνεια και επαγγελματισμό,
- ενισχύει την εμπιστοσύνη πελατών, εργαζομένων και εταίρων,
- επιτυγχάνει μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

# **Σύγχρονες Προκλήσεις & Emerging Risks**

Στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση των emerging risks είναι καθοριστική για την ανθεκτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών.

### **1. Κλιματική Κρίση & Περιβαλλοντική Αστάθεια**

Η κλιματική αλλαγή αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη συστημική απειλή για τον τουρισμό του 21ου αιώνα.

### **2. Υγειονομικές Κρίσεις & Μεταδοτικοί Κίνδυνοι (Post-COVID Reality)**

Η πανδημία COVID-19 αναδιαμόρφωσε ριζικά την αντίληψη του κινδύνου στον τουρισμό.

### **3. Τεχνολογικοί Κίνδυνοι & Ψηφιακή Ασφάλεια**

Η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ψηφιοποιημένη, άρα εκτεθειμένη σε μια σειρά από νέους κινδύνους.

### **4. Κοινωνικοπολιτικές & Γεωπολιτικές Μεταβολές**

Ο τουρισμός αντανάκλα άμεσα τις γεωπολιτικές εξελίξεις.

### **5. Οικονομικές Αστάθειες & Ενεργειακή Κρίση**

### **6. Supply Chain Fragility & Διαταραχές Αλυσίδων Προμηθειών**

Η πανδημία ανέδειξε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από σύνθετες, ευάλωτες προμηθευτικές αλυσίδες.

### **7. Emerging Social Trends & Μετατόπιση Προσδοκιών Ταξιδιωτών**

### **8. Πολυκρίσεις (Polycrises) και Συστημικός Κίνδυνος στον Τουρισμό**

## Συμπέρασμα – Η Αναγκαιότητα Στρατηγικής Προετοιμασίας

Οι σύγχρονες προκλήσεις μετατρέπουν τον κίνδυνο σε:

- πολυδιάστατο,
- διασυνδεδεμένο,
- μεταβαλλόμενο με ταχύτητα,
- εν μέρει απρόβλεπτο.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
και  
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### ☐ **Στοιχεία της Επιχείρησης**

- Η δομή μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό**
- **Παραγωγικές Εγκαταστάσεις**
- **Πρώτες Ύλες**
- **Ενέργεια**
- **Χρήμα**
- **Πληροφορίες**

### ☐ **Ταξινόμηση Λειτουργιών Επιχείρησης**

- Μια ταξινόμηση των λειτουργιών μιας επιχείρησης με ιδιαίτερα πρακτική σημασία είναι η ακόλουθη.
- **Τεχνικές Λειτουργίες**
- **Εμπορικές Λειτουργίες**
- **Χρηματοοικονομικές Λειτουργίες**
- **Λειτουργίες Ασφάλειας**
- **Λογιστικές Λειτουργίες**
- **Διοικητικές Λειτουργίες**

## Παράδειγμα (Ξενοδοχείο)

Κατά την ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντος** ενός ξενοδοχείου, εξετάζονται τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν πιθανοί **εσωτερικοί κίνδυνοι** και να σχεδιαστούν μέτρα αντιμετώπισής τους:

- **Ανθρώπινο Δυναμικό:** Έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού αυξάνει τον κίνδυνο χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και αρνητικών κριτικών, επηρεάζοντας τα έσοδα.
- **Παραγωγικές Εγκαταστάσεις:** Παλαιές ή κακώς συντηρημένες εγκαταστάσεις αυξάνουν τον κίνδυνο τεχνικών βλαβών και ατυχημάτων.
- **Πρώτες Ύλες:** Ανεπαρκής διαχείριση προμηθειών (π.χ. τρόφιμα, αναλώσιμα) δημιουργεί λειτουργικούς και υγειονομικούς κινδύνους.
- **Ενέργεια:** Υψηλή εξάρτηση από την ηλεκτρική ενέργεια αυξάνει τον κίνδυνο κόστους και διακοπών λειτουργίας.
- **Χρήμα:** Περιορισμένη ρευστότητα δυσχεραίνει την αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων (π.χ. έκτακτες επισκευές).
- **Πληροφορίες:** Ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα αυξάνουν τον κίνδυνο λαθών σε κρατήσεις και οικονομικά δεδομένα.

**Συμπέρασμα:** Η συστηματική ανάλυση αυτών των στοιχείων βοηθά τη διοίκηση του ξενοδοχείου να εντοπίσει εσωτερικούς κινδύνους και να εφαρμόσει στοχευμένες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου.

## Παράδειγμα (Ξενοδοχείο)

Κατά την **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος** ενός ξενοδοχείου, η εξέταση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση **λειτουργικών κινδύνων**:

- **Τεχνικές Λειτουργίες:** Ανεπαρκής συντήρηση εγκαταστάσεων αυξάνει τον κίνδυνο βλαβών, ατυχημάτων και διακοπής της λειτουργίας.
- **Εμπορικές Λειτουργίες:** Λανθασμένη τιμολογιακή πολιτική ή κακή διαχείριση κρατήσεων αυξάνει τον κίνδυνο απώλειας εσόδων.
- **Χρηματοοικονομικές Λειτουργίες:** Αδύναμος έλεγχος ρευστότητας αυξάνει τον κίνδυνο αδυναμίας κάλυψης έκτακτων αναγκών.
- **Λειτουργίες Ασφάλειας:** Ελλιπή μέτρα ασφάλειας αυξάνουν τον κίνδυνο ατυχημάτων, νομικών κυρώσεων και φθοράς φήμης.
- **Λογιστικές Λειτουργίες:** Λάθη στην καταγραφή στοιχείων αυξάνουν τον κίνδυνο λανθασμένων διοικητικών αποφάσεων.
- **Διοικητικές Λειτουργίες:** Κακή οργάνωση και έλλειψη εσωτερικών διαδικασιών αυξάνουν τον συνολικό λειτουργικό κίνδυνο.

**Συμπέρασμα:** Η ανάλυση των λειτουργιών επιτρέπει στο ξενοδοχείο να εντοπίσει εσωτερικές αδυναμίες και να εφαρμόσει στοχευμένα μέτρα **διαχείρισης κινδύνου**.

# ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

---



## Ερμηνεία Εξωτερικού περιβάλλοντος στη Διαχείριση Κινδύνου

### 1) Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

- **Πελάτες**

Μεταβολή στις προτιμήσεις των πελατών (π.χ. αυξημένη ζήτηση για βιώσιμο τουρισμό) δημιουργεί κίνδυνο απώλειας ζήτησης αν το ξενοδοχείο δεν προσαρμοστεί.

- **Προμηθευτές**

Εξάρτηση από λίγους προμηθευτές (π.χ. τρόφιμα, ενέργεια) αυξάνει τον κίνδυνο διακοπών λειτουργίας ή αύξησης κόστους.

- **Εξωτερικό Εργατικό Δυναμικό**

Έλλειψη διαθέσιμου προσωπικού στον τουρισμό αυξάνει τον κίνδυνο υποστελέχωσης και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών.

### 2) Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

- **Οικονομικοί Παράγοντες**

Ο πληθωρισμός και η αύξηση επιτοκίων αυξάνουν τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και πιέζουν τη ρευστότητα του ξενοδοχείου.

- **Δημογραφικοί Παράγοντες**

Η γήρανση του πληθυσμού σε βασικές αγορές προέλευσης τουριστών μπορεί να μειώσει τη ζήτηση για συγκεκριμένους τύπους καταλυμάτων.

- **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Αλλαγές στις κοινωνικές συνήθειες (π.χ. remote work, short stays) δημιουργούν κίνδυνο μη αξιοποίησης της δυναμικότητας αν δεν προσαρμοστεί το προϊόν.

- **Οικολογικοί Παράγοντες**

Ακραία καιρικά φαινόμενα ή περιβαλλοντικοί περιορισμοί αυξάνουν τον λειτουργικό και ασφαλιστικό κίνδυνο.

- **Διεθνείς Παράγοντες**

Γεωπολιτικές κρίσεις ή περιορισμοί στις μετακινήσεις αυξάνουν τον κίνδυνο απότομης μείωσης διεθνούς τουριστικής ζήτησης.

- **Πολιτικοί Παράγοντες**

Αλλαγές στη φορολογία ή στην τουριστική νομοθεσία αυξάνουν τον κανονιστικό και οικονομικό κίνδυνο.

**Ανταγωνισμός  
και Τουριστική Βιομηχανία**

## Ανταγωνισμός

- ❑ Ανταγωνισμός δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων αποτελεί η προσπάθεια για τους ίδιους πόρους, όπως πελάτες, αγορές και κέρδη.

### ❑ **Είδη Ανταγωνισμού**

- Ο ανταγωνισμός έχει παραδοσιακά ταξινομηθεί σε τρεις τύπους ανάλογα με τον χαρακτήρα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών:
  - άμεσος ανταγωνισμός
  - ανταγωνισμός υποκατάστατων
  - ανταγωνισμός προϋπολογισμού.

### ❑ **Δομή Αγοράς**

- Η δομή της αγοράς περιγράφει την κατάσταση μιας αγοράς και καθορίζει την ένταση και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού.
  - **Τέλειος διαγωνισμός**
  - **Μονοπωλιακός ανταγωνισμός**
  - **Ολιγοπώλιο**
  - **Μονοπώλιο**

## ❑ Στρατηγικές Ανταγωνισμού

- Τα μέλη του τουριστικού κλάδου υιοθετούν ορισμένες στρατηγικές ανταγωνισμού για να δημιουργήσουν μια κερδοφόρα και βιώσιμη θέση έναντι των δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό του κλάδου. Τρεις γενικές εναλλακτικές στρατηγικές μπορούν να υιοθετηθούν για την επέκταση του μεριδίου αγοράς και τη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης.

1. η στρατηγική ηγεσίας κόστους

2. η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων.

3. η εστίαση σε συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών ή γεωγραφικές αγορές.

## Επιχειρηματική Ολοκλήρωση

- Η επιχειρηματική ολοκλήρωση είναι μια στρατηγική δράση ως απάντηση στον ανταγωνισμό από τους αντιπάλους. Περιγράφει **το είδος της διαχείρισης ιδιοκτησίας και ελέγχου** που υιοθετούν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

### ➤ Οριζόντια ολοκλήρωση

Η οριζόντια ολοκλήρωση αναφέρεται σε **συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ επιχειρήσεων που παρέχουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες στον ίδιο κλάδο.**

### ➤ Κάθετη ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται σε **μια τουριστική επιχείρηση που αποκτά ή συγχωνεύεται με μια άλλη που παρέχει διαφορετικά τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες.**

**ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ**

## ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

### Στόχοι της Επιχείρησης

- Οι σκοποί οι οποίοι εξασφαλίζουν και δικαιολογούν την ύπαρξη μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι.
- *Παραγωγή Αγαθών ή Υπηρεσιών για την Κάλυψη Αναγκών.*
- *Ικανοποίηση των Επιδιώξεων των Μελών της Επιχείρησης.*

### Σκοπός της Διαχείρισης Κινδύνου

Αποτελεσματική αντιμετώπιση των

- κινδύνων που επηρεάζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού.
- κινδύνων που προκύπτουν από τις καθημερινές λειτουργίες.
- κινδύνων που σχετίζονται με χρηματοοικονομικές συναλλαγές, επενδύσεις και ρευστότητα.

και

τη Διαχείριση κρίσεων και επιχειρησιακής συνέχειας

- ❑ Οι στόχοι ενός οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων για να διασφαλιστεί ότι η διαχείριση των κινδύνων υποστηρίζει ενεργά τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων και των στόχων του.

### **Βασικοί λόγοι για αυτήν την ευθυγράμμιση:**

1. Στρατηγική εστίαση
2. Αποτελεσματική κατανομή πόρων
3. Συνέπεια στη Λήψη Αποφάσεων
4. Ενισχυμένη εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων
5. Συμμόρφωση και Διακυβέρνηση
6. Προληπτική Διαχείριση Ευκαιριών
7. Ετοιμότητα για κρίση και ανθεκτικότητα

# Διαχείριση Κινδύνου και Κρίσεων στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία

Δομή



## Διαχείριση Κινδύνου

- Κίνδυνος και Διαχείριση Κινδύνου
- Αναγνώριση Κινδύνου
- Αξιολόγηση και Εκτίμηση Κινδύνου
- Στρατηγικές Αντιμετώπισης και Ελέγχου
- Επικοινωνία και Παρακολούθηση Κινδύνου
- Κατηγορίες Κινδύνων



## Διαχείριση Κρίσεων

- Κρίση και Διαχείριση Κρίσεων
- Κατηγορίες Κρίσεων
- Στρατηγικές Διαχείρισης Κρίσεων

# Σύστημα Αξιολόγησης και Υπολογισμός Τελικού Βαθμού

## Περιγραφή Τρόπου Βαθμολόγησης

Ο τελικός βαθμός του μαθήματος προκύπτει από τον σταθμισμένο μέσο όρο των ακόλουθων συνιστωσών:

- **70%** από τη γραπτή τελική εξέταση
- **30%** από την ατομική εργασία

Ο υπολογισμός του τελικού βαθμού πραγματοποιείται σύμφωνα με τον τύπο:

$$\text{Τελικός Βαθμός} = (0,70 \times \text{Βαθμός Γραπτής Εξέτασης}) + (0,3 \times \text{Βαθμός Εργασίας})$$