ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΝΤΩΝΙΟΣ Γ. ΚΑΠΛΑΝΗΣ - ΚΑΛΑΪΤΖΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΕ ΘΕΜΑ: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MARKETING ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1998

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Ειδική αφιέρωση

Στην μητέρα μου Γεωργία,
στην μνήμη του Αντώνιου Στασινόπουλου,
Αναστασίας Στασινόπουλου - Πανάγου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....4

1. **ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ**.....6
1.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ.....7
1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ.....8
1.3 ΕΠΙΒΛΑΒΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....9
1.4 ΣΑΜΠΟΤΑΖ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....9
1.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ.....10

2. **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ**.....11
2.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ.....11
2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ.....13
2.3 ΕΠΙΒΛΑΒΕΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ 15
2.4 ΣΑΜΠΟΤΑΖ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....20
2.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ.....23

3. **ΚΡΙΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**..... 29
3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ..... 29
3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ..... 31
3.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ..... 35
3.4 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ..... 35

4. **ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**.....40
4.1 TYLENOL - JOHNSON & JOHNSON.....40
4.2 SIMILAC BABY FORMULA - ABBOTT Labs.....44
4.3 JACK IN THE BOX - FOODMAKER Inc.....49
4.4 DIET PEPSI COLA - PEPSI COLA Co.....57
4.5 PERRIER - SOURCE PERRIER SA.....65
4.6 SILICONE BREAST IMPLANTS - DOW CORNING..... 72
4.7 ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ - Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ..... 76
4.8 AUGMENTIN - SMITHKLINE BEECHAM..... 82

5. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**..... 86

6. **ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ**..... 93

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 99

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....107

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....108

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος ειδίκευσης στην διοίκηση των επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση της συμπεριφοράς των λειτουργιών του marketing σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης. Η δομή που ακολουθήθηκε στοχεύει στην καλλίτερη κατανόηση της διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων τόσο ανα τύπο επιχειρησιακής κρίσης όσο και ανά εννοιολογικό περιεχόμενο. Πιο συγκεκριμένα στα τρία πρώτα κεφάλαια παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των επιχειρησιακών κρίσεων τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ακολούθως η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εκδήλωση επιχειρησιακών κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων. Ο συγκεκριμένος τύπος κρίσης μπορεί να πάρει τρεις διαφορετικές μορφές, είτε λόγω ελαττωματικού προϊόντος (Product defect), είτε λόγω εσφαλμένης χρήσης μη ελαττωματικού προϊόντος (Product misuse), είτε λόγω προϊόντικου σαμποτάζ (Product sabotage). Η παρουσίαση του συγκεκριμένου τύπου εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης επικεντρώθηκε στα εννοιολογικά περιεχόμενα της διαχείρησης κρίσεων, των μεθόδων, των ομάδων διαχείρησης κρίσεων, της επικοινωνίας και τέλος στην ανάλυση πραγματικών ενδεικτικών περιπτώσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οκτώ περιπτώσεις διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων. Η δομή που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει το ιστορικό εκδήλωσης της κρίσης με την παράθεση όλων των σχετικών στοιχείων, την στρατηγική που ακολουθήθηκε από την κάθε επιχείρηση και τα αποτελέσματά που είχε. Επίσης παρουσιάζονται στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν καθώς και τα πιθανά αποτελέσματα που θα είχαν. Η ανάλυση εστιάζεται στην χρησιμοποίηση των λειτουργιών του marketing και το κατά πόσο αυτές οδηγούν την επιχείρηση στην γρήγορη ανάκτηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης αφορούσε έξι περιπτώσεις από την διεθνή βιβλιογραφία και δύο από την ελληνική.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία ομαδοποίηση των στρατηγικών συμπερασμάτων τόσο αυτών που ακολουθήθηκαν όσο και αυτών που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν. Η ομαδοποίηση των συμπερασμάτων στο έκτο κεφάλαιο οδηγούν στις γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις για επιχειρήσεις που βρίσκονται σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσεως και τον ρόλο που καλούνται να παίξουν οι λειτουργίες του marketing , από την μία πλευρά για να μειώσουν την επιρρέπεια των επιχειρήσεων στην εκδήλωση επιχειρησιακών κρίσεων και από την άλλη μεριά για να βελτιώσουν τον βαθμό απόκρισης σε περιόδους επιχειρησιακής κρίσης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί την κορύφωση των προσπαθειών που ξεκίνησαν με την εισαγωγή μου στη διαδικασία παρακολούθησης, συμμετοχής, ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του μεταπτυχιακού προγράμματος στην διοίκηση των επιχειρήσεων και στοχεύει στο να επαληθεύσει όχι μόνο την σημασία του marketing και των λειτουργιών αυτού στην απρόσκοπτη επιχειρηματική δραστηριότητα άλλα και στην επιτυχή ενασχόληση στο γνωστικό αντικείμενο που επέλεξα να υπηρετήσω.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα μου Καθηγητή κ. Γεώργιο Ι. Σιώμκο για την συμβολή του στην ακαδημαϊκή μου πρόοδο και να εκφράσω την αμέριστη ευνομοσύνη μου στο πρόσωπο τόσο του ανθρώπου όσο και του ακαδημαϊκού δάσκαλου.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την προσπάθεια που κατέβαλλαν μαζί με εμένα. Ιδιαίτερα την μητέρα μου Γεωργία η οποία στάθηκε δίπλα μου ασταμάτητα και χωρίς τις προσωπικές της θυσίες η παρούσα διπλωματική εργασία δεν θα είχε πραγματοποιηθεί.

1. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΡΙΣΗ (THE DEFINITION OF CRISIS)

Διαχρονικά ο όρος κρίση έχει την καταβολή του στο πεδίο της ιατρικής επιστήμης και ειδικότερα αναφέρεται στον ανθρώπινο οργανισμό ο οποίος νοσεί και δεν μπορεί να ανακτήσει τις λειτουργίες του ακόμη και με εξωτερική βοήθεια συστημάτων. Το κρίσιμο σημείο για κάθε οργανισμό είναι η ανάκτηση των λειτουργιών του σε περίοδο κρίσης η οποία θα τον επαναφέρει στην κανονική του λειτουργία.

Η κρίση είναι ο κοινός παράγοντας για όλα τα συστήματα και ιδιαίτερα όταν απειλείται η ίδια η ύπαρξη τους. Στα κοινωνικά συστήματα η κρίση αναφέρεται στην κατάσταση που απειλεί την υπάρχουσα μορφή και δομή του συστήματος. Εάν οι υπάρχουσες κοινωνικές δομές δεν έχουν τις δυνατότητες να επιλύσουν οικονομικά, κοινωνικά, ιδεολογικά και πολιτικά προβλήματα, η ολοκλήρωση του συστήματος απειλείται και βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης.

Περνώντας τώρα στον ορισμό της βιομηχανικής κρίσης(industrial crisis) ο οποίος ορίζεται ως έξης: Οι βιομηχανικές κρίσεις δημιουργούνται από καταστροφές που οφείλονται στον ανθρωπινό παράγοντα ο οποίος δραστηριοποιείται σε βιομηχανικές ενέργειές(Paul Shrivastava,1984).

Οι βιομηχανικές κρίσεις περνούν διάφορες μορφές, όμως οφείλονται πάντοτε σε τυχαία γεγονότα τα οποία οριοθετούνται από ένα ιδιαίτερο συμβάν σε συγκεκριμένο τόπο και χρόνο περικλείοντας ειδικές αιτίες εκδήλωσης. Ένα τυχαίο συμβάν (trigger event) είναι η διαρροή διοξειδίου από το εργοστάσιο της union carbide στο bophal στην ΙΝΔΙΑ ή η διαρροή ραδιενέργειας στο πυρηνικό σταθμό του Chernobyl της πρώην ΕΣΣΔ ,όμως αυτό που πρέπει να υπογραμισθεί είναι ότι κάθε βιομηχανικό ατύχημα δεν οδηγεί απαραίτητα σε κρίση και κάθε κρίση δεν είναι αναγκαία αποτέλεσμα ενός θανατηφόρου βιομηχανικού ατυχήματος.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι γεγονότων που μπορούν να προκαλέσουν κρίση, γεγονότα που μπορούν να συμβούν, τόσο στην παραγωγή όσο και στην κατανάλωση τεχνολογικά παραγόμενων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, μερικοί από τους συνήθεις τύπους γεγονότων που προκαλούν βιομηχανική κρίση είναι: τα βιομηχανικά ατυχήματα (industrial accidents), η

περιβαλλοντική μόλυνση (environmental pollution),οι επιβλάβειες των προϊόντων (product injuries) , τα σαμποτάζ σε προϊόντα (product sabotage) και οι κοινωνικοπολιτιστικές επιδράσεις (socio-cultural side effects of consumption)

1.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ (industrial accidents)

Πολλές από τις πιο τραγικές και δραματικές βιομηχανικές κρίσεις έχουν προκληθεί από διαφόρων ειδών ατυχήματα μέσα σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις αλλά και έξω από αυτές τέτοια παραδείγματα είναι η τραγωδία του bophal στην Ινδία (1984), ατύχημα του Chernobyl (1986) ,την καταστροφή στο Galveston , Texas (1947) στις ΗΠΑ.

Η τραγωδία του Bophal ξαναζωντανεύει στις σελίδες του άρθρου του Ramanan T. (1992) όπου γίνεται αναφορά τόσο στα αίτια της τραγωδία όσο και στις ενέργειες που έπρεπε να γίνουν από την union carbide.

Γενικά αναφέρεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία συμμετέχουν το καθένα στην τραγωδία του Bophal και στις κοινωνικές διαστάσεις που δίνονται από τον συγγραφέα. Ακόμη γίνεται ιδιαίτερη μνεία στις νέες τεχνολογίες παρακολούθησης και απομόνωσης του κινδύνου και στον βαθμό που αυτές βοηθούν στην οριοθέτηση των κανόνων ασφαλείας. Επίσης αναφέρεται ότι μπορούσε να αποφεφθεί η κρίση εάν υπήρχε ένα πλάνο ενεργειών τόσο από την διοίκηση του εργοστασίου όσο και από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στις ενέργειές(κυβέρνηση ,εργατικό δυναμικό).

Ένα άλλο παράδειγμα **βιομηχανικού ατυχήματος (industrial accidents)** είναι χειρότερη βιομηχανική καταστροφή που συνέβηκε ποτέ στις ΗΠΑ όταν δύο πλοία φορτωμένα με γονιμοποιείτη για την παρασκευή νιτρικού αμμωνίου εξερράγησαν στο Texas city τον Απρίλιο του 1947. Πάνω σ' αυτήν την καταστροφή ξεκίνησε η ενασχόληση των επιστημών της διοίκησης επιχειρήσεων με την έννοια της μείωσης του κινδύνου , του σχεδίου έκτακτης ανάγκης(contingency planning) και σχεδίου εφαρμογής άμεσης ανταπόκρισής σε ατυχήματα(εργατικά ή βιομηχανικά).Μολονότι έγιναν σημαντικά βήματα προόδου μετά το 1947 για την προστασία και ασφάλεια των φορτίων χημικών προϊόντων , μία ενδεχόμενη μελλοντική καταστροφή δεν είναι καθόλου

απίθανη λόγω κυρίως της φύσης των μεταφερόμενων ουσιών αλλά και των ικανοτήτων που θα αναπτύξει η κάθε επιχείρηση συμφώνα με τον βαθμό αντίληψης της κρίσης.

Μικρότερης κλίμακας κρίσεις που μπορούν να εκδηλωθούν σε βιομηχανικούς χώρους εργασίας οφείλονται λόγω έλλειψης υγιεινής (**occupational health**) και ασφάλειας (**safety hazards**) στον εργασιακό χώρο. Οι επιβλαβείς καταστάσεις και οι ασθένειες που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο είναι υπεύθυνες για ένα εκατομμύριο θανάτους κάθε χρόνο. Οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες επιλογές στο να διαφύγουν επικίνδυνα εργασιακά περιβάλλοντα και επομένως να οδηγηθούν σε απειλή της ζωής τους τόσο μέσω εργατικών ατυχημάτων όσο και επαγγελματικών ασθενειών. Οι δύο αυτές αιτίες μπορούν να οδηγήσουν σε βιομηχανικές κρίσεις και αποτελούν αυτόνομους τύπους εκδήλωσης κρίσεων.

1.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ (environmental pollution)

Οι βιομηχανικές κρίσεις μπορούν να προκληθούν και από την περιβαλλοντική μόλυνση (**environmental pollution**). Η εκτεταμένη μόλυνση του περιβάλλοντος κυρίως από τοξικά απόβλητα λαμβάνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις λόγω κυρίως της ανυπαρξίας λήψης μέτρων από την πλευρά των επιχειρήσεων. Ο Ian Mitroff στο άρθρο (Crisis management and environmentalism: a natural fit.) (1994) για την έξαρση της περιβαλλοντικής μόλυνσης και την εξέλιξη σε βιομηχανική κρίση επισημάνει ότι αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων συνδυαζόμενη με ικανότητα προστασίας του περιβάλλοντος (environmentalism) μπορούν να καταστήσουν δυνατές τις οργανώσεις να επανακτήσουν πιο γρήγορα και να μάθουν πολλά από σημαντικές καταστάσεις κρίσεως. Ακόμη οι δύο αυτές λειτουργίες απαιτούν μία σειρά από εκτιμήσεις, σχεδιασμούς, ανασχεδιασμούς που σκοπό έχουν την βοήθεια των οργανισμών έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις κρίσεις εξαιτίας περιβαλλοντικών μολύνσεων και τις δυνάμεις που μπορεί να απειλήσουν τα προϊόντα τους , τις υπηρεσίες , τις διαδικασίες παραγωγής , τους εργαζόμενους , το περιβάλλον και τέλος ολόκληρο το κοινωνικό οικοδόμημα.

Επίσης τεκμηριώνεται ο όρος environmentalism ο οποίος περιέχει την εκτίμηση των απειλών για το περιβάλλον. Το περιβάλλον παρουσιάζεται με εγγενείς αδυναμίες στις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων καθώς και σημαντικής συρρίκνωσης των διαθέσιμων πόρων.

1.3 ΕΠΙΒΛΑΒΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (product injuries)

Οι επιβλάβειες των προϊόντων είναι σχετικά πρόσφατος τύπος εκδήλωσης κρίσεως κυρίως όμως σαν λόγος κατάληξης σε βιομηχανική κρίση. Στον συγκεκριμένο τύπο κρίσης έχουμε ουσιαστικά την εκδήλωση της, κυρίως στις σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης (consumption site) και με επιβλάβειες που μπορούν να οφείλονται από ελαττωματικά προϊόντα (**product defects**) και εσφαλμένη χρήση μη ελαττωματικών προϊόντων(**product misuse**). Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία ο τύπος της κρίσης αυτής εκδηλώνεται κυρίως σε ευπαθή προϊόντα παραδείγματά τέτοιων κρίσεων είναι η περίπτωση της Dow corning (1992), της αλυσίδας εστιατορίων jack in the box (1993)κ.α. Περνώντας στην δεύτερη κατηγορία έχουμε ως πιο ενδεικτική περίπτωση της παιδικής συνταγής της NESTLE (1977) όπου η εσφαλμένη χρήση του προϊόντος οδήγησε σε επιβλαβείς κατάστασης για τα βρέφη τα οποία σιτίστηκαν κατά τους πρώτους μήνες τις ζωής τους με την συγκεκριμένη συνταγή.

1.4 ΣΑΜΠΟΤΑΖ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (product sabotage)

Μία περισσότερο απειλητική πηγή βιομηχανικής κρίσης είναι το σαμποτάζ καταναλωτικών προϊόντων **(product sabotage).** Το πιο γνωστό παράδειγμα αυτής της κατηγόριας είναι το παυσίπονο Tylenol (1982) όπου ο προκάλεσε τον θάνατο 7 ατόμων που είχαν κάνει την χρήση του φάρμακου καθώς είχε αποδειχθεί ότι τα εν λόγω παυσίπονα ήταν επιβλαβή όχι επειδή ήταν ελαττωματικά αλλά διότι κάποιος επενέβη και πρόσθεσε σ' αυτά υδροκυάνιο και άλλες δηλητηριώδης ουσίες.

Το σαμποτάζ προϊόντος απειλεί όλο το οικοδόμημα της οργάνωσης και επισυνάπτει ορισμένες κρίσιμες ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να προφυλάξουν τους εαυτούς τους από τρομοκράτες και ψυχοπαθείς. Οι καταναλωτές είναι ακραίως επιρρεπής ομάδα επειδή είναι εύκολο μαζικά διακινούμενα προϊόντα και καταναλωτικά προϊόντα να χρησιμοποιηθούν από αντικοινωνικές ομάδες(τρομοκράτες, ψυχοπαθείς) για να τρομοκρατήσουν τους αθώους καταναλωτές.

1.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ (socio-cultural side effects of consumption)

Ο τύπος αυτός εκδήλωσης κρίσεως είναι λιγότερο διαδεδομένος και αναφέρεται στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ένα προϊόν λόγω του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος(**socio-cultural side effects of consumption**) που υπάρχει στην συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά. Το σημαντικότερο παράδειγμα της κατηγορία αυτής είναι οι κοινωνικο-πολιτιστικές διάφορες που βρήκε μπροστά του ο στιγμιαίος καφές στην αγορά της Ιταλίας λόγω της ύπαρξης του παραδοσιακού στιγμιαίου καφέ (Cappuccino).

Ακόμη οι κοινωνικοπολιτιστικές επιδράσεις σαν αυτόνομος τύπος κρίσης έχει να κάνει και με την πρόκληση ταραχών εξαιτίας εκδήλωσης κοινωνικών αντιθέσεων. Τα κοινωνικά προβλήματα μπορούν να εξελιχθούν σε βαθιές επιχειρησιακές κρίσεις οι οποίες δημιουργούν συνήθως κλονισμό των υφισταμένων επιχειρησιακών δόμων και δεν αναφέρονται μόνο για ένα προϊόν αλλά και για ομάδα προϊόντων.

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)

Η αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων φανερώνεται μέσω της προετοιμασίας της οργάνωσης για να αντιδράσει αποδοτικά τόσο κατά την διάρκεια της κρίσης όσο και για την κατάλληλη διαχείριση των ενεργειών σε κάθε φάση ξεχωριστά. Οι φάσεις εκδήλωσης της κρίσης κατά τους συγγραφείς Pearson Christine M. , Mitroff Ian I.(1994) είναι πέντε: οι πρώτες ενδείξεις, η πρόληψη, η συγκράτηση της καταστροφής, η επανάκτηση και η οργανωσιακή μάθηση. Η διοίκηση θα πρέπει να ασχοληθεί με την κατανόηση των ιδιαιτέρων χαρακτηριστικών των κρίσεων όπως: της δυσφήμησης του ονόματος της επιχείρησης, περιβαλλοντικές καταστροφές , οικονομικές επιθέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και πληροφοριακές επιθέσεις μέσω κυρίως της διάδοσης ψευδών αναφορών και στοιχείων.

Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να εκτιμήσουν την ετοιμότητα της οργάνωσης σε όρους όπως τα τεχνικά συστήματα , οι ανθρώπινοι πόροι, η οργανωσιακή υποδομή και το σύστημα αξίων, για να μπορέσουν να εκτιμήσουν και να προσδιορίσουν το βαθμό κατανόησης της κρίσης τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε αντιληπτικό οργανωσιακό προσανατολισμό.

2.1 ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ (INDUSTRIAL ACCIDENTS)

Ξεκινώντας την παρουσίαση των βιβλιογραφικών πηγών για την διαχείριση κρίσεων ανά τύπο επιχειρησιακής κρίσης, στα βιομηχανικά ατυχήματα (industrial accidents) έχουμε να διακρίνουμε τις εξής πήγες: Παρουσιάζεται άρθρο του Van Duin Menno (1993),το οποίο αποτελεί μία σύνοψη από διάφορα συγγράμματα τα οποία αναφέρονταν σε διαχείριση κρίσεων οι οποίες οφείλονταν σε μη φυσικά φαινόμενα και σε βιομηχανικά ατυχήματα ,τέτοια ήταν η καταστροφή στο Bophal στην Ινδία, η διαρροή ραδιενεργού υλικού στο Chernobyl της USSR κ.α. Επίσης γίνεται ιδιαίτερη αναφορά και στην καταστροφή του Sevezo καθώς και σ' όλες τις κοινοτικές

οδηγίες σχετικά με τα μέτρα πρόληψης τεχνολογικών κινδύνων που ακολούθησαν της καταστροφής του Sevezo.

Όσον αφορά την τραγωδία του Bophal ο Ramanan T.(1992) στο άρθρο του με τίτλο the Bhopal tragedy revisited ξαναζωντανεύει την τραγωδία του Bophal και κάνει ειδική αναφορά τόσο στα αίτια της τραγωδία όσο και στις ενέργειες που έπρεπε να γίνουν από την union carbide.

Γενικά αναφέρεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία συμμετέχουν το καθένα στην τραγωδία του Bophal και στις κοινωνικές διαστάσεις που δίνονται από τον συγγραφέα. Ακόμη γίνεται ιδιαίτερη μνεία στις νέες τεχνολογίες παρακολούθησης και απομόνωσης του κινδύνου και στον βαθμό που αυτές βοηθούν στην οριοθέτηση των κανόνων ασφαλείας.

Ένα ακόμη σημαντικό βιομηχανικό ατύχημα περιγράφεται με την μορφή case study στο άρθρο των Dune Sonya Forte, Zoch Lynn M. Framing (1993) Το άρθρο αυτό έχει ως αντικείμενο την εταιρία EXXON και περιγράφει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τον Αύγουστο του 1993 έλαβε χώρα μεγάλη έκρηξη στα διυλιστήρια πετρελαίου του Baton Rouge. Επίσης παρουσιάζονται οι ενέργειες της εταιρίας και οι χειρισμοί με βάση τους οποίους ανταποκρίθηκε με επιτυχία στην κρίση , αλλά και τα λάθη που ενδεχομένως έκανε. Η ομάδα που διαχειρίστηκε την κρίση CMT Χρησιμοποίησε διπλή εισόδου επικοινωνία και καθοδήγησε τους μηχανισμούς της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να εξέλθει από την κρίση με τον όσο το δυνατό ανώδυνο τρόπο. Το βασικό χαρακτηριστικό των ενεργειών που επακολούθησαν ήταν η ψυχολογική συμμόρφωση της επιχείρησης με την κρίση και η αμεσότητα καθώς και η ειλικρίνεια με την οποία η επιχείρηση επικοινώνησε με τα ΜΜΕ.

Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει κρίση και ιδιαίτερα όταν αυτή οφείλεται σε μία ενδεχόμενη καταστροφή. Δηλαδή αυτό που θα πρέπει να μετρηθεί είναι η επιρρέπεια του κάθε οργανισμού σε κρίση σε αυτήν την κατεύθυνση κινούνται οι Kauffman Ralph G, Oliva Terence A.(1994) , επισημαίνουν την χρησιμότητα του πολυμεταβλητού μοντέλου υπολογισμού καταστροφών σαν μία σημαντική ερμηνευτική έρευνα στο γνωστικό αντικείμενο της θεωρίας αντιμετώπισης καταστροφών. Επίσης οι ερευνητές χρησιμοποίησαν πιλοτικά

το μοντέλο στην Chrysler από όπου είχαν την ευκαιρία να διαπιστώσουν και να αναλύσουν την μεθοδολογία που ανέπτυξαν ιδίως για τη λήψη προληπτικών μέτρων.

Επίσης ο Birch John (1994) επισημαίνει ό,τι η δραματική πρόοδος που έχει συντελεστεί στις νέες τεχνολογίες και στην πληροφορική προκάλεσε και σημαντικές ανακατατάξεις στα εναλλακτικά πλαίσια εξέτασης κρίσεων. Κύριο ζητούμενο είναι η απομόνωση του προβλήματος για την γρηγορότερη και ταχύτερη επανάκτηση τόσο της εικόνας της επιχείρησης όσο και της αποκατάστασης των σχέσεων με τα τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η διατήρηση βάσεων δεδομένων για την αντιμετώπιση κρίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο θα μπορούσε να είναι μία πρώτη κίνηση στρατηγικού χαρακτήρα που θα είχε ως αντικειμενικό σκοπό την υποβοήθηση επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κατάσταση επιχειρησιακής κρίσης.

2.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΟΛΥΝΣΗ (ENVIRONMENTAL POLLUTION)

Περνώντας στην περιβαλλοντική μόλυνση και το κατά πόσο αυτή μπορεί να καταλήξει σε κρίση, δηλαδή ως αυτόνομος τύπος επιχειρησιακής κρίσης έχουμε να διακρίνουμε τις έξης βιβλιογραφικές πηγές :

Στο άρθρο του De-Marchi Bruna (1995) ,εξετάζεται ο όρος της αβεβαιότητας ως ένα βασικό στοιχείο στο σχέδιο έκτακτής ανάγκης (contingency planning) και στην διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων σε περιβαλλοντικά θέματα. Το σημείο αναφοράς εδώ ουσιαστικά βρίσκεται στην οριοθέτηση ενός διαγνωστικού εργαλείου το οποίο παρουσιάζεται με την μορφή λίστας ελέγχου (σημείων ελέγχου),σχεδιασμένο για να ξεχωρίσει και να κατατάξει τους διαφορετικούς τύπους αβεβαιότητας για την εκτίμηση των επιπέδων σοβαρότητας σ' μία επείγουσα κατάστασή ή σε κρίση. Το σημείο ελέγχου επακόλουθος εφαρμόζεται για την ανάλυση ενός κλασσικού παραδείγματος καταστροφής. Το παράδειγμα αυτό είναι από τα πλέον οδυνηρότερα στην Ευρώπη και έχει να κάνει με την χρησιμοποίηση του διαγνωστικού εργαλείου για την ανάλυση της καταστροφής στο Sevezo.

Ένα ακόμη άρθρο πάνω στην θεωρία της διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων σε περιβαλλοντικά θέματα είναι του Shrivastava Paul (1993) , ο οποίος αποσαφηνίζει τις θεωρητικές τάσεις γύρω από το crisis management και ιδίως γύρω από τις σημαντικότερές πηγές περιβαλλοντικών κινδύνων συμπεριλαμβάνοντας την ραγδαία αύξηση των τοξικών και ραδιενεργών αποβλήτων , της ατμοσφαιρικής ρύπανσης , του φαινόμενου του θερμοκηπίου και των βιομηχανικών ατυχημάτων. Επίσης εξετάζονται όλες οι αλλαγές στην θεωρία του CM τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Ο σκοπός αυτής της εξέτασης είναι να ενοποιηθούν ερευνητικά αποτελέσματα έτσι ώστε να υπάρξει συνεχόμενη ανάπτυξη και επιστημονική τεκμηρίωση στην εξέλιξη του γνωστικού αντικειμένου της διαχείρησης των κρίσεων (crisis management) πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση αυτού του τύπου κρίσεων θα παρατεθούν δύο βιβλιογραφικές πηγές με θέμα την μεγαλύτερη διαρροή πετρελαίου στα χρονικά των ΗΠΑ. Πιο συγκεκριμένα , οι Williams David E ,Olaniran Bolanle A. (1994) , περιγράφουν το ιστορικό αλλά και τις ενέργειες της επιχείρησης EXXON κατά την διάρκεια της κρίσης. Ειδικότερα, στις 24 Μαρτίου 1989 διατελέστηκε μία από τις μεγαλύτερες διαρροές πετρελαίου στις ΗΠΑ όταν πετρελαιοφόρο της εταιρίας έριξε στην περιοχή της Αλάσκα μεγάλες ποσότητες πετρελαίου. Η EXXON υιοθέτησε μία προσεκτική εξέταση της κρίσης που ξέσπασε μετά το ατύχημα και αντιμετώπισε γρήγορα την απρόσμενη αυτή απειλή. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε μία ευρύτερη προσέγγιση στον καταμερισμό των ευθυνών κατηγορώντας την κυβέρνηση της Αλάσκας , την ακτοφυλακή και επισήμανε τις κακές καιρικές συνθήκες κάτω από τις οποίες έγινε το ατύχημα. Όταν αυτή η προσέγγιση αποδείχτηκε ανεπαρκής η EXXON προσπάθησε να ακολουθήσει Scapegoating Strategy, κατηγορώντας τον καπετάνιο του πλοίου που βρέθηκε μεθυσμένος 10 ώρες μετά το ατύχημα. Όταν και αυτή η στρατηγική απέτυχε τότε η EXXON παραδέχτηκε δημόσια την ευθύνη της για το ατύχημα, γεγονός που εάν γίνονταν από την αρχή και σε συνδυασμό με τις κατάλληλες κινήσεις θα μπορούσε να περισώσει την δημόσια εικόνα της επιχείρησης.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι Goldberg S. D. , Harzog B. B. (1996) όπου αναλύουν την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των κερδών και

των τιμών των μετοχών δύο εταιριών (Ashland Exxon), καθώς και τον αντίκτυπο που είχαν σε αυτές, συγκεκριμένες ενέργειες σε καταστάσεις κρίσεως . Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μία θετική συσχέτιση μεταξύ της εξέλίξης των κερδών και των συγκεκριμένων τεχνικών διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων. Δηλαδή ενώ η εταιρία Ashland έδειξε να διαχειρίζεται με σχετική ευκαιρία και να ανταποκρίνεται στις επιταγές της διαμορφωμένης κρίσης, η Exxon η οποία έδειξε μία συγκεχυμένη πολιτική επηρεάστηκε τόσο σε όρους καθαρών κερδών όσο και σε χρηματιστηριακή αξία μετοχής. Η μακροπρόθεσμη επιρροή των δύο αυτών εταιριών έδειξε ότι επιτυχημένες πολιτικές διαχείρησης κρίσεων μπορούν να ενισχύσουν την σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά και να ενδυναμώσουν την αντιληπτική εικόνα των πελατών.

2.3 ΕΠΙΒΛΑΒΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT INJURIES)

Ξεκινώντας την παράθεση των σχετικών άρθρων για τις επιβλάβειες προϊόντων, θα πρέπει να εξετάζεται ο βαθμός ετοιμότητας και ανταπόκρισης της οργάνωσης σε κατάσταση κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, σ' μία έρευνα της More Elizabeth (1995), που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία, έδειξε ότι λίγες επιχειρήσεις είχαν προνοήσει ένα λειτουργικό πλάνο για την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτό που ενδιέφερε περισσότερο ήταν το κατά πόσο η επιχείρηση θα μπορούσε να προλαμβάνει διοχέτευση ελαττωματικών προϊόντων στην αγορά παρά την αναγνώριση μίας αυξανόμενης επιρρέπειας σε κρίσεις. Επίσης αναγνωρίζεται ο ρόλος της επικοινωνίας και το βαθμό που συνεισφέρει για την έξοδο από την κρίση.

Συνεχίζοντας την παράθεση της αρθρογραφίας επισυνάπτονται οι πραγματικές περιπτώσεις όπου τα επιβλαβή προϊόντα οδήγησαν σε επιχειρησιακή κρίση. Η περίπτωση της Dow corning εξετάζεται από τους Ember Lois (1992) , Byrne John A. (1992) και από το άρθρο με τίτλο Here's what to do next, Dow corning (1992).

Στα άρθρα αυτά παρουσιάζεται η κρίση που ξέσπασε στις ΗΠΑ το Φεβρουάριο του 1992 όπου αποκαλύφθηκε από την εταιρία DOW CORNING

ότι οι εμφυτεύσεις μαστών στις οποίες είχαν υποβληθεί μεγάλος αριθμός γυναικών είχαν πραγματοποιηθεί με ελαττωματική σιλικόνη. Υπήρχαν τουλάχιστον 100 εσωτερικές εκθέσεις όπου περιγράφονταν διεξοδικά οι περιπτώσεις καθώς και οι επιπλοκές που δημιούργησε η εμφύτευση στις παθούσες. Μετά από αυτήν την εξέλιξη η εταιρία είχε να αντιμετωπίσει μεγάλο αριθμό αγωγών οι οποίες είχαν άμεσο αντίκτυπο στην φήμη και στην δημόσια εικόνα της εταιρίας. Η επιχείρηση έκανε μεγάλες προσπάθειες και στάθηκε δίπλα στις γυναίκες στις οποίες είχε παρουσιαστεί το πρόβλημα, όμως η αποτυχία των εμφυτεύσεων θα πρέπει να διευκρινιστεί από μία επιστημονική θεώρηση.

Ένα άλλο παράδειγμα πρόκλησης κρίσης εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος είναι της επιχείρησης INTEL και αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ο τρόπος που αντέδρασε η εταιρία. Πιο συγκεκριμένα, ο Markoff John (1994) , ανέλυσε την ανταπόκριση της εταιρίας Intel σε αιφνίδια δυσλειτουργία των Η/Υ τύπου Pentium η οποία οφείλονταν σε ένα ελαττωματικό chip. Η αρχική θέση της εταιρίας ήταν αρνητική ως προς την αντικατάσταση του chip λόγω κυρίως της μη διαθεσιμότητας στα σημεία πώλησης γεγονός που οφείλονταν αποκλειστικά στα κανάλια διανομής της εταιρίας. Όμως μετά από γενική δυσφορία των πελατών και δημιουργία κατάστασης κρίσης η επιχείρηση αντικατέστησε τα chip άμεσα και χωρίς χρηματική επιβάρυνση των πελατών. Επίσης βελτίωσε τις σχέσεις με το δίκτυο διανομής και έτσι ενίσχυσε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης(value chain).

Ένα ακόμη άρθρο του Morgan Brad (1995) , είχε ως αντικείμενο την ανάλυση οργανωσιακών περιπτώσεων case studies σε περίοδο κρίσεως. Οι ενέργειές αφορούσαν δύο εταιρείες κατασκευής προϊόντων πληροφορικής η πρώτη αφορά την εταιρία INTEL και η άλλη την εταιρία INTUIT που παρουσίασαν επαρκείς χειρισμούς σε καταστάσεις κρίσης. Μολονότι οι εταιρίες κατασκεύασαν εξαιρετικά προϊόντα πληροφορικής κατά την διαδικασία εγκατάστασης τους παρουσίασαν προβλήματα και διάφορα υπολογιστικά λάθη. Οι εταιρίες άμεσα ανταποκρίθηκαν με συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες έτσι ώστε να ικανοποιήσουν άμεσα τους πελάτες τους.

Η διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων εξαιτίας επιβλαβών καταστάσεων στο προϊόν αναλύεται και από την σκοπιά της διαχείρησης ανάκλησης προϊόντων (**managing product recalls**). Πιο συγκεκριμένα, σε άρθρο τους οι Smith N. Craig , Thomas Robert J , Quelch John A. (1996) περιγράφουν τον αντίκτυπο που θα υπάρξει για την οργάνωση από μία απόφαση ανάκλησης προϊόντων όπως και στην στρατηγική της επιχείρησης σε επίπεδο SBU. Την απόφαση αυτή θα προσυπογράψει η ομάδα που θα ασχολείται με την ανάκληση και θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν τόσο τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων όσο και στις σχέσεις με τους καταναλωτές.

Μία σωστή διαχείριση ανάκλησης προϊόντων θα ισχυροποιήσει την σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά με άμεσο αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Έτσι θα υπάρχει η δυνατότητα αύξησης της επίδοσης της επιχείρησης κυρίως όμως της βελτίωσης της δημοσιότητας(publicity) της εταιρίας.

Ο Riswadkar A. V. (1996) , υπογραμμίζει ότι το σχέδιο ανάκλησης προϊόντων θα πρέπει να οριοθετείται πριν υπάρξει μία ανάκληση από μέρους της οργάνωσης. Οι ανακλήσεις προϊόντων (product recalls) θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν όλα τα λειτουργικά τμήματα μέσα στην οργάνωση καθώς και τις σχέσεις που προκύπτουν από την αλυσίδα άξιας(value chain) της εκάστοτε επιχείρησης.

Το σχέδιο ανάκλησης προϊόντων (product recalls plan) πρέπει να προσυπογράφεται από την ανώτατη διοίκηση και θα πρέπει να αναφέρει τον υπεύθυνο για την διεξαγωγή και την εξέλιξη του σχεδίου. Η κατάλληλη τεκμηρίωση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια επιτυχημένη ανάκληση προϊόντων και καθιστά δυνατή την επιχείρηση να απομονώσει τις ειδικές αιτίες που επέφεραν την επιβλάβεια των προϊόντων και να περιορίσει τον αριθμό των προϊόντων που υπόκεινται σε ανάκληση (recall). Τα σημαντικότερα θέματα τα όποία λαμβάνονται υπ' όψιν στην διαδικασία λήψης απόφασης για την ανάκληση προϊόντων είναι η σοβαρότητα της διαχείρησης των κινδύνων που απορρέουν από την λήψη απόφασης εκτεταμένου αριθμού ανακαλούμενων προϊόντων, την επιρροή στην εικόνα που έχουν σχηματίσει οι καταναλωτές για την επιχείρηση και τέλος πως επηρεάζεται η αξιοπιστία της

επιχείρησης στις σχέσεις της με τους προμηθευτές ,πελάτες, διανομείς και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μία ενδεικτική περίπτωση ανάκλησης προϊόντων είναι η περίπτωση της επιχείρησης PHILLIP MORRIS USA, γράφει ο Meyers Gerald C. (1995) ΄΄Η επιχείρηση PHILLIP MORRIS USA εθελοντικά ανακάλεσε 8 δισ. τσιγάρα στις αρχές Ιουνίου του 1995 και κατά την πρώτη μάτια η ενέργεια αυτή έμοιαζε από την σκοπιά της διαχείρησης κινδύνων μία ευπρεπή και σώφρων κίνηση η οποία έδειξε την ευαισθησία της επιχείρησης και την βαρύτητα που έδινε στον τομέα της κοινωνικής υπευθυνότητας.

Κατά την διαδικασία της ανάκλησης των προϊόντων η εταιρία ήταν προσεκτική και κατά τα φαινόμενα δεξιοτεχνική στις ικανότητες της να διαχειρίζεται με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις. Ωστόσο η προσπάθεια αυτή κατέρρευσε τις αμέσως επόμενες ημέρες επειδή η εταιρία επαναπροσδιόρισε τα συμβάντα στρέφοντας το ενδιαφέρον της στον τομέα των δημοσίων σχέσεων΄΄.

Η Warner Fara,(1993) , επισημαίνει ότι οι marketers και οι crisis managers συζητούν τις ενέργειες της εταιρίας αυτοκινήτων Saturn η οποία ανακάλεσε για την ασφάλεια των πελατών της ένα σημαντικό αριθμό αυτοκινήτων. Παρόλο το σημαντικό ηλεκτρολογικό πρόβλημα που παρουσίασαν τα αυτοκίνητα που είχε σαν αποτέλεσμα να εκραγούν και 34 από αυτά, δεν αναφέρθηκε κανένας θάνατος ή τραυματισμός. Η επιχείρηση επίσης έκανε χρήση της υποστηρικτικής διαφήμισης για να μπορέσει να αντεπεξέλθει επιτυχώς στην κρίση.

Οι στρατηγικές κινήσεις των επιχειρησιακών μονάδων που βρίσκονται σε κρίση λόγω επιβλαβών προϊόντων καθώς και οι μέθοδοι παρουσιάζονται στα δύο παρακάτω άρθρα. Ειδικότερα στο άρθρο του Sims Calvin (1993) , παρουσιάζεται η συμβολή των λειτουργιών του marketing για την ανάκτησή του μεριδίου αγοράς της αλυσίδας εστιατορίων JACK IN THE BOX . Η πτώση του μεριδίου αγοράς οφείλονταν στην διοχέτευση τροφίμων που περιείχαν δηλητηριώδεις ουσίες και είχαν αποτέλεσμα να πεθάνουν 2 άτομα και 400 να μεταφερθούν στο νοσοκομείο με σοβαρά προβλήματα. Το περιστατικό αυτό συνέβη τον Ιανουάριο του 1993 στα καταστήματα της αλυσίδας στην Washington State, Idaho, και στην Nevada.

Ένα ακόμη άρθρο επικεντρώνεται στις στρατηγικές διαχείρησης κρίσεων που ακολούθησε η εταιρία DOW CHEMICALS κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80. Η Kernisky Debra A. (1997) , υπογραμμίζει ό,τι η δημιουργία ενός εγχειριδίου διαχείρησης κρίσεων είχε αντικειμενικό σκοπό να ενδυναμώσει τις λειτουργίες της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί αλλά κατά κύριο λόγο να βελτιώσει τις διαδικασίες ανταπόκρισης σε περίοδο κρίσης.

Για την επιχείρηση Dow chemicals η διαχείριση κρίσεων ήταν ζήτημα ηθικό και άπτονταν στην κοινωνική υπευθυνότητα και την βαρύτητα που έδινε σε αυτό τον τομέα η επιχείρηση. Τα μέτρα πρόληψης ήταν επίσης σημαντικά γιατί όχι μονο έδιναν στην επιχείρηση μεγάλο βαθμό ευελιξίας αλλά και συνοχή των ενεργειών των εμπλεκόμενων μερών.

Η δημιουργία ομάδων αντιμετώπισης κρίσεων είναι μία δομική κίνηση των οργανώσεων που σκοπό έχει να παρακολουθήσει την εκδήλωση της κρίσης εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων. Ο MuGune Jenny C. (1994) , επισημαίνει ότι για να επιβιώσει μία επιχείρηση σε περίοδο κρίσεως θα πρέπει να πείσει τους πελάτες της να παραμείνουν στο πλευρό της. Τα άσχημα νέα εκδηλώνονται κυρίως μέσω χρηματοοικονομικών προβλημάτων, αλλαγών στην διοίκηση, διοχέτευση στην αγορά επιβλαβών ή ελαττωματικών προϊόντων. Η λειτουργία του marketing πρέπει να έχει την κατάλληλη ζωτικότητα για να μπορέσει όχι μόνο να αντεπεξέλθει στην κρίση αλλά και να επικοινωνήσει με ειλικρίνεια με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο συγγραφέας του άρθρου προτείνει την συγκρότηση ομάδας διαχείρησης της κρίσης **crisis management team** στην οποία θα συμμετέχουν άτομα από όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης.

Ένα ακόμη παράδειγμα οριοθέτησης επιτροπής παρακολούθησης της κρίσης δίνεται στο άρθρο των Grover Ronald, Yang Dory Jones, Holson Laura (1993), όπου παρουσιάζεται η διαχείριση κρίσης η οποία ξέσπασε τον Ιανουάριο του 1993 σε μεγάλη αλυσίδα(JACK IN THE BOX) εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης των ΗΠΑ. Η κρίση οφείλονταν σε διοχέτευση τροφίμων τα οποία περιείχαν δηλητηριώδης ουσίες και είχαν ως αποτέλεσμα τον θάνατο 2 ατόμων και τον δηλητηριασμό περισσότερων από 300. Τα κολοβακτηρίδια στα οποία οφείλονταν η μόλυνση είχαν δημιουργηθεί κυρίως

μέσω της αλλαγής τρόπου παραγωγικής διαδικασίας και της αλλαγής προμηθευτή πρώτων υλών που στην προκειμένη περίπτωση ήταν θέμα καθοριστικής σημασίας για την παράσκευη των τροφίμων. Η επιχείρηση θέσπισε 12μελής επιτροπή CMT η οποία είχε ως αντικειμενικό σκοπό την διαχείριση της κρίσης καθώς και την επανάκτηση του χαμένου μεριδίου αγοράς με συγκεκριμένες ενέργειες κυρίως από την πλευρά του marketing.

Η MacKenzie Annette (1994) , δεν μένει μόνο στην οριοθέτηση επιτροπών σε κάθε επιχείρηση αλλά προτείνει κάτι παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης σχεδίου επιχειρησιακών κρίσεων (Crisis Management Plan),όμως οι περισσότερες ασιατικές επιχειρήσεις είναι απροετοίμαστες για καταστάσεις κρίσης. Μολονότι οι επιχειρήσεις στην Ασία διατρέχουν μεγάλους κινδύνους οι οποίοι ξεκινούν από τις φυσικές καταστροφές και καταλήγουν σε κακή φήμη των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις, δεν έχουν αναπτύξει μηχανισμούς με τους οποίους θα μπορούσαν να προετοιμάζονται για την αντιμετώπιση τέτοιων κρίσεων. Στο άρθρο προτείνονται μία σειρά μέτρων όπως η δημιουργία ομάδας διαχείρησης κίνδυνων, ενός κέντρου διαχείρησης κίνδυνων(Crisis Management Center) και τέλος κατευθυντήριες γραμμές για την διαδικασία λήψης απόφασης σε κατάσταση κρίσης(decision-making under crisis).

2.4 ΣΑΜΠΟΤΑΖ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (PRODUCT SABOTAGE)

Η διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων εξαιτίας προϊόντικου σαμποτάζ είναι ένας αυτοτελής τύπος επιχειρησιακής κρίσης. Οι McCarthy Michael J.(1993) και Janofsky Michael (1993) , περιγράφουν την επιθετική στρατηγική που ακολούθησε η Pepsi εναντίον των δεκάδων αναφορών για εύρεση ελαττωματικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι βρέθηκαν κουτιά Pepsi τα όποία περιείχαν βελόνες, σύριγγες ακόμη και σφαίρα. Η επιχείρηση διαχειρίστηκε την κρίση που ξέσπασε με μία σειρά από ενέργειες οι οποίες σκόπο είχαν την ενημέρωση των καταναλωτών γύρω από την σοβαρότητα των καταγγελιών. Η διοίκηση της εταιρίας προσπάθησε να δώσει

την δική της ερμηνεία στα γεγονότα και εντατικοποίησε τις προσπάθειές της για να μετριάσει τις ανησυχίες ότι η δημόσια ασφάλεια βρίσκονταν σε κίνδυνο.

Όσον άφορα τις μεθόδους που χρησιμοποίησαν επιχειρήσεις που βρέθηκαν μπροστά στην αντιμετώπιση προϊόντικων μποϋκοτάζ (product boycott) το παράδειγμα της εταιρίας NIKE είναι από τα πλέον ενδεικτικά.

Οι Jackson Janice E. , Schantz William T (1993) , αναλύουν ό,τι το οικονομικό σαμποτάζ κατά των προϊόντων της εταιρίας Nike που υποκινήθηκε από την οργάνωση PUSH (people united to serve humanity) το Σεπτέμβριο του 1990 ως ένα μέσο πίεσης στην εταιρία να απασχολήσει εργατικό δυναμικό από τις μειονότητες και άμεσα ποσοστό των κερδών της σε μειονοτικές κοινότητες. Η προηγούμενη επιτυχημένη σειρά σαμποτάζ της εν λόγω οργάνωσης σε άλλες επιχειρήσεις κατέστησε την εταιρία σε δύσκολη κατάσταση και η κρίση δεν άργησε να ξεσπάσει. Οι ενέργειες που αναπτύχθηκαν ήταν οι ανοιχτές press conference, δημοσιεύσεων στον τύπο , συνεντεύξεων των υπεύθυνων της εταιρίας κ.α.

Περνώντας στην θέσπιση ομάδων αντιμετώπισης κρίσεων για τα product sabotage και οι ενέργειες που κάνουν αυτές οι ομάδες, παραθέτουμε σειρά άρθρων τα οποία έχουν γραφτεί για την περίπτωση της diet Pepsi cola. Ειδικότερα, ο Ruthier Rick (1993) , γράφει: Η Pepsi cola αντιμετώπισε σοβαρό πρόβλημα λόγω αιφνίδιας πτώσης των πωλήσεων στην περιοχή της βόρειας Αμερικής τον Ιούνιο 1993. Η κρίση αυτή προήλθε από την διάδοση ότι υπήρξε αλλοιωμένο προϊόν (product tampering) το οποίο περιείχε ουσίες επιβλαβείς για τον ανθρώπινο οργανισμό σε κουτιά diet Pepsi. Όταν λοιπόν αντιλήφθηκαν στην εταιρία ότι διέρχονται σε φάση κρίσης εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος, οι υπεύθυνοι τις Pepsi ανέλαβαν πληθώρα ενεργειών για να καταπολεμήσουν τις επιδράσεις μίας τέτοιας κατάστασης.

Γενικά επισημαίνεται ότι η διοίκηση θα πρέπει να βρίσκετε σε συνεχή επικοινωνία με τους εργαζομένους, τους πελάτες και τα ΜΜΕ. Ένα από τα μεγαλύτερα όπλα της Pepsi ήταν η ορθή διαχείριση της κρίσης κυρίως μέσω της ομάδας(CMT) που δημιούργησε και των δυναμικών διασυνδέσεων στην Αλυσίδας αξίας της επιχείρησης από όπου δημιουργείται και το διαφορικό πλεονέκτημα.

Η αρθρογραφία που αναπτύχθηκε γύρω από αυτό το θέμα ήταν πλούσια. Οι Greenberg Keith Elliot (1993), Jebbonsky Larry (1993) ,Magiera Marcy (1993), ανέπτυξαν σημαντική αρθρογραφία σχετικά με το ξεκαθάρισμα της επιζήμιας για την εταιρία κατάστασης. Ιδιαίτερα, τα άρθρα αυτά έχουν ως αντικείμενο την ανάλυση των αιτίων της κρίσης που ξέσπασε στις αρχές του καλοκαιριού του 1993 για την PEPSI DIET COLA. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία δέχτηκε μεγάλο αριθμό αναφορών ότι βρέθηκαν προϊόντα αλλοιωμένα με σαφή απειλή κατά της συγκεκριμένης μάρκας.

Μία σειρά από ενέργειες που σκοπό είχαν την μη επικέντρωση σε κατασκευαστικά προβλήματα αλλά συνειδητή επιλογή της ανώτατης διοίκησης να δώσει την μάχη της ενημέρωσης με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα ενεργειών. Κατά πρώτο λόγο η επιχείρηση παρουσίασε στοιχεία για το τρόπο παραγωγής και επικέντρωσε την προσοχή της σε συγκεκριμένες ενέργειες marketing όπως ενημέρωση διανομέων χονδρεμπόρων και εμφιαλωτών. Άμεση ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού με επίσημες ανακοινώσεις του ΔΣ της εταιρίας στα ΜΜΕ. Επίσης ευρεία χρήση της τηλεόρασης ιδιαίτερα στις περιοχές όπου υπήρχε η υπόνοια ελαττωματικών προϊόντων αφού κατά τους υπεύθυνους της επιχείρησης δεν βρέθηκαν επίσημες αναφορές στα διατηρούμενα από την επιχείρηση στοιχεία.

Η PEPSI έδωσε έμφαση στις σχέσεις που είχε αναπτύξει για χρόνια στην αλυσίδα αξίας της έτσι ώστε να αντιμετωπίσει την κρίση με επιτυχία. Αυτό όμως που επισημαίνεται είναι η σκοπιμότητα εκδήλωσης της κρίσης, διότι έλαβε χώρα μόλις λίγες εβδομάδες πριν την εβδομάδα με την μεγαλύτερη κατανάλωση αναψυκτικών της εταιρίας διαχρονικά. Η κατάσταση που δημιουργήθηκε είχε ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάσει ένα μερίδιο αγοράς της τάξεως του 3% το οποίο μεταφράζεται σε $15 εκατ.

Εν κατακλείδι τα άρθρα υπογραμμίζουν την συμβολή του marketing και των δημοσίων σχέσεων για το ξεπέρασμα της κρίσης καθώς και των ενεργειών που έγιναν με το αποτελεσματικότερο τρόπο από την ομάδα διαχείρησης κρίσεων της PEPSI CO company. Μία ενδεικτική ενέργεια της εταιρίας ήταν η αποστολή βιντεοκασέτας όπου εξηγούνταν οι θέσεις της επιχείρησης και η τοποθέτηση των προϊόντων της στην κατάσταση κρίσης.

Ο Sfiligoj Eric (1997) , παρουσιάζει μία συνέντευξη του David Patrick (group manager of regulatory affairs at Pepsi cola company) ο οποίος παρέχει συμβουλές πάνω στο crisis management και ιδιαίτερα αναφερόμενος στην βιομηχανία αναψυκτικών(soft drink industry). Πιο συγκεκριμένα το κλειδί της επιτυχίας για κάθε οργάνωση στην αντιμετώπιση μίας κρίσης είναι να **επικοινωνεί** με μία φωνή η οποία θα περιέχει ειλικρίνεια, συνέπεια και ψυχραιμία. Επίσης επισημαίνεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίζει όλα τα λειτουργικά τμήματα της ώστε να έχουν τους ίδιους στόχους διαχείρησης κρίσεων (crisis management).

2.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ (SOCIO-CULTURAL SIDE EFFECTS OF CONSUMPTION)

Η διαχείριση κρίσεων αυτού του τύπου παρουσιάζει ενδιαφέρον από την άποψη της κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης της κοινωνίας. Οι Pearson Christine M., Kirby Mindy (1993) , αναφέρονται στις ταραχές που ξέσπασάν στο Los Angeles το 1992 από ομάδες ταραχοποιών οι οποίοι εκδήλωσαν αντικοινωνική συμπεριφορά(Antisocial behaviour). Ακόμη προτείνεται από τους συγγραφείς ένα μοντέλο διαχείρησης της κρίσεως το οποίο αποτελείται από πέντε φάσεις και έχει αντικειμενικό σκοπό την συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τις κοινωνικοπολιτικές αναταραχές. Πιο συγκεκριμένα κατά την πρώτη φάση όταν αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα σημεία εκδηλώσεως της κρίσης συμπεριλαμβανομένου εθνολογικών και κοινωνικοοικονομικών διαφορών μεταξύ των κοινωνικών ομάδων, ακολουθεί η κοινωνική εξαθλίωση, οι λεκτικές επιθέσεις κατά του κοινωνικού συστήματος και οι αντιδράσεις στα ΜΜΕ ολοκληρώνουν τον κύκλο εκδήλωσης της αναταραχής. Γενικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι ήταν μία από τις μεγαλύτερες κρίσεις που ξέσπασε στις ΗΠΑ με έντονα φαινόμενα όξυνσης κοινωνικών αντιθέσεων.

Ο Garneau George (1992) , περιγράφει την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών στις ΗΠΑ. Πιο συγκεκριμένα, η μεγάλη ανάπτυξη των ιδιωτικών εταιριών και ο παραγκωνισμός των δημοσίων ταχυδρομικών υπηρεσιών έφεραν στο προσκήνιο σημαντικά ζητήματα για τη λειτουργία του marketing σε κάθε επιχείρηση. Η αποστολή

διαφημιστικών φυλλαδίων, ενημερωτικών φυλλαδίων, περιοδικών, καταλόγων με προϊόντα, δείγματα προϊόντων και περιοδικής εκδόσεως εφημερίδων μέσω ιδιωτικής παράδοσης προκάλεσαν την δυσφορία των εργαζομένων στις ταχυδρομικές υπηρεσίες των ΗΠΑ (USPS). Το αποτέλεσμα αυτής της δυσφορίας εκδηλώθηκε από την πλευρά των εργαζομένων με μποϋκοτάζ σε συγκεκριμένες εφημερίδες και περιοδικά όπως New York Newsday, Tomba Tribune κ.α τα οποία χρησιμοποίησαν ιδιωτική παράδοση.

Γενικά η διαχείριση των κρίσεων περιλαμβάνει και την εκτίμηση του κινδύνου. Διαφορά άρθρα αναπτύχθηκαν γύρω από αυτό το θέμα αλλά και γύρω από όλη την προβληματική του crisis management.

Ο Dumain Brian (1993) , επισημαίνει ό,τι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν θεωρήσει σκόπιμο την εκτίμηση του κινδύνου(Risk Assessment) στο δυναμικά εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ομως οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιούν μία στρατηγική που ονομάζεται Doomsday Management για να δραστηριοποιήσουν μία επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση πριν μία ενδεχόμενη κρίση συμβεί. Στην διάρκεια του χρόνου οι επιχειρήσεις συχνά υπήρξαν αλαζόνες, υπεραισιοδοξίες και δύσκολές στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και τακτικών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποφύγουν την καταστροφή όταν ένα δυσάρεστο γεγονός συνέβη. Κατά τους συγγραφείς τρία είναι τα βασικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση και κατεπέκταση μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις. Έτσι λοιπόν υπάρχει η χρηματοοικονομική κρίση, η κρίση που οφείλεται στις σχέσεις με τους πελάτες και η κρίση που οφείλεται στον κλάδο ή στην βιομηχανία.

Οι McGrath Joan , Pedersen Myrna (1996) , επισημαίνούν την χρησιμότητα του σχεδίου διαχείρησης κρίσεων σαν κομμάτι ολόκληρου του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν για να υπάρξει αποτελεσματικός αλλά και αποδοτικός επιχειρησιακός σχεδιασμός πάνω στην διαχείριση των κρίσεων κατά τους συγγραφείς είναι τα ακόλουθα:

- Ανάλυση όλων των πιθανών σεναρίων κρίσεων
- Εξουσιοδότηση ενός υπευθύνου που θα μιλά εκ μέρους της επιχείρησης με τα ΜΜΕ

- Όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη θα πρέπει να έχουν καθορισμένη περιγραφή καθηκόντων
- Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι διατυπωμένος σε μορφή εγχειριδίου.
- Όλες οι σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με την κρίση θα πρέπει να διασυνδέονται.
- Τα έγγραφα του επιχειρησιακού σχεδιασμού διαχείρησης κρίσεων θα πρέπει να φυλάσσονται σε τοποθεσία ασφαλή και εύκολα προσπελάσιμη.
- Το σχέδιο διαχείρησης κρίσεων θα πρέπει να αναθεωρείται κάθε χρόνο.
- Οι σχέσεις οι οποίες καλλιεργούνται ανάμεσα στα λειτουργικά τμήματα θα πρέπει να έχουν χαρακτήρα διασύνδεσης μεταξύ τους καθώς και άμεσης επαφής με το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι Mitroff Ian I, Harrington L. Katharine, Gai Eric (1996) , υπογραμίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα 'πρεπε να αναγνωρίζουν, ό,τι η πρόκληση για αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων είναι η δυνατότητα να ερμηνεύει και να συλλαμβάνει σημάδια που φανερώνουν πιθανότητα εκδήλωσης κρίσεων. Μολονότι οι κρίσεις δεν προλαμβάνονται, η ζημία μπορεί να ελαχιστοποιηθεί και οι επιχειρήσεις να τις διαπεράσουν με όσο το δυνατό ανώδυνο τρόπο ένα είναι προετοιμασμένες κυρίως μέσω των ακόλουθων μηχανισμών:

- Θέσπιση ομάδας διαχείρησης κρίσεων και εκπαίδευση αυτών.
- Δημιουργία χαρτοφυλακίου διαχείρησης κρίσεων (Crisis portfolio)
- Βελτίωση μηχανισμών ανίχνευσης σημείων εκδήλωσης της κρίσης.
- Οργανωσιακό εγχειρίδιο
- Μαθήματα τα οποία θα ολοκληρώνουν την διαδικασία οργανωσιακής μάθησης (organisational learning).

Οι Greening Daniel W, Johnson Richard A (1996), επισημαίνουν την σημασία της σημασία της πρόληψης και όχι της καταστολής των επιχειρησιακών κρίσεων. Οι μηχανισμοί που πρέπει να αναπτύσσονται από τους οργανισμούς και οι βαθύτερες γνωστικές διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται.

Σχετικά με τις γνωστικές διαδικασίες (cognitive processes) υπογραμμίζεται η χρήση πολύπλοκης σκέψης, η ποιότητα της διαδικασίας λήψης απόφασης, η διαλεκτική πληροφόρηση και τέλος η επίλυση

ενδεχόμενων καταστροφικών προβλημάτων. Ολες οι παραπάνω διαδικασίες οδηγούν κατά τους συγγραφείς σε επιτυχή αντιμετώπιση κρίσεων και δημιουργούν προοπτικές για χρήση υψηλής τεχνολογίας στο βαθμό που θα υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της επιρρέπειας της κάθε επιχείρησης και στον βαθμού εμπειρίας των ανωτάτων στελεχών.

Ο Augustine Norman R. (1995), αναλύει τον επιχειρησιακό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση των κρίσεων καθώς και την θέση που πρέπει να λαμβάνει στο ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό. Γενικά η αντιμετώπιση κρίσεων θα πρέπει να παρουσιάζεται ξέχωρα και να αναπροσαρμόζει την στρατηγική με την λογική των επιχειρησιακών σεναρίων όμως στην συγκεκριμένη βιβλιογραφική πηγή δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα κρίσιμα σημεία επιχειρησιακού σχεδιασμού διαχείρησης κρίσεων.

Έτσι λοιπόν τα σημεία τα οποία καθιστούν την επιχείρηση δυνατή να ανταποκριθεί με επιτυχία σε κατάσταση κρίσης κατά τον συγγραφέα είναι τα έξης:

- Κατά πρώτο λόγο προσπάθεια αποφυγής της κρίσης κατά τα πρώτα σημεία της εκδήλωσης της (warning signals).
- Προετοιμασία για την διαχείριση κρίσης
- Αναγνώριση της κρίσης
- Ανάσχεση της κρίσης
- Επίλυση των προβλημάτων και κατεπέκταση εξομάλυνση της κατάστασης κρίσεως
- Προσπάθεια να βγει η επιχείρηση κερδισμένη από την κατάσταση κρίσης.

Ο Birch John (1994) , παρουσιάζει την δραματική πρόοδο που έχει συντελεστεί στις νέες τεχνολογίες και στην πληροφορική η οποία προκάλεσε και σημαντικές ανακατατάξεις στα εναλλακτικά πλαίσια εξέτασης κρίσεων. Κύριο ζητούμενο είναι η απομόνωση του προβλήματος για την γρηγορότερη και ταχύτερη επανάκτηση τόσο της εικόνας της επιχείρησης όσο και της αποκατάστασης των σχέσεων με τα τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η διατήρηση βάσεων δεδομένων για την αντιμετώπιση κρίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο θα μπορούσε να είναι μία πρώτη κίνηση στρατηγικού χαρακτήρα που θα είχε ως αντικειμενικό σκοπό την υποβοήθηση επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κατάσταση επιχειρησιακής κρίσης.

Οι Drummond Helda ,Chell Elizabeth (1994) , περιγράφουν την διαχείριση των κρίσεων η οποία πραγματοποιείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως αυτές μπορούν να ανταποκριθούν σε περιόδους κρίσεως. Ειδικότερα παρουσιάζονται στρατηγικές κινήσεις για περιόδους οικονομικής ύφεσης καθώς και ελιγμοί που σκοπό έχουν την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.Το παράδειγμα που παραθέτετε είναι από την Μεγάλη Βρετανία και δείχνει τον τρόπο χρησιμοποίησης περιοριστικών στρατηγικών (contraction strategies). Επίσης έμφαση δίνεται στον τρόπο ανταπόκρισης στην γενικότερη οικονομική ύφεση και στον βαθμό αναγνωρισημότητας του κινδύνου.

Ο Petterson Bill (1992) , κάνει ιδιαίτερη μνεία στον όρο της διαχείρησης φήμης των επιχειρήσεων (Reputation Management). Μολονότι το crisis management ασχολείται με τον τρόπο δράσης της οργάνωσης σε κατάσταση κρίσης, το Reputation Management ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό για την άμυνα, την προστασία και την ενδυνάμωση της φήμης της επιχείρησης αδιαφορώντας για το εάν βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης ή όχι.

Ο Morrow Richard M. (1992) ,παρουσιάζει τον σκοπό της διαχείρησης των κρίσεων ο οποίος είναι να συντονίσει τα λειτουργικά τμήματα της οργάνωσης έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σ' όλες τις φάσεις εκδήλωσης της κρίσης. Στο άρθρο αυτό παρουσιάζεται η περίπτωση της **Southern California Gas** η οποία πρόσθεσε σαν αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος έκτακτου ανάγκης της επιχείρησης την λειτουργία της διαχείρησης κρίσεων (Crisis Management Component). Η ενέργεια αυτή είχε σαν αντικειμενικό σκοπό να σταλεί σαφή μήνυμα προς τους πελάτες, την κοινωνία, τους μετόχους ό,τι η επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη .

Ως προς την κατεύθυνση της κοινωνικής ευαισθησίας κινείται και το άρθρο των Tombs Steve, Smith Denis (1995) , στο οποίο παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ των γνωστικών αντικειμένων της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων και το κατά πόσο αυτή αντανακλά στην διαχείριση των κρίσεων. Γενικά γίνεται λόγος για την πρόληψη και το κατά πόσο αυτή επηρεάζει τον βαθμό ανταπόκρισης των επιχειρήσεων σε κρίσεις, ακόμη και στις περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις.

Ο Hardy Kenneth G. (1992) , υπογραμμίζει ό,τι οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με σχέδια εκτάκτου ανάγκης είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχουν κατά την διάρκεια κρίσεως και να κερδίσουν πλεονέκτημα από απρόσμενες ευκαιρίες που θα προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε σχέδιο έκτακτου ανάγκης θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίζει τα κυρία έκτατα γεγονότα λαμβάνοντας υπόψη την διαφορά μεταξύ πρωτεύοντος και δευτερεύοντος περιστατικού στο βαθμό που επηρεάζει κάθε επιχείρηση.

Επίσης θα πρέπει να αναγνωρίζει τα τυχαία γεγονότα για απρόβλεπτα περιστατικά και να κατευθύνει το σχέδιο εκτάκτου ανάγκης όταν αυτά ενδεχομενικά συμβούν. Τέλος το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η οριοθέτηση ευέλικτων στρατηγικών οι οποίες θα είναι έτοιμες για άμεση εφαρμογή όποτε αυτές χρειαστούν.

Τέλος παρατίθεται ένα άρθρο της Higbee Ann G (1992) , το οποίο παρουσιάζει τον βαθμό σημαντικότητας της επικοινωνίας για το ξεπέρασμα της επιχειρησιακής κρίσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία θα οδηγήσει στην μείωση του κύκλου ζωής της κρίσης και θα επιτρέψει στην οργάνωση να εκμεταλλευτεί αναδυόμενες ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης η δυνατότητα οριοθέτησης επικοινωνιακού σχεδιασμού θα επιφέρει μεγάλο βαθμό ευελιξίας στην διαχείριση κρίσεων και αύξηση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού σε δύσκολες επιχειρησιακές φάσεις.

3. ΚΡΙΣΗ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΕΠΙΒΛΑΒΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (PRODUCT- HARM CRISIS)

Το product harm crisis εξελίσσεται σχετικά πρόσφατα και είναι συνδεδεμένο με την αλματώδη ανάπτυξη των καταναλωτικών προϊόντων. Οι κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων μπορούν να προκύψουν από διαφόρους λόγους, τέτοιοι είναι: οι παραλήψεις των κατασκευαστών που σαν αποτέλεσμα έχουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, η αιφνίδια πτώση της ζήτησης, η εσφαλμένη χρήση του προϊόντος (product misuse) και το προϊόντικο σαμποτάζ (product sabotage). Οι κρίσεις εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων έχουν αυξηθεί κατά πολύ και αυτό ιδιαίτερα σε χώρες όπως η USA όπου ο αριθμός των αγωγών για αποζημίωση εξαιτίας ελαττωματικών προϊόντων αυξήθηκε παράλληλά. Ακόμη σε ιδιαίτερα ευαίσθητους κλάδους όπως ο φαρμακευτικός και ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών χρειάζεται εξερεύνηση για να διαπιστωθεί ο τρόπος που αντιδρούν οι οργανώσεις όταν βρίσκονται σε φάση αντιμετώπισης κρίσεων κυρίως λόγω αλλοιωμένων προϊόντων (product tampering).

Η ανάλυση και η παρουσίαση της αρθρογραφίας θα πραγματοποιηθεί για τον συγκεκριμένο τύπο επιχειρησιακής κρίσεως (product-harm crisis) ανά εννοιολογικό πλαίσιο

3.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαχείριση των επιχειρησιακών κρίσεων που οφείλονται σε επιβλαβή προϊόντα είναι σημαντική για την κάθε οργάνωση ο Shapiro Eben (1994), παρουσίασε τις ενέργειες της Phillip Morris COs η οποία αν και διαχώρισε τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε τρόφιμα και καπνά, αρκετοί επενδυτές φοβούνταν ότι οι δίκες που αφορούν το κομμάτι καπνού θα επηρεάσει και τις δύο επιχειρηματικές οντότητες. Μολονότι ότι οι περισσότεροι νομικοί πιστεύουν ότι η επάρκεια κεφαλαίων μπορούσε να θεωρηθεί ικανή για να καλύψει τυχόν ατυχή αποτελέσματα στις δίκες που έχει η εταιρία να αντιμετωπίσει, πίστευαν στην δημιουργία συνεχούς επιρρέπειας

σε επιχειρησιακές κρίσεις. Η κύρια κατηγορία κατά της Phillip Morris εστιάζεται στην επιρροή που έχουν τα τσιγάρα και κατ΄ουσία στην εξάρτηση που περιέχουν στους καπνιστές και κατ' δεύτερο λόγο στην κακή ποιότητα του καπνού.

Οι Siomkos George, Shrivastava Paul (1993) , παρουσιάζουν την έννοια της επικινδυνότητας των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς τονίζουν ότι η επικινδυνότητα των προϊόντων μπορεί να είναι μία πηγή στρατηγικών απειλών και επιχειρηματικών κρίσεων. Στο άρθρο αυτό παρουσιάζεται ένα νέο μοντέλο για την μέτρηση της οργανωσιακής ανταπόκρισης σε καταστάσεις κρίσεως με επιτυχία. Τρεις σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν επιτυχώς την ανάκτηση της επιχείρησης από μια κρίση εξαιτίας επιβλαβούς ποιότητας. Αυτοί οι παράγοντες περικλείουν τη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης, εξωτερικές επιδράσεις και την οργανωσιακή ανταπόκριση στην κρίση. Το μοντέλο δοκιμάσθηκε σε δύο καταστάσεις κρίσης διαμέσου της χρησιμοποίησης σεναρίων.

Ο Drucker Peter (1993) , παρουσιάζει μερικά λάθη τα οποία μπορούν να οδηγήσουν το επιχειρησιακό οικοδόμημα σε επιβλαβείς καταστάσεις και κατ' επέκταση να κλονίσουν ολόκληρο όμιλο ή συνασπισμό επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η λατρεία για υψηλά περιθώρια κέρδους και της premium τιμολογιακής πολιτικής, επέφεραν την σύγχυση στην τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος με καθορισμό τιμής η οποία θεωρούνταν από την αγορά ανεκτή. Όμως μια τέτοια πολιτική έκρυβε μεγάλο κίνδυνο και ευκαιρία διείσδυσης του ανταγωνισμού. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η τιμολόγηση οδηγούμενη από το κόστος (cost driven pricing). Η σπατάλη των νέων ευκαιριών εξαιτίας ανεπαρκούς εστίασης στα προβλήματα ενώ οι ευκαιρίες φεύγουν και δημιουργούν στις οργανώσεις καταστάσεις κρίσης.

Ο Schwartz Victor E (1992), υπογραμμίζει ό,τι η μη πρόβλεψη νομικής ευθύνης ενισχύει τις υπεύθυνες επιχειρήσεις να ρισκάρουν λιγότερους οικονομικούς πόρους στην καινοτομία και να κρατήσουν πόρους για τους λεγόμενους προϋπολογισμούς κινδύνου (Budget Risk). Οι προϋπολογισμοί αυτοί έχουν να κάνουν με απρόβλεπτες πληρωμές λόγω νομικών αγώνων που προέρχονται κυρίως από καταναλωτές αλλά και ομάδες ειδικευμένων δικηγόρων. Ανασχεδιασμοί των προϊόντων απαιτούνται για να

διασφαλίσουν ότι οι καταναλωτές κρατούν την υπευθυνότητα των προϊόντων εάν τα ελαττωματικά προϊόντα προκαλούν επιβλάβεια όμως δεν κρατούν την ευθύνη για ζημιές οι οποίες δεν προκαλούν επιβλάβεια.

Κλείνοντας το εννοιολογικό πλαίσιο της διαχείρησης κρίσεως οι Smith n. Craig, Cooper Martin Elizabeth (1997) , υποστηρίζουν ότι η αγορά στόχος ίσως είναι η επιδημία της ιδεολογίας του marketing. Ωστόσο σε ειδικές περιπτώσεις έχει επικριθεί και ως ανήθικο (unethical). Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ερμηνείες για την ηθική θεώρηση και αντιθέτως ότι μπορεί να προκύψει η στόχευση. Μια εμπειρική μελέτη η οποία έρχεται να ερμηνεύσει την επιρρέπεια των καταναλωτών και την επιβλάβεια των προϊόντων, αναγνωρίζει, ό,τι οι στρατηγικές στοχεύσεις εκτιμώνται σαν λιγότερο ηθικές και τονίζει την πιθανότητα καταναλωτικού μποϋκοτάζ και άλλων ανάρμοστων συμπεριφορών (abnormal behaviour). Η μαρτυρία της ηθικής θεώρησης προκύπτει όταν μαζί ηθικά και ανήθικα προϊόντα αναμιγνύονται και αυτό αυξάνει την αντίληψη των καταναλωτών έτσι ώστε να είναι περισσότερο ευπρόσληπτοι. Οι συγγραφείς επίσης συζητούν διάφορες υποθέσεις για τους MKT managers για ερευνητές και για Δημόσια Πολιτική.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ

Συνεχίζοντας την ανάλυση του product-harm crisis θα παρατεθούν οι πήγες με την αρθρογραφία των μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές που επλήγησαν από την κατανάλωση επιβλαβών προϊόντων.

Ο Frum David (1992) , παρουσίαζε τις διεργασίες για την οριοθέτηση νόμου για την ευθύνη του προϊόντος . Η Γερουσία στις ΗΠΑ προετοιμάζονταν να ψηφίσει νόμο για την ευθύνη του προϊόντος, ένας νόμος ο οποίος θα εισαγάγει περιορισμούς για τις συνεχώς αυξανόμενες δίκες για ευθύνη του προϊόντος(product liability lawsuits). Σύμφωνα με υπολογισμούς γύρω στις 17.000 επιχειρήσεις στις ΗΠΑ βρέθηκαν εναγόμενοι για ευθύνη προϊόντος μεταξύ του 1974 και 1986 και σε ομοσπονδιακό επίπεδο οι αγωγές είχαν αυξηθεί κατά 12 φορές. ΟΙ περισσότερες από αυτές ήταν παράλογες και είχαν ως αντικειμενικό σκοπό να δημιουργήσουν ζημιές στους κατασκευαστές,

παρά να προστατεύσουν πιθανά τους καταναλωτές από τα ελαττωματικά προϊόντα.

Η Marley Sara (1992) , δίδει την παράθεση των απόψεων μιας εταιρίας νομικών στο Σικάγο των ΗΠΑ σχετικά με τον χειρισμό διαφόρων αμυντικών στρατηγικών για τους κατασκευαστές προϊόντων και συγκεκριμένων κινήσεων για την εξουδετέρωση δικαστικών αγωγών που σκοπό είχαν την φθορά των επιχειρηματικών μονάδων. Οι νομικοί υπογραμμίζουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι σχετικά με το ενδεχόμενο της αγωγής έτσι ώστε να μπορέσουν να βοηθήσουν την επιχείρηση όσο και να διασφαλίσουν την ορθή κατασκευή ή δημιουργία του προϊόντος. Ο Jan Feldman απαίτησε την εγκαθίδρυση επιτροπής εντός των 'τοίχων' της επιχείρησης η οποία θα ονομάζεται επιτροπή ασφαλείας προϊόντος και θα αντιπροσωπεύονται όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Ακόμη οι νομικοί υπογραμμίζουν ότι οι κατασκευαστές μπορούν να προστατεύουν τους εαυτούς τους με τη βοήθεια στην οριοθέτηση ενός συνόλου οδηγιών για την ασφάλεια της βιομηχανίας (ή του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση) και την σταθερή σχέση μ' έναν εθνικό σύμβουλο για την ευθύνη του προϊόντος(product liability counsellor).

Ο Grover Ronald (1992), πραγματεύεται την αυτεπάγγελτη παρέμβαση της εισαγγελέα Era Reiner κατά της εταιρίας Dow Corning για τις εμφυτεύσεις μαστών με ελαττωματική σιλικόνη. Η παρέμβαση της εισαγγελέα στηρίχθηκε σ' έναν νόμο της Καλιφόρνια όπου θεωρεί εγκληματική αδιαφορία των υπευθύνων της επιχείρησης να εκθέτουν τους εργαζόμενους ή τους καταναλωτές σε καταστάσεις ή σε προϊόντα επιβλαβή. Οι πολιτικές φιλοδοξίες της εισαγγελέα και η αίγλη που αποκόμισε ερχόμενη σε διαμάχη με επιχειρήσεις και κυρίως με την Dow Corning είχαν σαν αποτέλεσμα να κερδίσει εθνικής εμβέλειας αναγνώριση.

Ο Reisch Marc (1997) , παρουσιάζει τις προσπάθειες της εταιρίας Dow Corning στα τέλη του 1996 και τις αρχές του 1997 να διαφύγει από την διαδικασία της χρεοκοπίας όπου κατέληξε μετά από τις 361.000 αμερικανίδων αλλά και ξένων γυναικών που είχαν καταδικαστικές αποφάσεις για τις εμφυτεύσεις μαστών που είχαν κάνει με ελαττωματική σιλικόνη. Από την επιχείρηση αξιώνονται άμεσα $2,4 δις, ενώ επίσης θα πρέπει να

εξοφληθούν $1,3 δις στους πιστωτές. Η προσφορά στις αξιώσεις των γυναικών της εταιρίας είναι της τάξεως των $2 δις. Όμως αυτή η προσφορά κρίνεται από τους ειδικούς ανεπαρκής.

Το άρθρο των Johannes Laura, Schitt Richard.B (1997), πραγματεύεται την προετοιμασία ομάδων δικηγόρων για την εξαπέλυση μεγάλου αριθμού αγωγών που έχουν σαν στόχο τις διαιτητικές ουσίες που διακινούνται στην αγορά των ΗΠΑ. Πιο συγκεκριμένα, οι αγωγές ισχυρίζονται ότι οι διαιτητικές ουσίες Relux και Pondimin επιφέρουν επιβλάβεια στον ανθρώπινο οργανισμό με τη συνεχή κατανάλωσή τους για την απώλεια βάρους. Όμως με την ευρύτερη έννοια εναγόμενοι στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν οι ιατροί που συνταγογραφούσαν τις ουσίες αυτές. Επίσης, η φαρμακευτική εταιρία που κατασκεύαζε τις ουσίες, τα κανάλια διανομής τα οποία είχαν την μορφή άμεσης παράδοσης στο σπίτι καθώς και από όπου μπορούσαν οι καταναλωτές να προμηθευτούν αυτές τις διαιτητικές ουσίες.

Ο Bavota Michael (1997) , παρουσιάζει την χρησιμότητα της ανάλυσης κινδύνου και του σχεδίου ελέγχου του κρίσιμου σημείου (HACCP) η οποία παίζει σημαντικό ρόλο για τους λιανέμπορους και για την παρακολούθηση της καταλληλότητας των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, το (HACCP) είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από δύο στάδια τα οποία περικλείουν την ανάλυση κινδύνων της ασφάλειας των τροφίμων και του χρονικού ορίζοντα που το προϊόν θα εισαχθεί στην επιχείρηση καθώς και τον χρονικό ορίζοντα που θα εξέλθει από αυτήν. Δηλαδή την αναγνώριση του σημείου ελέγχου όπου η επιχείρηση θα αποτρέπει να φθάσει επιβλαβές προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Η εφαρμογή αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για επιχειρήσεις λιανεμπορίου και ιδίως για τα supermarket όπου μεγάλη γκάμα διακινούμενων προϊόντων ανήκουν στα λεγόμενα ευπαθή προϊόντα που αλλοιώνονται κατά το μεγαλύτερο μέρος τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Η Wojcik Joanne (1996) , πραγματεύεται την αγωγή την οποία κατέθεσαν ομάδα νομικών στους προμηθευτές νιτρικού Αμμώνιου που χρησιμοποιήθηκε για την βομβιστική επίθεση κατά του κρατικού κτηρίου στην Οκλαχόμα των Η.Π.Α. Η κατηγορία στηρίχθηκε στην συμμετοχή από αμέλεια στην βομβιστική επίθεση και αξιώθηκε η άμεση παύσει της παραγωγής

τέτοιων ουσιών. Επίσης παραθέτονται όλες οι σχετικές λεπτομέρειες για την τεκμηρίωση της αγωγής.

Στο άρθρο του Brostoff Steaven (1995) , υπογραμμίζεται η ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό του νομικού καθεστώτος της ευθύνης για επιβλάβεια του προϊόντος. Η σημασία της νομολογίας για την ευθύνη για επιβλάβεια ελαττωματικού προϊόντος η οποία αναπτύχθηκε από την αρμοδία ομοσπονδιακή επιτροπή των ΗΠΑ ανέδειξε μία σειρά από ερωτήματα τα οποία καλούνταν οι νομοθέτες να αποσαφηνίσουν. Γενικά επισημαίνεται το σύστημα ευθύνης για επιβλάβεια και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες κρίνει ο νόμος την οριοθέτηση αντικειμενικής ευθύνης του κατασκευαστή. Ωστόσο αρκετοί καταναλωτές κριτικάρουν την νομοθεσία ως μία βαθιά απειλή για την υγιεινή και ασφάλεια του αμερικανικού λαού.

Ο Sibley David (Reviewer) (1995) , παρουσιάζει μία σύνοψη του βιβλίου των magat Wesley A. and Viscusi W. Με τίτλο (Informational approaches to regulation).Στο βιβλίο αυτό οι συγγραφείς παρουσιάζουν μία σειρά από συσχετιζόμενες μελέτες οι οποίες υποκινούνται από μία απλή ερώτηση: θα πρέπει να υπάρχει άμεση ρύθμιση της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων; ή θα έπρεπε να επιδιώκεται η πολιτική έμμεσου τρόπου δράσης απλώς διαθέτοντας στους καταναλωτές όλες τις σχετικές πληροφορίες για το προϊόν που προτίθενται να αποκτήσουν. Στην πραγματικότητα οι συγγραφείς δεν προσπαθούν να δώσουν μία και μοναδική απάντηση σ' αυτήν την σημαντική ερώτηση, όμως στην θέση αυτού μια εισαγωγική έρευνα οι οποία θα προεκτείνει την γνώση σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα για την συμπεριφορά του απέναντι στον κίνδυνο και την διαδικασία μάθησης. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να οδηγούν την έρευνα στο κατά πόσο οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πληροφορίες για να μειώσουν τον κίνδυνο. Επίσης υπάρχει μια εξαιρετική έρευνα των συγγραφέων για τα τρόφιμα και ποτά στην περιοχή της Καλιφόρνια των ΗΠΑ η οποία επισημαίνει τις απαιτήσεις των καταναλωτών για την σηματοποίηση σε σχέση με την αντίληψη του κινδύνου.

3.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εκδήλωση επιχειρησιακής κρίσης εξαιτίας επιβλαβών προϊόντων (product-harm crisis). Η επικινδυνότητα για αλλοίωση προϊόντος βρίσκεται σε ερευνητικό επίπεδο σε ενδιάφερον αλλά συνάμα και σε κρίσιμο σημείο. Ο Swaney James A (1995), παρουσιάζει διαφορές μελέτες ανάλυσης κινδύνου που δημιουργούν την αίσθηση και την σοβαρότητα με την οποία θα πρέπει κάθε επιχείρηση να αντιλαμβάνεται την πιθανότητα της επικινδυνότητας. Η αντίληψη του κινδύνου δίδει σε κάθε οργανισμό την δυνατότητα να μπορέσει να αναπτύξει διάφορά μέτρα επικοινωνίας με το περιβάλλον και μηχανισμούς πρόληψης κρίσεων. Εάν το μοντέλο πρόληψης του κινδύνου σχεδιαστεί για να ελαχιστοποιεί τις καταστάσεις στις οποίες είναι επιρρεπής ο οργανισμός τότε πολλαπλασιάζονται οι πιθανότητες εκμετάλλευσης ευκαιριών από το εξωτερικό περιβάλλον.

3.4 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Περνάμε τώρα στις **πραγματικές και ενδεικτικές περιπτώσεις** product- harm crisis. Ο πόλεμος ο οποίος ξέσπασε ανάμεσα στην Unilever και την P&G για την καταλληλότητα των απορρυπαντικών της unilever Persil και Omo. Η σχετική αρθρογραφία παρατίθεται καθώς και η σύνοψη αυτής. Πιο συγκεκριμένα οι βιβλιογραφικές πηγές έχουν ως έξης:

- Unilever plans to launch replacement for detergent. Unilever: to replace its Persil and omo detergent brands with new Generation brand,(1995)
- Soap powder rival throws cold water on Persil pledge. Unilever: New Persil powder laundry soap has been found to damage clothes,(1994),
- Unilever says study finds detergent is safe. Unilever:Reports that reformulated version of its omo power laundry detergent does not harm clothes,(1994)
- Dutch sales of omo power have slipped, Unilever says. Unilever: Dutch sales of omo power laundry detergent fall due to charges that product discolours cottons,(1994)

- Soap powder row still bubbling. Procter&Camble: Voices criticisms over Unilever's Persil power detergent claiming that it damages clothes,(1994),

Ο γίγαντας καταναλωτικών προϊόντων Procter & Gamble (P&G) έχει για μια ακόμη φορά άσκησε κριτική για τα νέα απορρυπαντικά της Unilever και ιδίως για τις μάρκες Persil και Omo. Πιο συγκεκριμένα, τον Ιούνιο του 1994 και ύστερα από επιστημονικές δοκιμές οι οποίες έλαβαν χώρα στο τεχνολογικό κέντρο Shirlcy του Manchester βρέθηκε ότι η δύναμη του Persil ευθύνεται για την παρακμή των ινών των ρούχων. Η Unilever αντέδρασε άμεσα και κατέθεσε αγωγή κατά της Procter & Gamble, ακόμη βελτίωσε την σύνθεση του απορρυπαντικού, ενέργεια που και πάλι αμφισβητήθηκε, από την P&G. Η αμφισβήτηση έγκειται στο ότι απλώς μετριάστηκε η επικινδυνότητα του απορρυπαντικού καθιστώντας το λιγότερο επιβλαβή, όχι όμως ακίνδυνο.

Ακόμη μία ενδεικτική περίπτωση είναι η περίπτωση των φυτικών ποτών στην Μεγάλη Βρετανία στους times παρουσιάστηκε ένα σχετικό άρθρο. Το medicians and botanicals nec.(1997) παρουσίασε μία μελέτη της ένωσής καταναλωτών της Μεγάλης Βρετανίας η οποία έδειξε ότι πολλά από τα φυτικά ποτά (herbal drinks) που είναι διαθέσιμα στην αγορά βρέθηκάν ότι δεν δίδουν στον οργανισμό την ενέργεια την οποία επιβουλεύονται ότι έχουν. Ακόμη και σε μερικές περιπτώσεις χαρακτηρίστηκαν αρκετές μάρκες επιβλαβείς(brand harmful).

Η περισσότερη κριτίκη ασκήθηκε στα ορχειόδη ποτά (orchid drinks) επειδή παραπλανούσαν τους καταναλωτές δίνοντας τους την αίσθηση του υγιεινού καθημερινού ροφήματος. Επίσης επικεντρώθηκε σε τρεις συγκεκριμένες μάρκες την purdey's gold high Energy, Ame ,Aqua Libra. Πιο συγκεκριμένα, το purdey's περιείχε έναν αριθμό από τοξικά βότανα(toxic herbs) τα οποία περιλαμβάνονταν στα συστατικά του, ενώ περιείχε και μεγάλη ποσότητα γλυκόζης. Η ένωση των καταναλωτών συνέστησε στην επιτροπή τροφίμων και ποτών της μεγάλης Βρετανίας να επανεξετάσει την κυκλοφορία τους και να εξηγήσει το κατά πόσο τα ροφήματα αυτά είναι υγιεινά για την συνέχιση της κατανάλωσης τους ιδίως κατά την παιδική και εφηβική ηλικία.

Ένα ακόμη παράδειγμα ήταν η επανασφάλιση παιδικών τροφών Baby Milk Reassurance (1996).Το άρθρο αυτό πραγματεύεται την επανασφάλιση από μέρους των κατασκευαστών παιδικών τροφών όσον αφορά την ασφάλεια των παιδικών συνταγών, αλλά και των συστατικών των οποίων χρησιμοποιούνται.

Πιο συγκεκριμένα, για την παιδική συνταγή με την οποία παρασκευάζεται το γάλα, οι κατασκευαστές δέχτηκαν την επίθεση του τύπου με το αιτιολογικό ότι η συνταγή περιέχει ορισμένες χημικές ουσίες επιβλαβείς για τη γονιμότητα των ζώων. Η διαπίστωση αυτή έγινε μέσα από δημογραφική έρευνα, παρόλα αυτά όμως το τμήμα υγιεινής της εθνικής υπηρεσίας για τα νεογνά συνέστησε στις μητέρες να μην αλλάζουν την μάρκα προϊόντων που χρησιμοποιούν εάν αυτό θα διατάραζε τη διατροφή τους. Ακόμη γνωμοδότησε ότι οι χημικές αυτές ουσίες δεν ήταν επιβλαβείς για τους ανθρώπους και ότι η επιβλάβεια τους ενδεχομενικά επηρέαζε τα ζώα. Μετά λοιπόν από όλη αυτή τη διαμάχη οι παραγωγοί παιδικού γάλακτος και κυβερνητικοί παράγοντες συναντήθηκαν για να πραγματοποιήσουν μια ανοικτή συζήτηση γύρω από το όλο θέμα με τους υπεύθυνους της IDFA (Ένωσης διαβητικών παιδικών τροφών της Μ. Βρετανίας).

Οι Morris Louis A, Swasy John L , Mazis Michael B (1994) , εξετάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά των εγκύων γυναικών απέναντι στα αλκοολούχα ποτά. Η ανάλυση επικεντρώθηκε στις διαφορές των γυναικών οι οποίες αποτέλεσαν και τους ερμηνευτικούς παράγοντες της έρευνας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η χρησιμοποίηση του προϊόντος, η άντληση του κινδύνου και οι μεταβλητές σχετικά με τις στάσεις που διαμορφώνουν μεταξύ των γυναικών που ολοκληρωτικά απέχουν από την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, των γυναικών που διακόπτουν την κατανάλωση κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης και τέλος γυναικών που συνεχίζουν να καταναλώνουν αλκοόλ κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συγκριτικά με τις γυναίκες που απέχουν, οι γυναίκες που συνεχίζουν να καταναλώνουν ποτά κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης τους είναι λιγότερο πιθανό να θεωρήσουν ότι η κατανάλωση ποτών με μέτρο κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης είναι τόσο επικίνδυνη και

ακόμη είναι λιγότερο πιθανό να πιστέψουν ότι καταναλώνοντας αλκοόλ θα δημιουργήσουν επιβλάβεια σε ένα έμβρυο.

Ο Roberts Sally (1993) , παραθέτει την σωρεία αγωγών που δέχτηκαν οι κατασκευαστές εμφύτευσης μαστών της επιβλαβούς σιλικόνης που χρησιμοποίησαν στην κατασκευή τους. Δύο εταιρίες δέχτηκαν πολλές επικρίσεις και βρέθηκαν στο μάτι του κυκλώνα. Η Dow Corning και η Bristol Myers Squibb κατασκεύασαν προϊόντα αυτού του είδους τα οποία ήταν επιβλαβή για τα παιδιά κυρίως μέσω της διαδικασίας του θηλασμού, προκαλούσαν σημαντικές αλλοιώσεις στο γάλα. Ακόμη η σιλικόνη που εμφυτεύονταν διαπερνούσε τον πλακούντα κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης οπότε και υπήρχε σοβαρή πιθανότητα να προκαλέσει σημαντική δυσλειτουργία στην ανάπτυξη του εμβρύου κατά τους πρώτους μήνες της σύλληψης. Απεριόριστη μελέτη έχει αποδείξει σχέση μεταξύ της εμφύτευσης σιλικόνης και της πιθανής επιβλάβειας στα παιδιά. Ήδη πολλές γυναίκες που έχουν προχωρήσει σε εμφυτεύσεις σιλικόνης ζητούν παραπέρα εξέταση και διεξαγωγή ερευνών για το κατά πόσο αυτές οι πρακτικές επηρεάζουν και είναι επιβλαβής για τα παιδιά.

Όσον άφορα την περίπτωση όπου η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει μία **αιφνίδια μείωση της ζήτησης** ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από την ανατολική αγορά και πιο συγκεκριμένα από την αγορά της Ρωσίας. Το άρθρο Russia: private company plans to introduce construction plastic firm sheet on the Russian market,(1994) , παρουσιάζει τις ραγδαίες αλλαγές στην αγορά της Ρωσίας οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους αφού η κρίση την οποία διέρχεται ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται ήταν μεγάλη και περιπλοκή. Ένα τέτοιο παράδειγμα ήταν και η ιδιωτική εταιρία plastcab η οποία είχε ως αντικείμενο εργασιών την κατασκευή υποδημάτων από καουτσούκ. Η εταιρία αυτή λόγω της **αιφνίδιας πτώσης της ζήτησης** χρησιμοποιούσε μόνο κατά το ήμισυ την παραγωγική της δυναμικότητα και έτσι είχε επιβαρύνει πάρα πολύ το πάγιο κόστος της.

Η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να επενδύσει $1δις και να μετατρέψει την παραγωγική διαδικασία για προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνταν για την δόμηση ενός οικήματος. Δηλαδή προϊόντα από

πλαστικό για επενδύσεις δαπέδων και τοίχων. Η στρατηγική κίνηση αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την επιβίωση της επιχείρησης και την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της όχι μόνο στο εσωτερικό αλλά και στις διεθνής αγορές.

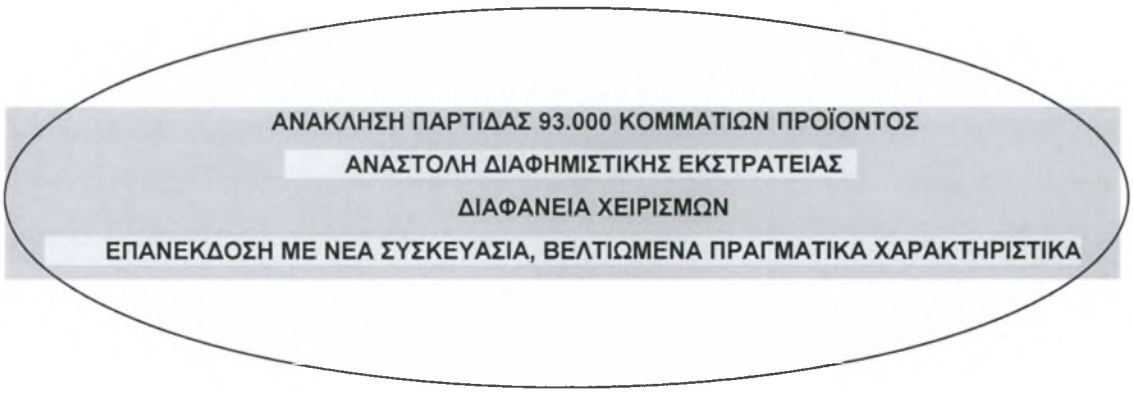
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1 TYLENOL - JOHNSON & JOHNSON

Η πιο κλασσική περίπτωση επιχειρησιακής κρίσεως εξαιτίας προϊόντικου σαμποτάζ είναι η περίπτώση του παυσίπονου extra-strength Tylenol της Johnson & Johnson. (Marconi Joe (1994))Στις 8 Φεβρουαρίου του 1982 αναφέρθηκε στην περιοχή του Σικάγο των Η.Π.Α. ένας θάνατος από δηλητηρίαση χωρίς να προαναγγέλλει το γεγονός αυτό τι πρόκειται να συμβεί στις επόμενες ημέρες. Αμέσως τα επόμενα 24ώρα αναφέρθηκαν άλλοι 6 θάνατοι οι οποίοι ήρθαν να συνθέσουν το σκηνικό της κατάστασης που επακολούθησε. Το κοινό στοιχείο των θανάτων αυτών ήταν η πρόσφατη χρήση του παυσίπονου Tylenol σε κάψουλες στις οποίες όμως είχε προστεθεί άλας υδροκυανίου. Οι αντιδράσεις ήταν αλυσιδωτές από το καταναλωτικό κοινό σε βαθμό που να εκδηλώνονται εντονότερα από όσο θα έπρεπε. Οι 7 θάνατοι ήταν όντως ένα πολύ δυσάρεστο γεγονός αλλά προσπάθησαν να δώσουν αρκετοί κυρίως ανταγωνιστές έκταση στα γεγονότα, για να μπορέσουν να επωφεληθούν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά.

(Fink Steven (1986)) Η αποφασιστική συμπεριφορά της Johnson & Johnson η οποία ήταν μία παραδοσιακή εταιρία - κολοσσός ηλικίας 96 ετών κατέστησε σαφές στο καταναλωτικό κοινό την θέση της τόσο κατά την εκδήλωση της κρίσης όσο και για τον μετέπειτα αντίκτυπο που θα επέφερε η κρίση για το σύνολο του μίγματος προϊόντων της. Αντί λοιπόν να ακολουθήσει μία αναμενόμενη άλλωστε αμυντική στρατηγική η Johnson & Johnson ήταν ειλικρινής και αμερόληπτη από τις πρώτες αναφορές της τραγωδίας. Το βασικό σημείο αναφοράς στην **στρατηγική θεώρηση της κρίσης** ήταν οι ελιγμοί που έκανε η εταιρία από τις πρώτες κιόλας μέρες εκδήλωσης της κρίσης οι οποίοι ήταν στο πλαίσιο ενός ευρύτερου σχεδίου αντιμετώπισης της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, η J&J προχώρησε σε άμεση ανάκληση ολόκληρης της παρτίδας από την οποία προέρχονταν τα μολυσμένα μπουκάλια και ήταν συνολικά 93.000 τεμάχια. Επίσης κατά το συγκεκριμένο διάστημα η επιχείρηση προέβη σε αναστολή όλων των διαφημίσεων των προϊόντων της

αφού η κρίση εξελίσσονταν με γοργούς ρυθμούς , θετικό ακόμη στοιχείο της διαχείρησης της κρίσης από μέρους της J&J ήταν η δημόσια εμφάνιση των υπεύθυνων της εταιρίας και η μη προσπάθεια συγκάλυψης του γεγονότος με επιφανειακές και ευπρόσληπτες δικαιολογίες. Σαν επιστέγασμα όλων αυτών των στρατηγικών κινήσεων ήταν η επανέκδοση του extra - strength Tylenol σε κάψουλες τριπλά σφραγισμένες οι οποίες εξασφαλίζονταν από κάθε παρέμβαση. Δηλαδή με άξονα την ασφάλεια του προϊόντος η επιχείρηση είχε συσκευάσει τα Tylenol με τρία διαφορετικά σημεία ασφαλείας. Επίσης η οριοθέτηση καινούργιων προδιαγραφών οδήγησε στην βελτίωση των πραγματικών χαρακτηριστικών του προϊόντος τόσο από την σκοπιά της χημικής του σύνθεσης όσο και από την σκοπιά της ασφαλείας της συσκευασίας του προϊόντος.



(Murray Eileen, shohen Saundra (1992)) Ακόμη η επιχείρηση προσπάθησε να είναι συνεργάσιμη με τις αρχές από την πρώτη στιγμή, εκφράστηκε με συμπόνια και κατανόηση γι' αυτούς που είχαν δηλητηριαστεί από την χρήση του Tylenol ,προέβη σε εργαστηριακές εξετάσεις για να βεβαιώσει ότι στο προϊόν δεν παρέμβει κάνεις ενώ βρίσκονταν στο εργοστάσιο άλλα αφού εγκατέλειψε τα εργαστήρια της εταιρείας. Η στάση αυτή είχε θετικό αντίκτυπο τόσο για το καταναλωτικό κοινό όσο και για τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Η περίπτωση του Tylenol είναι αρκετή για να καταρρίψει την άποψη ότι μόνο εταιρίες με κακή διοίκηση αντιμετωπίζουν μεγάλες κρίσεις. Η ανάγκη επομένως για προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων δεν είχε να κάνει με το κατά πόσο μία επιχείρηση έχει αποτελεσματικό και αποδοτικό management , αλλά με το κατά πόσο αυτή

είναι αποφασισμένη να εγκαθιδρύσει μηχανισμούς τέτοιούς που θα τις επιτρέπουν να ελέγχει τις λειτουργίες της σε περίοδο κρίσης.

(Marconi Joe (1994)) Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι μετά τέσσερα χρόνια (1986) το σκηνικό επαναλήφθηκε όπου μία γυναίκα πέθανε από την χρήση του παυσίπονου. Η εταιρεία απέσυρε αμετάκλητα το Tylenol από την αγορά και το αντικατέστησε με ταμπλέτες σε σχήμα κάψουλας προσφέροντας σε οποιονδήποτε είχε στην κατοχή του κάψουλές είτε αντικατάσταση του προϊόντος είτε επιστροφή χρημάτων. Το εντυπωσιακό ποσοστό του 95% προτίμησε να αντικαταστήσει το προϊόν από ότι να κάνει χρήση του δικαιώματος της επιστροφής χρημάτων, το γεγονός αυτό έδειξε ότι η πλειοψηφία των καταναλωτών είχε πεισθεί ότι η εταιρεία είχε πέσει θύμα του παράφρονα δολοφόνου και την είχαν ταυτίσει με τα θύματα τα οποία υπήρχαν από αυτήν την εγκληματική ενέργεια. Έτσι λοιπόν 4 χρόνια μετά επιβραβεύτηκε η στρατηγική που εφάρμοσε η εταιρία και η οποία ενδυνάμωσε την σχετική ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε η J&J να ακολουθήσει ήταν περιορισμένες και αυτό διότι η εκδήλωση της κρίσης ήταν ακαριαία και όχι προσωρινή. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι εάν η επιχείρηση ακολουθούσε μία άλλη στρατηγική ίσως την οδηγούσε σε δυσκολότερη θέση από αυτήν που βρίσκονταν κατά την εκδήλωση της κρίσης. Άρα και οι δυνατότητες της ήταν περιορισμένες ως προς τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης. Γενικά όμως αυτό που θα μπορούσε να κάνει ήταν να οριοθετήσει μία ομάδα ασφαλείας προϊόντος(Product safety team) η οποία θα είχε συγκεκριμένο και καθορισμένο ρόλο για την ασφάλεια του προϊόντος από τα εργαστήρια της επιχείρησης μέχρι και την εγκατάσταση του στα τελικά σημεία πώλησης ούτω ώστε να μην είναι εκτεθειμένα για να αλλοιωθούν από τρίτους οι οποίοι έχουν σκοπό να βλάψουν την εταιρία. Μέσα σε έναν προϋπολογισμό της τάξεως των $100 εκατ. Μία τέτοια ενέργεια θα είχε ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να προλάβει και να απομονώσει την κρίση στην πρώτη φάση εκδήλωσης της , έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τις διασυνδέσεις της αλυσίδα αξίας αποτελεσματικά.

Η Johnson & Johnson μετά την διευθέτηση της κρίσης βρέθηκε σε πολύ καλή σχετική ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Γεγονός που δικαίωσε την χρόνια ενασχόληση της εταιρείας με ποιοτικά προϊόντα που είχε σαν αποτέλεσμα να φτιάξει ένα πολύ δυνατό όνομα στην αγορά τέτοιο ώστε να μην μπορεί να αμαυρωθεί ακόμη και όταν γίνεται στόχος παρανοϊκών ή άλλων εξτρεμιστικών στοιχείων.

4.2 SIMILAC BABY FORMULA - ABBOTT Labs

Μία από τις πιο πρόσφατες περιπτώσεις εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης λόγω επιβλαβούς προϊόντος είναι η περίπτωση της παιδικής τροφής similac . Η περίπτωση αυτή έχει να κάνει με την κατηγορία του προϊόντικου σαμποτάζ (product sabotage) και τον αντίκτυπο που είχε τόσο στην φήμη της επιχείρησής όσο και στην αντιμετώπιση από το αγοραστικό κοινό . Η τροφή SIMILAC ήταν γνώστη για την υψηλή διατροφική άξια που έδινε στους καταναλωτές της που δεν ήταν άλλοι από τα βρέφη των Η.Π.Α. αλλά και όλου του κόσμου. Ακόμη πρέπει να υπογραμμισθεί το γεγονός ότι η SIMILAC είναι ένας από τους ηγέτες της αγοράς και κατέχει υψηλή σχετική ανταγωνιστική θέση, το γεγονός αυτό προσδίδει στους χειρισμούς της επιχείρησης μεγάλη βαρύτητα τόσο για την αποτελεσματικότητα τους όσο και για την ανταπόκρισή της οργάνωσης στην παθογόνα γι'αυτήν κατάσταση.

Η αγορά των παιδικών τροφών είναι μία υψηλά ανταγωνιστική αγορά και σε συνδυασμό με τον υψηλό βαθμό τμηματοποίησης καθιστά την δραστηριοποίηση της επιχείρησης πολύπλοκη τόσο ως προς τον τρόπο στοχεύσεις της αγοράς-στόχου (target market) όσο και από την πλευρά δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (differential advantage) μέσω του κατάλληλου μίγματος MKT.

Η επιχείρηση αποσκοπούσε στην προσέλκυση των νέων γονιών οι οποίοι μπορούσαν να καταλάβουν και να αντιληφθούν την ποιότητα αλλά και την υψηλή διατροφική άξια που θα έπαιρναν τα παιδιά τους από την κατανάλωση της παιδικής τροφής SIMILAC. Επίσης ένα στοιχείο πολύ σημαντικό για το θέμα της συμπεριφοράς των αγοραστών κατά την διαδικασία λήψης της απόφασης είναι ότι οι παιδικές τροφές απαιτούν από τον αγοραστή μεγάλο βαθμό ενασχόλησης με τα πραγματικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αφού αυτά αφορούν τις απαιτούμενες διατροφικές ουσίες που θα πρέπει να έχουν τα βρέφη κατά το βασικό στάδιο της ανάπτυξης τους. Ακόμη ένα χαρακτηριστικό των παιδικών τροφών είναι ότι από την φύση τους αποτελούν ένα ευπαθή προϊόν το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την αποθήκευση και την διακίνηση του στα τελικά σημεία πώλησης έτσι ώστε να πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη φροντίδα από

την κατασκευάστρια εταιρεία , γεγονός που θα ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες φθοράς και απομείωσης του προϊόντος.

(Albrecht Steve (1996)) Η επιχείρηση βρέθηκε μπροστά σε μία από τις δυσκολότερες καταστάσεις κρίσεως όταν το Ιανουάριο του 1995 διαπιστώθηκε εκτεταμένη διοχέτευση στην αγορά πλαστών κουτιών παιδικής τροφής similac σε σκόνη, στην περιοχή αρχικά της Καλιφόρνια και μετέπειτα στην αγορά των ΗΠΑ . Το αξιοπερίεργο ήταν ότι δεν υπήρχε περίπτωση μολυσμένου ή αλλοιωμένου προϊόντος άλλα η εγκληματική σκέψη επιτηδευματιών να αναπαράγουν την παιδική συνταγή και να προσπαθήσουν να την περάσουν στους λιανοπωλητές και στους αγοραστές ως γνήσιο προϊόν.

Η κρίση δεν άργησε να ξεσπάσει όταν διαπιστώθηκε μετά από έρευνες ότι υπήρχε προσπάθεια να αντιγραφεί τόσο η διατροφική σύνθεση όσο και η ετικέτα και το κουτί της παιδικής τροφής similac. Όμως το πιο σημαντικό γεγονός της πλαστογραφίας ήταν η αντιγραφή της τιμής . Μεγάλος αριθμός σημείων λιανικής πώλησης όπως αλυσίδες super market , φαρμακεία κ.α. αγόραζαν την απομίμηση από τους πλαστογράφους και μετά αποθήκευσαν στα ράφια τους σαν να ήταν κανονικό προϊόν. Όταν άρχισαν τα παράπονα από τους καταναλωτές σχετικά με την ποιότητα της παιδικής τροφής η επιχείρηση ξεκίνησε να ερευνά την σωρεία των καταγγελιών που λάμβανε καθημερινά. Αυτό που διαπιστώθηκε μετά από προσεκτική ανάλυση όλων των ενδείξεων ήταν ότι είχε πλαστογραφηθεί η παιδική συνταγή similac σε κουτιά τα οποία έμοιαζαν με τα γνήσια όμως τόσο τα γραφικά στην ετικέτα όσο και το χρώμα της σκόνης ήταν σαφώς διαφορετικό από τα πραγματικά. Η επιχείρηση μετά το αρχικό μούδιασμα το οποίο ήταν και φυσιολογικό αφού είχαμε να κάνουμε με προϊόν το οποίο προορίζονταν για διατροφική θωράκιση βρεφών, προχώρησε χωρίς δισταγμό με ξεκάθαρη ανάπτυξη στρατηγικών κινήσεων οι οποίες είχαν ως αντικειμενικό σκόπο την άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης στην κρίση.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη στρατηγική κίνηση ήταν η κατάσχεση μέσω των αντιπροσώπων της, των πλαστογραφημένων παιδικών τροφών και η άμεση απομάκρυνση τους από τα ράφια των τελικών σημείων πώλησης. Με την κίνηση αυτή από την μία πλευρά ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη που

έδειχναν οι νέοι γονείς στην similac με την επαλαναμβανόμενη αγορά της τροφής και από την άλλη πλευρά προσδίδει στην επιχείρηση υψηλό βαθμό κοινωνικής υπευθυνότητας με τον άμεσο χειρισμό της κρίσης. Η δεύτερη στρατηγικής σημασίας κίνηση ήταν η θέσπιση ομάδας διαχείρησης κρίσεως από κοινού με τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων FDA για την καλύτερη και αμεσότερη αντιμετώπιση της κατάστασης. Η ομάδα διαχείρησης κρίσεως CMT εξαπέλυσε εκτεταμένες έρευνες με σκόπο να εξιχνιάσει την υπόθεση και σε συνεργασία με την ομοσπονδιακή αστυνομία προέβη σε καταλογισμό των ευθυνών για τους υπαίτιους της επιβλαβούς κατάστασης. Ακόμη η αστυνομία προέβη σε συλλήψεις των πλαστογράφων και στην κατάσχεση του εξοπλισμού αναπαραγωγής των απομιμήσεων.

(Albrecht Steve (1996)) Στην περιοχή της Καλιφόρνια των ΗΠΑ όπου ήταν και το επίκεντρο εκδήλωσης της κρίσης τα μέσα μαζικής ενημέρωσης παρακολουθήσαν από την πρώτη γραμμή τα γεγονότα. Μεγάλη βαρύτητα δόθηκε στην περιγραφή της πλαστής παιδικής τροφής έτσι ώστε να μπορέσει το καταναλωτικό κοινό να ξεχωρίζει με σχετική ευκολία την απομίμηση από την γνήσια. Επίσης τα ΜΜΕ βοήθησαν την ABBOTT Labs να διασπείρει πολύ αποτελεσματικά την θέση της επιχείρησης η οποία ταυτίζονταν με το ρόλο του θύματος αφού η πρόκληση της κρίσης είχε σαν κύριο σκοπό να αποδυναμώσει όχι μόνο το όνομα που είχε η επιχείρηση στην αγορά αλλά και να προκαλέσει ευρεία δυσφήμηση σε ολόκληρο το μίγμα προϊόντων της. Έτσι λοιπόν, η σημαντική βοήθεια από τα ΜΜΕ σε συνδυασμό με την στάση του οργανισμού τροφίμων και φαρμάκων συνετέλεσαν στην πλήρη κάλυψη της εταιρίας απέναντι στους αγοραστές της παιδικής τροφής που δεν ήταν άλλοι από γονείς που ενδιαφέρονταν άμεσα για την σωστή διατροφή των παιδιών τους. Γενικά όμως αυτό που έχουμε να επισημάνουμε είναι ότι παρά την κρίση που δημιουργήθηκε η επιχείρηση όχι μόνο δεν έχασε μερίδιο αγοράς αλλά γενικά βελτίωσε την σχετική ανταγωνιστική της θέση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση ένα μήνα μετά την επίλυση του προβλήματος απευθύνθηκε στους καταναλωτές με ένα ανοιχτό γράμμα το οποίο έδειχνε την προσήλωση της επιχείρησης και το σύνολο των ενεργειών στις οποίες προχώρησε για να σταματήσει την κρίση. Το γράμμα παρατίθεται όπως ακριβώς δημοσιεύτηκε στα ΜΜΕ.

" Εμείς οι κατασκευαστές της παιδικής τροφής similac, η οποία είναι ο ηγέτης των παιδικών τροφών στις ΗΠΑ αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο , λαμβάνουμε όλα τα μέτρα διασφάλισης της ποιότητας διότι οι καταναλωτές μας είναι τα βρέφη της Καλιφόρνια , της Αμερικής και ολόκληρου του κόσμου. Οι καταναλωτές (βρέφη) είναι τόσο σημαντικοί που δεν επιτρέπεται καμία παρέκκλιση από τα πρότυπα παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος.

Εμείς εκτελούμε 2.000 εργαστηριακές δοκιμές για να διασφαλίσουμε την ποιότητα κάθε παραγόμενης παρτίδας της παιδικής τροφής similac που παρασκευάζουμε και αξίζουμε την εμπιστοσύνη που έχετε δείξει σε εμάς για τόσα χρόνια.

Εξωτερικοί μεμονωμένοι παρασκευαστές απέκτησαν πλεονεκτήματα από αυτήν την εμπιστοσύνη με την παρασκευή και πώληση στην περιοχή της Καλιφόρνια ενός υποπροϊόντος της παιδικής τροφής σε πλαστά κουτιά similac. Εργαστήκαμε από κοινού με την επιτροπή τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ (FDA) καθ' όλη την διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης για να δείξουμε στο κοινό τι γνωρίζουμε σχετικά με αυτήν την εγκληματική ενέργεια και να προστατεύσουμε τους πελάτες μας από το ψευδεπίγραφο (πλαστό) προϊόν.

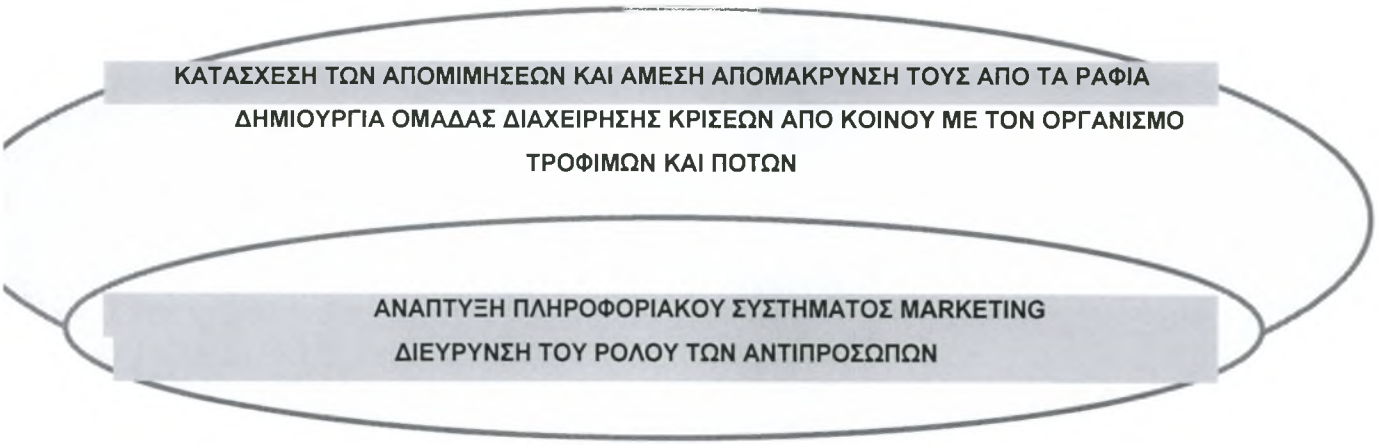
Είμαστε πολύ ευχαριστημένοι διότι το FDA έχει συλλάβει έναν από τους μεμονωμένους παρασκευαστές ο οποίος ήταν υπεύθυνος για την αντιγραφή της συνταγής και κατάσχεσε τις παραγωγικές εγκαταστάσεις οι οποίες χρησιμοποιούνταν σε αυτήν την άνομη δραστηριότητα. Ακόμη το FDA αναφέρει ότι όλα τα πλαστά προϊόντα είχαν απομακρυνθεί από τα σημεία πώλησης και οι γονείς μπορούν να συνεχίζουν να χρησιμοποιούν προϊόντα similac με εμπιστοσύνη.

Έχουμε πολλούς ανθρώπους να ευχαριστήσουμε για αυτήν την επιτυχή έκβαση. Κατά πρώτο λόγο τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων (FDA) του οποίου οι εξαιρετικές προσπάθειες έδωσαν κάλο αποτέλεσμα. Κατά δεύτερο λόγο τους προσηλωμένους εργαζόμενους της Abbott οι οποίοι εργάστηκαν σαν ρολόι τόσο κατά την εκδήλωση της κρίσης όσο και με την καλή συνεργασία τους , με τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων .

Τελικά, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους πελάτες μας για την συνεχή παροχή εμπιστοσύνης και πίστης που έδειξαν στην επιχείρηση μας". ***Abbott Labs, " An open letter from the makers of similac" , 14 Feb 1995 .***

Η επιχείρηση έδειξε μία σειρά από αποτελεσματικούς χειρισμούς κατά την εκδήλωση της κρίσης και οι πληροφορίες που έδωσε ενδυνάμωσαν την αντιληπτική εικόνα των αγοραστών της παιδικής τροφής αλλά ακόμη και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Γενικά η αντιμετώπιση της κρίσης από την επιχείρηση συγκαταλέγεται στους επιτυχής χειρισμούς ιδίως του επικοινωνιακού μίγματος αναφοράς της εταιρίας προς τους καταναλωτές της. Όμως αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι οι εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση ιδιαίτερα κατά την εκδήλωση της κρίσης. **Κατά πρώτο λόγο** θα έπρεπε να έχει αναπτύξει ένα πληροφοριακό σύστημα marketing (MIS) το οποίο θα εφοδίαζε την συσκευασία των παιδικών τροφών similac με serial bar code key (σειριακή κλείδα) η οποία δεν θα επέτρεπε σε καμιά περίπτωση την αντιγραφή τουλάχιστον της συσκευασίας και ουσιαστικά θα σταματούσε την εκδήλωση της κρίσης εν τη γενέσει. **Κατά δεύτερο λόγο** θα μπορούσε σε συνεργασία με τους αντιπροσώπους της να ελέγχει την διακίνηση των παιδιών τροφών έτσι ώστε να μην ήταν ευάλωτη στην πλαστογράφηση τόσο της ετικέτας όσο και της συσκευασίας. Οι αντιπρόσωποι δεν θα ήταν επιφορτισμένοι μόνο με την διακίνηση των προϊόντων αλλά με την ασφάλεια όχι μόνο της διοχέτευσης του προϊόντος στα τελικά σημεία πώλησης αλλά και στην διοχέτευση στους τελικούς καταναλωτές.

Οι ανωτέρω στρατηγικές κινήσεις είχαν την δυνατότητα να προλάβουν την εκδήλωση της κρίσης χωρίς να καταλήξει η επιχείρηση στην δύσκολή θέση. Σχηματικά οι στρατηγικές κινήσεις που ακολουθήθηκαν και αυτές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν για να μην περιέλθει σε κρίση απεικονίζονται στα παρακάτω διαγράμματα.



4.3 JACK IN THE BOX - Foodmaker Inc.

Μία από τις μεγαλύτερες κρίσεις εξαιτίας μολυσμένου προϊόντος ξέσπασε στην περιοχή της Καλιφόρνια και της Ουάσιγκτον στις ΗΠΑ τον Ιανουάριο του 1993. (Grover Ronald, Yang Dory Jones, Holson Laura (1993)) Πιο συγκεκριμένα, η αλυσίδα εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης JACK IN THE BOX αντιμετώπισε μία από τις δυσκολότερες και πολυπλοκότερες επιζήμιες καταστάσεις όταν μέσω της διοχέτευσης μολυσμένου κρέατος επήλθαν συνολικά τρεις θάνατοι παιδιών οι δύο στην περιοχή της Washington και ο ένας στην περιοχή της Καλιφόρνια. Εκτός από τους θανάτους που αναφέρθηκαν είχαμε και μεγάλο αριθμό δηλητηριάσεων πάνω από 300 άτομα, αριθμός που φανερώνει το μέγεθος της κρίσης. Η μόλυνση του κρέατος οφείλονταν στο θανατηφόρο Ε -κολοβακτηρίδιο το οποίο είχε αναπτυχθεί σε υψηλό βαθμό πήκτασης γεγονός που το έκανε άκρως επικίνδυνο κυρίως για οργανισμούς με ευαίσθητο ανοσοποιητικό σύστημα. Τέτοιοι οργανισμοί ήταν των μικρών παιδιών και των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων. Οι δηλητηριασμοί έφεραν ένα κύμα από αγωγές τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχειρησιακή δομή της εταιρίας παρουσίασε τριγμούς ιδιαίτερα κατά την εκδήλωση της κρίσης μέσω των κρουσμάτων των τροφικών δηλητηριάσεων. Η αλυσίδα εστιατορίων jack in the box ήταν θυγατρική εταιρία της foodmaker INC. η οποία ήταν και ο παρασκευαστής των κρεάτων που χρησιμοποιούνταν στα καταστήματά της αλυσίδας. (Albrecht Steve (1996)) Η αλυσίδα είχε 1231 καταστήματα από τα οποία τα 816 ήταν ιδιόκτητα της επιχείρησης ενώ τα 415 είχαν αναπτυχθεί με το σύστημα franchising. Κατά την εκδήλωση της κρίσης έγινε σημαντική προσπάθεια από την επιχείρηση να κρατηθεί ενιαία γραμμή από όλους στην αντιμετώπιση της κρίσης όμως 100 από τους franchisees στράφηκαν με αγωγές κατά του παρασκευαστή τροφίμων foodmaker Inc. γεγονός που επιδείνωσε ακόμη περισσότερο την εικόνα της επιχείρησης στους καταναλωτές.

Περνώντας στην επίδραση που είχε στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα η εκδήλωση της κρίσης ο όρος καθολική επιδείνωση είναι ίσως ο πιο δόκιμος. (Albrecht Steve (1996)) Πιο συγκεκριμένα, κατά το

οικονομικός έτος του 1993 (χρηματοοικονομικά αποτελέσματα 1.1.92 έως 31.12.92) τα jack in the box παρουσίασαν κέρδη της τάξεώς των $58,5 εκατ. Η κρίση εκδηλώθηκε τον Ιανουάριο του 1993 γεγονός που επηρέασε καθολικά τα αποτελέσματα του οικονομικού έτους 1994 όπου η επιχείρηση παρουσίασε ζημία $39, 6 εκατ. Μια άνευ προηγουμένου μείωση των αποτελεσμάτων της τάξεως του 168%. Τέλος κατά το πρώτο τρίμηνο του οικονομικού έτους 1995 η επιχείρηση παρουσίασε ζημίες $20,5 εκατ. Γεγονός που φανέρωνε ότι η επιχείρηση είχε φτάσει πολύ κοντά στην οικονομική καταστροφή. Σχηματικά τα αποτελέσματα δίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΟΙΚΟΝ. ΕΤΟΣ	1993	1994	1995*
ΑΠΟΤΕΛ. ΧΡΗΣΕΩΣ	58,5	-39,6	-20,5
ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)		-168%	-436%

- ΣΕ ΕΚΑΤ $
- ΤΟ 1995 Α' ΤΡΙΜΗΝΟ Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΑΡΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΤΡΙΜΗΝΟ ΤΟΥ 1994

Βλέπουμε λοιπόν την άσχημη οικονομική κατάσταση που περιήλθε η επιχείρηση και η οποία είχε να κάνει κυρίως με την ανυπαρξία μηχανισμού προετοιμασίας την επιχείρησης και στρατηγικής θωράκισης για την αντιμετώπισης της κρίσης. Ουσιαστικά τα προβλήματα ήταν μεγάλα και αξεπέραστα για την επιχείρηση όμως θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει την έλλειψη σχεδιασμού προνοώντας την επιβλαβή κατάσταση. Ομως το πιο ανησυχητικό ήταν οι μεγάλης έκτασης προστριβές στο εσωτερικό της εταιρίας. (Albrecht Steve (1996)) Ειδικότερα, ομάδα 100 franchisees εξαπέλυσαν δικαστικό αγώνα κατά του παρασκευαστή τροφίμων του ομίλου foodmaker Inc ζητώντας αποζημίωση της τάξεως των $100 εκατ. ως υπαίτιους για το οικονομικό αδιέξοδο που είχαν βρεθεί. Μετά από σκληρές διαπραγματεύσεις οι δικηγόροι των δύο πλευρών ρύθμισαν το ύψος της αποζημίωσης σε .$40,4 εκατ. Επίσης ρυθμίστηκαν περισσότερες από 400 υποθέσεις που αφορούσαν μεμονωμένα άτομα τα οποία είχαν καταθέσει αγωγές και είχαν αποδεδειγμένα υποστεί βλάβη στην υγεία τους. Όσον αφορά τα παιδιά που είχαν πεθάνει από το δηλητηριασμένο κρέας το ομοσπονδιακό δικαστήριο επιδίκασε στις οικογένειες τους πόσα που

κυμαίνονταν από $ 1,3 εκατ έως $ 1 εκατ. Τέλος η επιχείρηση δημιούργησε στο Seattle των ΗΠΑ ένα κέντρο ιατρικής παρακολούθησης των πληγέντων από την δηλητηρίαση για την μακροπρόθεσμη επίδραση των συνεπειών στην υγεία των ατόμων. Όλες αυτές οι ενέργειες έγιναν με σκόπο την απαλοιφή των απαιτήσεων κατά της εταιρίας και την διευθέτηση των διαφόρων όμως δεν παύει να επιδεινώνει την χρηματοοικονομική θέση της και σε συνδυασμό με την μεγάλη απώλεια μεριδίου αγοράς συνθέτουν την εικόνα μίας επιχείρησης που βρίσκεται σε δεινή σχετική ανταγωνιστική θέση.

Τα σοβαρά προβλήματα που επέφερε η κατάσταση κρίσης δεν συμπαρέσυραν όπως θα ήταν και το αναμενόμενο και τον κύριο προμηθευτή της Foodmaker Inc. Ο προμηθευτής κρεάτων ήταν μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες των ΗΠΑ , η Vons Company , κάλυπτε εξολοκλήρου τον εφοδιασμό της Foodmaker Inc. και κατεπέκταση τα Jack in the Box . Η Vons κράτησε αποστάσεις από τα γεγονότα και προσπάθησε διακριτικά να μην λάβει θέση επίσημα τόσο κατά την εκδήλωση της κρίσης όσο και κατά την μετέπειτα περίοδο. Το αξιοσημείωτο σ' αυτήν την περίπτωση είναι η στάση που κράτησαν τα Jack in the Box τα οποία δεν κατηγόρησαν άμεσα την Vons Company που θα ήταν μία καλή εναλλακτική λύση χρησιμοποιώντας την λεγομένη scapegoating strategy αλλά παραμέρισαν την βαρύτητα αυτής της κίνησης προκείμενου να κάνουν το συντομότερο δυνατό γνωστό στο καταναλωτικό κοινό πότε θα είναι διασφαλισμένη πλήρως η επάνοδο του στα προϊόντα της εταιρίας.

Μολονότι η Vons δεν πήρε επίσημη θέση για τα γεγονότα, άφησε να διαρρεύσει ότι τα Jack in the Box δεν χρησιμοποιούσαν όλα τα αναγκαία πρότυπα υγιεινής κατά την διαδικασία παρασκευής των προϊόντων κρέατος. Ακόμη ασκήθηκε κριτική από μέρους του προμηθευτή και για τον τρόπο επεξεργασίας του κρέατος και ιδιαίτερα για την θερμοκρασία που ψήνονταν τα κρέατα για τα Burgers. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι εάν η επεξεργασία του κρέατος γίνονταν σε υψηλότερη θερμοκρασία τότε πολλά από τα βακτηρίδια θα εξολοθρεύονταν και το διατροφικό σκεύασμα θα ήταν ασφαλή για να καταναλωθεί.

(Sims Calvin (1993)) Γενικά τα ενδιαφερόμενα μέρη τα οποία είχαν άμεσο ενδιαφέρον για την έκβαση της κατάστασης έπρεπε να έχουν την

δυνατότητα πρόσβασης στις πληροφορίες που αφορούσαν την κρίση. Κατά πρώτο λόγο οι καταναλωτές των JIB (jack in the box) ήθελαν να εξασφαλίσουν ότι το γεγονός αυτό ήταν ένα τυχαίο συμβάν και όχι μία μόνιμη κατάσταση. Κατά δεύτερο λόγο οι πιθανοί καταναλωτές των JIB οι οποίοι είτε είχαν δοκιμάσει παλαιότερα είτε δεν είχαν δοκιμάσει ούτε μία φορά φαγητό των JIB θα έπρεπε να γνώριζαν ξεκάθαρα το τι είχε γίνει για να μπορούν και αυτοί στο μέλλον να επιστρέψουν ή να δοκιμάσουν για πρώτη φορά το φαγητό των JIB. Κατά τρίτο λόγο οι άλλοι προμηθευτές των εστιατορίων όπως οι προμηθευτές αναψυκτικών, συμπληρωματικών τροφών κ.α. οι οποίοι θα έπρεπε να αναπροσαρμόσουν την στάση τους απέναντι στην JIB αφού μετά την εκδήλωση της κρίσης θα έπρεπε να θέσουν σε νέα βάση την σχέση τους με την εταιρία. Κατά τέταρτο λόγο οι franchisees οι οποίοι δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τις επιχειρήσεις για στήριξη στην περίοδο κρίσεως και απομονώθηκάν δημιουργώντας ακόμη μεγαλύτερα προβλήματά στην εταιρία. Τέλος τόσο οι μέτοχοι όσο οι χιλιάδες εργαζόμενοι οι οποίοι υπέφεραν οι πρώτοι λόγω της ραγδαίας μείωσης της μετοχής και οι δεύτεροι διότι βρέθηκαν να εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες και μεγάλο βαθμό ανασφάλειας , δραστηριοποιούνταν για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα της ζημιογόνας κατάστασης.

Η επιχείρηση είχε μεγάλη κάμψη σε όρους μεριδίου αγοράς οπότε ο πρώτος και σημαντικότερος στρατηγικός στόχος ήταν η ανάκτησή του χαμένου μεριδίου αγοράς. Για την επιχείρηση η επίτευξη του στόχου αυτού ήταν πρωταρχικής σημασίας αφού οι σχέσεις της με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είχαν φτάσει σε οριακό επίπεδο. Ακόμη προέβη και στην οριοθέτηση ποιοτικού στόχου ο οποίος είχε ως αντικειμενικό σκόπο τον επαναπροσδιορισμό της αντιληπτικής εικόνας της αγοράς στόχου για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές κινήσεις που έγιναν από την JACK IN THE BOX είχαν έντονη την χροιά της **αμυντικής θωράκισης** της επιχείρησης με απώτερο αντικειμενικό στόχο ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης για μελλοντική επιθετική στρατηγική (**offensive defense**). Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση προχώρησε σε αλλαγή του τρόπου παραγωγικής διαδικασίας θέτοντας νέες προδιαγραφές στην διαδικασία επεξεργασίας του κρέατος τόσο κατά την

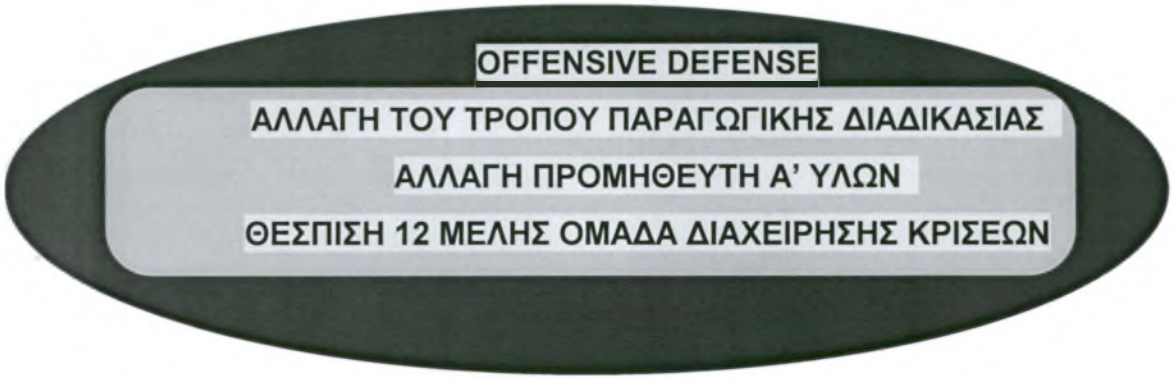
παραμονή του στον παρασκευαστή (foodmaker Inc.) όσο και κατά την επεξεργασία του στα καταστήματα της JACK IN THE BOX. Σαν απόρροια της αλλαγής του τρόπου επεξεργασίας , η επιχείρηση προχώρησε στην αλλαγή του προμηθευτή κρέατος κίνηση που σχολιάστηκε από τους ειδικούς ως επιβεβλημένη . Έτσι με τον τρόπο αυτό έμμεσα αναγνώρισε το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης στον προμηθευτή χωρίς όμως να κατηγορήσει άμεσα αυτόν, επιρρίπτοντας ευθύνες για το μολυσμένο κρέας. Η Vons Company δεν αντέδρασε γεγονός που σημαίνει ότι περίμενε μία τέτοια έκβαση δηλαδή να χάσει έναν ισχυρό λογαριασμό ο οποίος τροφοδοτούσε τα έσοδα της επί σειρά ετών. Όμως το αξιοσημείωτο είναι η μη εμπλοκή της επιχείρησης και του προμηθευτή σε δικαστικούς αγώνες με κατηγορίες εκατέρωθεν και απαιτήσεις για αποζημιώσεις. Το γεγονός αυτό δείχνει ένα κώδικα δεοντολογίας ο οποίος στην ουσία βοήθησε και τις δύο οργανώσεις.

(Grover Ronald, Yang Dory Jones, Holson Laura (1993)) Η επιχείρηση κατά την διάρκεια εκδήλωσης της κρίσης θέσπισε 12μελής ομάδα διαχείρησης κρίσεων (crisis management team) η οποία είχε ως αντικειμενικό σκόπο την διαχείριση της κατάστασης με άμεσο στόχο την επανάκτηση του χαμένου μεριδίου αγοράς αλλά και επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης. Η αναδιοργάνωση ήταν επιβεβλημένη διότι η επιχείρηση είχε φτάσει σε πολύ δύσκολη φάση και είχε να αντιμετωπίσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όποτε η αναδιοργάνωση θα έδινε στην επιχείρηση την δυνατότητα να αντεπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

(Albrecht Steve (1996)) Την ηγεσία της ομάδας ανέλαβε ο CEO Jack Goodall ο οποίος δεν προσπάθησε να χειριστεί προσωπικά το θέμα του μολυσμένου κρέατος ούτε να φτιάξει τα Hamburgers των εστιατορίων , αυτό όμως που προσπάθησε να δείξει με τις ενέργειες και τις κατευθύνσεις του είναι ότι το περιστατικό αυτό δεν θα ξανασυμβεί και τα JIB θα είναι και πάλι τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης με τα υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντα.

Συνοψίζοντας τις στρατηγικές κινήσεις της εταιρίας JIB παρατηρούμε την έντονη διάθεση αυτοδιόρθωσης των συστημάτων μεσώ κυρίως του μηχανισμού της ομάδας διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων που σκόπο

είχαν την δραστηριοποίηση της επιχείρησης με επιτυχία μετά την εκδήλωση της κρίσης. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι στρατηγικές κινήσεις σε κατάσταση κρίσης καθώς και το γενικότερο πλαίσιο εφαρμογής των κινήσεων αυτών στην επιχειρησιακή μονάδα.



Η επιχείρηση JACK IN THE BOX δεν ήταν προετοιμασμένη για την κρίση και την αλληγορία αυτή την πλήρωσε με το χάσιμο μεγάλου μεριδίου αγοράς. Επίσης προσπάθησε να αναπτύξει ένα επικοινωνιακό μίγμα με την αγορά στόχο τέτοιο ώστε να διασφαλίσει την επάνοδο της στην εταιρία . Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε ένα μίγμα προβολής που είχε σαν αντικειμενικό σκοπό την επανάκτηση της αξιοπιστίας της εταιρίας . Σημαντικό κομμάτι ήταν τα διαφημιστικά σποτ τα οποία έδειχναν έναν καλοντυμένο άνδρα να έχει ένα σύννεφο πάνω από το κεφάλι του . Το μήνυμα που ήθελε να περάσει το marketing της εταιρίας με αυτήν την κίνηση ήταν ότι τα JIB είχαν επανέλθει και μπορούσαν αξιόπιστα να επαληθεύσουν την σιγουριά ότι οι καταναλωτές θα γευματίζουν σε εστιατόρια που επικρατεί η καθαριότητα , η σωστή εξυπηρέτηση και η βέλτιστή ποιότητα των προϊόντων που διακινούνται από αυτά.

Τα αποτελέσματα όλων αυτών των ενεργειών είχαν σαν αποτέλεσμα τόσο για την foodmaker όσο και για τα Jack in the box να περιέλθουν σε ελαφρά βελτιωμένη σχετική ανταγωνιστική θέση και έτσι η επανάκτηση της οργάνωσης από την κρίση παρόλο τις εποικοδομητικές στρατηγικές κινήσεις να γίνεται με αργούς ρυθμούς.

Τα εστιατόρια Jack in the Box ήταν μία από τις παλαιότερες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης των ΗΠΑ (από το 1960) με καθόλου ευκαταφρόνητη παρουσία στο χώρο των εστιατορίων που όμως μετά την

εκδήλωση της κρίσης παρουσίασαν σημαντικά προβλήματα ανάκτησης του χαμένου εδάφους τόσο σε χρηματοοικονομικούς όρους όσο και σε όρους μεριδίου αγοράς. Το ζητούμενο είναι εάν τα Jack in the Box έκαναν διαφορετικούς στρατηγικούς ελιγμούς θα είχαν τα ίδια αποτελέσματα ή εάν χρησιμοποιούσαν διαφορετικό τρόπο δράσης θα είχαν καλύτερα αποτελέσματα. Γενικά αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί είναι οι εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσε να προέβη η επιχείρηση τόσο στην περίοδο πριν την κρίση όσο και κατά την εκδήλωση της κρίσης.

Κατά πρώτο λόγο η επιχείρηση θα έπρεπε να προχωρήσει στην οριοθέτηση ομάδας ασφάλειας προϊόντος η οποία θα είχε σαφής αρμοδιότητες για την καταλληλότητα των προϊόντων τόσο κατά την διακίνηση τους προς τα σημεία τελικής πώλησης όσο και κατά την διοχέτευση τους στους καταναλωτές. Η ομάδα αυτή θα ήταν στελεχωμένοι από χημικούς τροφίμων και στελέχη marketing . Οι πρώτοι θα έπρεπε να έχουν την επίβλεψη των προϊόντικων χαρακτηριστικών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σωστή διατήρηση και η σωστή επεξεργασία των προϊόντων. Με τον τρόπο αυτόν θα ελαχιστοποιούνταν οι πιθανότητες αλλοίωσης των προϊόντων άρα και του κινδύνου εκδήλωσης της κρίσεως. Από την άλλη μεριά οι δεύτεροι θα είχαν σαφής αρμοδιότητες οριοθέτησης των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων όπως της αγοράς στόχου και των δυνητικών καταναλωτών άλλα και άλλων ενδιαφερομένων όπως διανομέων και δικαιοχρηστών (franchisees).

Κατά δεύτερο λόγο η επιχείρηση θα έπρεπε να προχωρήσει σε αξιολογήσεις των προμηθευτών κρέατος μέσω συγκεκριμένων δεικτών όπως ο χρόνος παράδοσης , ο προβλεπόμενος χρόνος ωφέλιμης ζωής του κρέατος (δηλαδή χρονικό διάστημα καταλληλότητας επεξεργασίας και διοχέτευσης στην αγορά) κ.α. Οι αξιολογήσεις αυτές θα ήταν πολύ εποικοδομητικές διότι θα αποφεύγονταν η διοχέτευση μολυσμένου κρέατος από την μεριά των προμηθευτών. Ακόμη θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν είχε καθόλου συμπεριλάβει στον στρατηγικό σχεδιασμό της το ενδεχόμενο της εκδήλωσης κρίσεως. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να ήταν απροετοίμαστη και να μην μπορεί να αντεπεξέλθει στην παθογόνα αυτή

κατάσταση. Εάν η επιχείρηση είχε προχωρήσει στις δύο προαναφερθείσες στρατηγικές κινήσεις τότε θα μπορούσε να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες εκδήλωσης της κρίσης . Οι κινήσεις αυτές θα έδιναν σαφή προσανατολισμό στην επιχείρηση για την πρόληψη τέτοιων επιβλαβών καταστάσεων και την αποφυγή τους στο απώτερο μέλλον.

Όσον άφορα τις στρατηγικές κινήσεις που έγιναν κατά την εκδήλωση της κρίσης , κρίνονται ικανοποιητικές διότι η επιχείρηση ήταν μπροστά σε μία ζημιογόνα για αυτήν κατάσταση με περιορισμένο πεδίο δράσης. Αυτό που ίσως θα ήταν κάλο για τα Jack in the box τα οποία βρέθηκαν μπροστά στην μεγαλύτερη κρίση των τελευταίων ετών στον κλάδο των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στις ΗΠΑ είναι η μεγαλύτερη βαρύτητα που θα έπρεπε να δινόταν για την επάνοδο των καταναλωτών στα καταστήματα. Με συγκεκριμένες προωθητικές κινήσεις όπως προσφορές , οικονομικά γεύματα, οικογενειακά πακέτα κ.α. Όλα αυτά θα έπρεπε να γίνουν όμως αφού πρώτα διασφαλίζονταν ότι δεν θα ξαναγινόταν ένα τέτοιο ζημιογόνο περιστατικό για την επιχείρηση.

Κλείνοντας την ανάλυση της περίπτωσης της Jack in the box θα έπρεπε να επισημανθεί το σημείο της ανάκτησης του μεριδίου αγοράς και των μηχανισμών των οποίων η επιχείρηση εάν είχε προνοήσει θα ελαχιστοποιούσε αφενός τις πιθανότητες εκδήλωσης κρίσεως και αφετέρου θα μπορούσε να ανακτήσει το χαμένο έδαφος γρήγορά και χωρίς να μπαίνει σε δύσκολες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Στα επόμενα διαγράμματα επισημαίνονται οι στρατηγικές κινήσεις τόσο πριν την εκδήλωση της κρίσης όσο και μετά από την επιβλαβή κατάσταση.

ΟΜΑΔΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ

(ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΓΕΥΜΑΤΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ, ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ)

4.4 DIET PEPSI COLA - Pepsi-Cola Co.

Μία από τις πιο γνωστές περιπτώσεις εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης λόγω προϊόντικου σαμποτάζ είναι η περίπτωση της diet Pepsi cola. (McCarthy Michael J., Janofsky Michael (1993)) Στις 9 Ιουνίου του 1993 στην περιοχή της Βόρειας Αμερικής και πιο συγκεκριμένα στις περιοχές Tacoma, Washighton, New Orleans η εταιρία Pepsi άρχισε να λαμβάνει παράπονα καταναλωτών οι οποίοι έλεγαν ότι είχαν βρει μέσα στα κουτιά αναψυκτικών diet Pepsi cola υποδερμικές σύριγγες , βελόνες , βίδες ακόμη και σφαίρα. Η επιχείρηση προσπαθούσε να εξετάσει την σοβαρότητα των καταγγελιών οι οποίες μέρα με την μέρα γίνονταν όλο και περισσότερες και στις 14 Ιουνίου είχαν φτάσει της 50. (Jabbonsky Larry (1993)) Η επιβλαβή κατάσταση οδήγησε την επιχείρηση στην αιφνίδια πτώση των πωλήσεων της και να χάσει μερίδιο αγοράς της τάξεως του 3% που μεταφράζεται σε $15 εκατ. Η απώλεια του μεριδίου της αγοράς έδωσε την επιχείρηση το έναυσμα να προσπαθήσει να αντεπεξέλθει στην επιζήμια για αυτήν κατάσταση μέσα από συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών που αντικειμενικό σκόπο είχε όχι μόνο την ανάκτηση του μεριδίου αγοράς αλλά και την πιστοποίηση του ονόματος της επιχείρησης αφού βρίσκονταν μπροστά σε μία άνευ προηγουμένου δυσφήμηση για ολόκληρο το επιχειρησιακό οικοδόμημα της PEPSI.

Τα παράπονά των πελατών έφθαναν με αυξανόμενο ρυθμό και αυτοί που έκαναν τις καταγγελίες παρουσίαζαν τα διαφορά αντικείμενα που έβρισκαν όπως έλεγαν στα κουτιά σαν ευρήματα για τα όποία την ευθύνη έφερε η επιχείρηση. Αρκετοί άρχισαν να ενστερνίζονται τις απόψεις των λεγόμενων θυμάτων και αυτό φανερώνονταν από το χαμένο μερίδιο αγοράς, όμως το πιο τραγικό από όλα ήταν η δυσφήμηση του ονόματος και της φήμης της εταιρίας (Goodwill),ενός ονόματος που είχε γίνει με την χρόνια ενασχόληση της επιχείρησης στο κλάδο των αναψυκτικών και ήταν συνδεδεμένο με την υψηλή ποιότητα των προϊόντων καθώς και με την αδιάλειπτη επιτυχημένη παρουσία της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης για το ξεπέρασμα της κρίσης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο πρώτος και ποσοτικοποιημένος στόχος ήταν η ανάκτηση του μεριδίου αγοράς και ο

δεύτερος και ποιοτικός στόχος ήταν η πιστοποίηση του ονόματος της επιχείρησης.

Οι στρατηγικοί στόχοι συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΜΕΝΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ (3%)

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ BRAND NAME ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

(Albrecht Steve (1996)) Μετά την οριοθέτηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης στην κατάσταση κρίσης η επιχείρηση με πρωτεργάτη τον Craig E. Weatherup CEO North America Pepsi Cola ξεκίνησε μία επιθετική στρατηγική με καταμέτωπο επίθεση στους επικριτές της. Όμως αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι η βαρύτητα που έδωσε η ανώτατη διοίκηση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ως όπλο για την αντιμετώπιση της ζημιογόνας κατάστασης. Το επικοινωνιακό μίγμα που ανέπτυξε η επιχείρηση διακατέχονταν από τρία θεμελιώδη στοιχεία ειλικρίνεια, συνέπεια, ψυχραιμία. Τα στοιχεία αυτά έδιναν στην επιχείρηση το δικαίωμα να αντιπαραθέσει τις απόψεις της από την πρώτη γραμμή της ενημέρωσης και να μπορέσει να απαντήσει στις ανακρίβειες που της καταλόγιζαν.

(Sfiligoj Eric (1997)) Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο στην στρατηγική θεώρηση της κρίσης ήταν ότι η επιχείρηση δεν επικεντρώθηκε σε προβλήματα της παράγωγης αλλά προσπάθησε να επικοινωνεί συνέχεια με τους εργαζομένους , τους πελάτες και τα ΜΜΕ έτσι ώστε να ενδυναμώσει τις θέσεις της γύρω από την θεώρηση της κρίσης. Ακόμη δόθηκε βαρύτητα στο θέμα της ενημέρωσης των καναλιών διανομής με συνεχής αναφορές και κατευθύνσεις που έδινε η επιχείρηση για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Τόσο οι διανομείς όσο και οι χονδρέμποροι ταυτίστηκαν με τις θέσεις της επιχείρησης γεγονός που καθιστούσε την ανάκτηση του οργανισμού από την κρίση σε ταχύτερο χρονικό διάστημα.

Περνώντας στις στρατηγικές κινήσεις που προέβη η Pepsi Cola για την διαχείριση της κρίσης και για την επίτευξη των στόχων θα πρέπει να επισημανθεί ο επικουρικός ρόλος του οργανισμού τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ που στάθηκε κοντά στην εταιρία και προσπάθησε να ξεκαθαρίσει την επιβλαβή κατάσταση σχετικά σύντομα αφού η εκδήλωση της κρίσης ήταν

σε χρονικό διάστημα τέτοιο όπου υπήρχε υψηλή εποχικότητα πωλήσεων. (Magiera Marcy (1993)) Όσον αφορά τις στρατηγικές κινήσεις η επιχείρηση προχώρησε στην οριοθέτηση ομάδας διαχείρησης κρίσεων (**crisis management team**) την οποία αποτελούσαν βασικά ο Craig E. Weatherup CEO North America Pepsi Cola , η Rebecca Madeira και η Mean Ward product safety expert ,Jim Stanley και Andrew Giangola marketing managers και οι νομικοί σύμβουλοι της εταιρίας. Η ομάδα αυτή λειτούργησε σαν ρολόι διότι έπρεπε μέσα σε λίγες μέρες να προσπαθήσει να σταματήσει τις αυξανόμενες αντιδράσεις των καταναλωτών. Η σημαντικότερη απόφαση που πάρθηκε άμεσα ήταν να μην γίνει ανάκληση ούτε ενός κουτιού προϊόντος της Pepsi από τα τελικά σημεία πώλησης έτσι ώστε να μην δείξει η εταιρία παθητική στάση και δώσει λαβή για περαιτέρω επιδείνωση της κατάστασης. Ακόμη σημαντικό ήταν το γεγονός ότι η ομάδα διαχείρησης κρίσεων ήρθε σε άμεση συνεργασία με τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ (FDA) για την συνδυασμένη και περισσότερο αποτελεσματική προσπάθεια ελέγχου της επιβλαβούς καταστάσεως. Η συνεργασία ήταν στενή τόσο κατά την αρχική εκδήλωση της κρίσης όσο και κατά την περίοδο ανάπτυξης του φαινομένου.

(Magiera Marcy (1993)) Μία ακόμη στρατηγική κίνηση ήταν η εγκαθίδρυση κέντρου διαχείρησης κρίσεων (**crisis command center**) το οποίο στεγάστηκε στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης και είχε συγκεκριμένες δραστηριότητες τόσο για την καταγραφή των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τόσο των καταναλωτών όσο και των υπολοίπων ενδιαφερομένων πλευρών. Το κέντρο διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων αναφέρονταν άμεσα στην ομάδα διαχείρησης κρίσεων και είχε ως περιγραφή καθηκόντων την συλλογή όλων των σχετικών στοιχειών και τον έλεγχο της εφαρμογής της στρατηγικής της εταιρίας στην κρίσιμη γι' αυτήν περίοδο. Μία ακόμη ενέργεια του κέντρου διαχείρησης κρίσεων είναι η παροχή τηλεφωνικής γραμμής για την συλλογή στοιχείων που είχε σχέση με την υπόθεση. Σ' αυτήν την τηλεφωνική γραμμή οι καταναλωτές θα μπορούσαν να ενημερώσουν την επιχείρηση τόσο για τη διάδοση των πληροφοριών όσο και για την διαθεσιμότητα των προϊόντων της διότι μπορούσε να υπάρξει

εθελουσία ανάκληση προϊόντων από χονδρεμπόρους έστω και αν η επιχείρηση είχε δώσει διαφορετικές οδηγίες. Ετσι λοιπόν το κέντρο αυτό είχε μεγάλη στρατηγική σημασία για την επιχείρηση διότι ήταν ο μηχανισμός συλλογής πρωτογενών στοιχείων που είχαν άμεση σχέση με την κρίση και επίσης τροφοδοτούσε την επιτροπή με σημαντικές πληροφορίες που θα την βοηθούσαν να πάρει γρήγορά και σωστά αποφάσεις.

Συνεχίζοντας με τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης θα πρέπει να επισημάνουμε την στρατηγική θεώρηση της προβολής της επιχείρησης στην περίοδο εκδήλωσης της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση χρησιμοποίησε την προβολή ως θεμελιώδη στοιχείο για την αντιμετώπιση των επικριτών και προσπάθησε να δώσει μεγάλη βαρύτητα τόσο στην συνεχή συνεργασία με τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων όσο και με τις ενέργειες που έκανε για να μην αποδυναμωθεί η σχετική ανταγωνιστική θέση. Η Pepsi Cola υποστήριξε ότι όλες οι φερόμενες καταγγελίες ήταν ψεύτικες και σκόπο είχαν να πλήξουν την επιχείρηση σε περίοδο που πραγματοποιούσε τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών. Η θέση αυτή εκφράστηκε επίσημα μέσω ανακοινώσεων και αλλεπάλληλων συνεντεύξεων ανώτατων στελεχών της επιχείρησης. Οι ανακοινώσεις γίνονταν τόσο με εσωτερικές αναφορές οι οποίες διοχετεύονταν άμεσα στα κανάλια διανομής όσο και με εξωτερικές αναφορές με την μορφή ολοσέλιδων καταχωρήσεων στο ημερήσιο τύπο και στα περιοδικά (Business Week, Times Magazine κ.α.).

(Magiera Marcy (1993)) Η βασική επιθετική ενέργεια του μίγματος προβολής που ανέπτυξε η επιχείρηση ήταν η αποστολή βιντεοκασέτας στα ΜΜΕ η οποία είχε ως αντικειμενικό σκοπό την πιστοποίηση των θέσεων της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, η βιντεοκασέτα ξεκινούσε με την προβολή κουτιών της Pepsi που δείχνονταν σε κοντινό πλάνο με σαφή διάθεση από μέρους της επιχείρησης να επισημάνει τόσο την ασφάλεια των κουτιών όσο και την δυσκολία παραβίασης τους για την εισαγωγή εντός αυτών διαφόρων αντικειμένων. Ακολούθως η επιχείρηση πρόβαλε την διαδικάσια εμφιάλωσης της PEPSI τόσο στην γραμμή παραγωγής όσο και τους σχολαστικούς ποιοτικούς ελέγχους στους οποίους υποβάλλονταν το προϊόν . Οι έλεγχοι αυτοί είχαν να κάνουν με την ανθεκτικότητα του προϊόντος και πραγματοποιούνταν μέσω Η/Υ. Με την κίνηση αυτή η επιχείρηση έδειξε ότι

δεν φοβόταν τους επικριτές της και είχε αποφασίσει την καταμέτωπο αντιπαράθεση με επιχειρήματα για την καταλληλότητα των προϊόντων της . Η αμέσως επόμενη σκηνή παρουσίαζε συνέντευξη με τον Craig E. Weatherup CEO και βασικού μέλους της ομάδας διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων που είχε συσταθεί από την εταιρία. Στην συνέντευξη παρουσιάζονταν εκτενώς οι θέσεις της επιχείρησης γύρω από την εκδήλωση της κρίσης, το ανώτατο στέλεχος υπογράμμισε το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν προχώρησε σε ανάκληση προϊόντων διότι πιστεύει ότι όλα αυτά είναι ψέματα και σκοπό έχουν να πλήξουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Ακόμη προσδιόρισε την στάση της επιχείρησης τόσο κατά την φάση της εκδήλωσης της κρίσης με την οριοθέτηση της ομάδας διαχείρησης κρίσεως και την εγκαθιδρύσει κέντρου διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων όσο και με τις ενέργειες του μίγματος προβολής. Για την επιβεβαίωση όλων αυτών των ισχυρισμών προβλήθηκε σκηνή η οποία ήταν παρμένη από κρυφή κάμερα που είχε τοποθετηθεί σε μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων και έδειχνε μία καταναλώτρια να τοποθετεί από μόνη της μέσα σε ένα κουτί Pepsi cola ένα μικρό αντικείμενο. Όπως ήταν αναμενόμενο με αυτήν την σκηνή αποδεικνύονταν ότι η επιχείρηση είχε αδιάψευστα στοιχεία στα χέρια της για την αλήθεια των ισχυρισμών της. Το βίντεο τελείωνε με την ανακοίνωση που είχε σταλεί στον έντυπο τύπο όπου καλούσε τους καταναλωτές να πίνουν diet Pepsi cola άφοβα και μάλιστα τους προέτρεπε να το κάνουν αμέσως.

(Albrecht Steve (1996)) Η βιντεοκασέτα προβλήθηκε από 403 τηλεοπτικά κανάλια στις ΗΠΑ και το παρακολούθησαν 178 εκατ. άτομα. Αριθμός που κρίθηκε από τους αναλυτές της διαφημιστικής εταιρίας BBDO που ήταν και υπεύθυνη για την βιντεοκασέτα απόλυτα ικανοποιητικός. Επίσης αυτό που θα έπρεπέ να σημειωθεί είναι τα ζωντανά χρώματα που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και ο επιβλητικός ρυθμός εναλλαγής των παρουσιαζόμενων σκηνών.

Η επιχείρηση ένοιωσε περισσότερο άνετα όταν στα τέλη του Ιουνίου το FBI ανακοίνωσε την σύλληψη 20 ατόμων τα οποία προσπαθούσαν να αλλοιώσουν προϊόντα της Pepsi ή προσπαθούσαν να τα παρουσιάσουν αλλοιωμένα για να εισπράξουν τις προβλεπόμενες από τον νόμο περί

επιβλαβών προϊόντων αποζημιώσεις. Αυτό το περιστατικό ήταν μία ακόμη επιβεβαίωση των ισχυρισμών της εταιρίας.

(Ruthier Rick (1993)) Η Pepsi Cola εκμεταλλευόμενη την επέτειο της αμερικανικής επανάστασης της 4th Ιουλίου εξαπέλυσε μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία όχι μόνο για την diet Pepsi cola αλλά για όλο το μίγμα προϊόντων της με σκοπό να παρουσιάσει τα απαλλαγμένα από κάθε κατηγορία προϊόντα της. Η διαφημιστική εκστρατεία συνδυάστηκε και με προώθηση πωλήσεων μέσω κυρίως εκπτωτικών κουπονιών τα οποία παρείχαν κίνητρα στους καταναλωτές για να αποκτήσουν προϊόντα της PEPSI COLA. Ουσιαστικά όμως με αυτήν την ενέργεια η επιχείρηση ήθελε να δώσει εορταστικό τόνο όχι μόνο λόγω της εθνικής εορτής άλλα και λόγω της απαλλαγής της από έναν άσχημο εφιάλτη που έβλεπε για αρκετές μέρες τότε.

Τα αποτελέσματα όλων αυτών των στρατηγικών κινήσεων ήταν η επιχείρηση στις αρχές του Ιουλίου του 1993 να ανάκτησει το μερίδιο αγοράς και μάλιστα να παρουσιάσει αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια που σημαίνει ότι είχαν επιτευχθεί τόσο ο στόχος της ανάκτησης του μεριδίου αγοράς όσο και ο στόχος της πιστοποίησης του brand name της εταιρίας(diet Pepsi cola). Στο παρακάτω διάγραμμα συνοψίζονται οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρία Pepsi Cola.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ

ΘΕΣΠΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ (CRISIS MANAGEMENT TEAM)

ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ (CRISIS COMMAND CENTER)

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΩΣ ΟΠΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΒΛΑΒΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ

ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ **ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΒΙΝ/ΣΕΤΑΣ**

Η περίπτωση της Pepsi παρουσιάζεται στην διεθνή βιβλιογραφία της διαχείρησης κρίσεων ως ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα. Οι στρατηγικές κινήσεις που έγιναν εκπλήρωσαν τους στόχους που είχε θέσει η επιχείρηση όμως αυτό που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι το κατά πόσο η επιχείρηση θα είναι επιρρεπής σε εκδήλωση παρόμοιας κατάστασης. Επίσης κατά πόσο θα έπρεπε να αναπτυχθούν στρατηγικές οι οποίες θα μείωναν τις πιθανότητες εκδήλωσης της επιβλαβούς κατάστασης. Όλα αυτά τα ερωτήματα είναι εύλογα ερωτήματα για τους υπεύθυνους της Pepsi και πρέπει να γίνει ιδιαίτεροι μνεία γι'αυτά. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα αυτά από την φύση τους είναι ευπαθή και πρέπει να παράγονται κάτω από υψηλά πρότυπα παραγωγής έτσι ώστε να μειώνονται οι πιθανότητες αλλοιώσεις τους. Η PEPSI είναι μία από τις πρωτοπόρες εταιρίες που έχει εγκαθιδρύσει μόνιμη ομάδα ασφάλειας προϊόντος. Η ομάδα αυτή όμως θα ήταν πιο αποδοτική εάν υπήρχε καμία μόνιμη συνεργασία με την ομάδα διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων. Δηλαδή η στρατηγική κίνηση που θα μπορούσε να είχε κάνει η PEPSI ήταν να είχε εγκαθιδρύσει μόνιμα την ομάδα διαχείρησης κρίσεων ως μόνιμο λειτουργικό τμήμα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Επομένως η δημιουργία του τμήματος CM και η διαλειτουργική συνεργασία με την ομάδα ασφαλείας προϊόντος θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει την ανταπόκριση της επιχείρησης στην επιβλαβή κατάσταση.

Ένα ακόμη στοιχείο που θα πρέπει να επισημανθεί είναι η συνεχή προσπάθεια της επιχείρησης να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές για να μένουν μακριά από την λογική της μετάδοσης ψευδών ειδήσεων που έχουν στόχο να

πλήξουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνεχούς ενημέρωσης των καταναλωτών με την εξαγωγή ανακοινώσεων στα ΜΜΕ. Δηλαδή ανά τακτά χρονικά διαστήματα να ενημερώνεται το κοινό για περιπτώσεις που θα αφήνουν υπόνοιες για ψευδείς παραλήψεις της εταιρίας αλλά και για άτομα τα ο οποία θα προσπαθήσουν να βλάψουν την εικόνα της επιχείρησης και άρα να επηρεάσουν αρνητικά την αντίληψη του καταναλωτή για το μίγμα των προϊόντων της PEPSI.

ΜΟΝΙΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

ΣΥΝΕΧΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

4.5 PERRIER - Source Perrier SA

Μία σημαντική περίπτωση εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσεως εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος είναι η περίπτωση του μεταλλικού νερού Perrier. Η επιχείρηση ουσιαστικά παρήγαγε ένα προϊόν το εμφιαλωμένο νερό το οποίο παρουσιάζοντάν σε δύο μορφές. Η πρώτη ήταν το ανθρακούχο νερό το οποίο παρασκευάζονταν σε πράσινο μπουκάλι και είχε ταυτιστεί ως αναψυκτικό για ενήλικες τοποθετημένο απέναντι στα καθιερωμένα αναψυκτικά και το αλκοόλ.. Η δεύτερη μορφή ήταν το μη αεριούχο νερό εναλλακτικό του νερού βρύσης σε μεγάλες συσκευασίες τα οποία διανέμονταν σε σπίτια και σαν βιομηχανικό προϊόν σε εστιατόρια. (Γούναρης Σ. Π. (1998)) Εδώ θα πρέπει να γίνει η επισήμανση ότι η τιμή του νερού αυτού κυμαίνονταν από 300 έως 1200 υψηλότερη σε σχέση με αυτήν του νερού της βρύσης. Έτσι λοιπόν σε μία αγορά όπως των ΗΠΑ η οποία παρουσίαζε μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης, οι προοπτικές του προϊόντος ήταν ευοίωνες. (Barton Laurence (1991)) Το προϊόν κυκλοφορεί εδώ και 40 χρόνια κυρίως όμως στις ευρωπαϊκές αγορές , στην αμερικανική αγορά εισήχθηκε το 1977 και έγινε ένα από τα πιο γνωστά εμφιαλωμένα νερά.

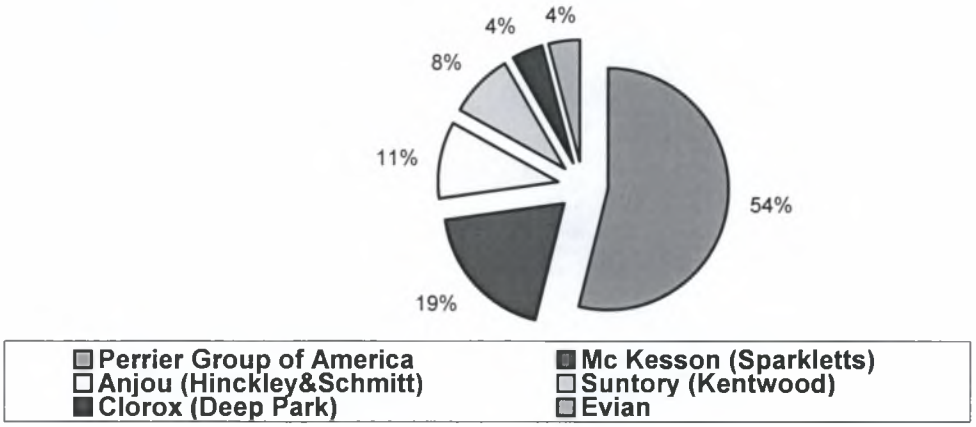
Η επιχείρηση τοποθέτησε το Perrier ως ένα προϊόν το οποίο κρατούσε όλη την γαλλική φινέτσα τόσο με το στυλ της συσκευασίας όσο και με τα πραγματικά χαρακτηριστικά του, πλούσιου σε φυσικά και υγιεινά συστατικά προϊόντος. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθήθηκε ήταν σαν απόρροια της τοποθέτησης του στην αντίληψη του καταναλωτή και επομένως δόθηκε premium price. Το Perrier παράγονταν με την εξόρυξη του φυσικού διοξειδίου του άνθρακά και του νερού της πηγής. Αμέσως μετά το νερό και το αέριο συνδυάζονταν σε εγκαταστάσεις εμφιαλώσεως και το προϊόν έπαιρνε την τελική του μορφή. Η διαδικασία παραγωγής είχε εξεταστεί από ελεγκτές δημοσίας υγείας τόσο στην Γαλλία όσο και στις ΗΠΑ και είχε βρεθεί απόλυτά ασφαλής.

(Barton Laurence (1991)) Η αμερικανική αγορά παρουσίαζε μεγάλο ποσοστό ανάπτυξης και στα τέλη του 1989 οι πωλήσεις της Perrier στην Αμερική αυξήθηκαν κατά $40 εκατ. και έφτασαν να αντιπροσωπεύουν το 25% των πωλήσεων της εταιρίας παγκοσμίως. Στο παρακάτω διάγραμμα

διαφαίνεται τόσο η υπεροχή της Perrier έναντι των ανταγωνιστών της στην Αμερικάνικη αγορά όσο και ο υψηλός κύκλος εργασιών της.

ΚΥΡΙΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ ΕΜΦΙΑΛΟΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ ΣΤΙΣ ΗΠΑ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
Perrier Group of America	640
Mc Kesson (Sparkletts)	225
Anjou (Hinckley&Schmitt)	125
Suntory (Kentwood)	100
Clorox (Deep Park)	50
Evian	50
ΣΥΝΟΛΟ	1190
ΠΗΓΗ:THE PERRIER GROUP	

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ ΣΤΙΣ ΗΠΑ



Αρκετές ήταν οι εταιρίες οι οποίες προσπάθησαν να ανταγωνιστούν την Perrier κατά την εν λόγω περίοδο χωρίς όμως αξιοσημείωτη επιτυχία. Σε αυτές τις εταιρίες συμπεριλαμβάνονται η COCA COLA , η PepsiCo κ.α. που όμως και αυτές δεν στάθηκαν ικανές να αμφισβητήσουν την κυριαρχία της Perrier. Έτσι λοιπόν στα τέλη του 1989 η εταιρία επικέντρωσε την προσοχή της στην διαμόρφωση εικόνας του υπάρχοντος προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή ως ένα φυσικό και υγιεινό προϊόν ώστε να γίνει περισσότερο αποδεκτό από το ευρύ κοινό. Επίσης προχώρησε και στην οριοθέτηση επιχειρησιακού σχεδίου με σαφής προσανατολισμό στην ανάπτυξη της κυριαρχίας της επιχείρησης και την ενδυνάμωσης της μάρκας. (Γούναρης Σ. Π. (1998)) Στις 9 Φεβρουάριου του 1990 άρχισαν να καταφθάνουν οι πρώτες αναφορές οι οποίες έλεγαν ότι σε ένα εργαστήριο της επιχείρησης στη Βόρεια Καρολίνα είχαν βρεθεί ίχνη βενζολίου (καρκινογόνο στοιχείο) μέσα

σε μπουκάλια εμφιαλωμένου νερού Perrier. Την ίδια μέρα 9 Φεβρουάριου , αποφασίστηκε η απόσυρση του νερού Perrier από την κυκλοφορία στην Βόρεια Αμερική. Λίγες μέρες αργότερα μετά από αναφορές που δέχτηκε η επιχείρηση ότι στην Ολλανδία και στη Δανία βρέθηκαν ίχνη βενζολίου στο Perrier η μητρική εταιρία δείχνοντας ίσως υπερβάλλοντα ζήλο επέκτεινε την απόσυρση των προϊόντων από την αγορά της Β. Αμερικής σε ολόκληρη την παγκόσμια αγορά, με αρχικό ορίζοντα ανάκλησης 3 μηνών. Μία απουσία για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα θεωρήθηκε από πολλούς ως μία πιθανή καταστροφή για την επιχείρηση παρά την ηγετική θέση που κατείχε στην αγορά.

Η διοίκηση της Source Perrier έσπευσε να πληροφορήσει τους δημοσιογράφους ότι η άποψη της εταιρίας είναι πως η μόλυνση συνέβη επειδή ένας υπάλληλος είχε λανθασμένα χρησιμοποιήσει ένα καθαριστικό υγρό το οποίο περιείχε βενζόλιο για να καθαρίσει τις μηχανές της γραμμής παραγωγής, που γεμίζουν τα μπουκάλια για την αγορά της Βόρειας Αμερικής. Ταυτόχρονα ο CEO της Source Perrier δήλωσε ότι το μηχάνημα παραγωγής από το οποίο ξεκίνησε το πρόβλημα είχε καθαριστεί το σαββατοκύριακο, γεγονός που έρχεται σε αντίφαση με την προηγούμενη άποψη. Η σωρεία των αντιφάσεων συνεχίστηκε όταν σε μία συνέντευξη τύπου στο Παρίσι οι υπεύθυνοι της εταιρίας παραδέχτηκαν για πρώτη φορά επισήμως ότι το βενζόλιο εμφανίζεται εκ του φυσικού στο νερό Perrier και ότι το πρόσφατο πρόβλημα προέκυψε επειδή οι εργάτες απέτυχαν να αντικαταστήσουν τα ειδικά φίλτρα που προορίζονταν για την απομάκρυνση του βενζολίου. Μέχρι εκείνη την στιγμή η εταιρία επέμενε ότι η πασίγνωστη πηγή της ήταν αμόλυντη , και τώρα ουσιαστικά αναπροσαρμόζει την αρχική της θέση. Όλο αυτό το σκηνικό του παραλόγου και των διαρκών αντιφάσεων δεν βοηθούσε σε τίποτα την εταιρία και ουσιαστικά αποδυναμώνει την σχετική ανταγωνιστική της θέση. Η επιχείρηση θα έπρεπε να επικοινωνεί με μία ενιαία γραμμή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό προϋποθέτει τρία θεμελιώδη στοιχεία επικοινωνίας την ειλικρίνεια , την συνέπεια και την ψυχραιμία. Στοιχεία που δεν είχε η επιχείρηση τόσο κατά την εκδήλωση της κρίσης όσο και στην φάση όπου το φαινόμενο έπαιρνε ανησυχητικές διαστάσεις.

Όσον άφορα τα αριθμητικά δεδομένα της απόσυρσης των προϊόντων στην αγορά των ΗΠΑ τα νούμερα είναι συγκλονιστικά μεγάλα. (Barton Laurence (1991)) Πιο συγκεκριμένα, η Perrier απέσυρε 70 εκατ. μπουκάλια και σύμφωνα με υπολογισμούς της εταιρίας η επιχείρηση έχασε μόνο κατά την περίοδο της απόσυρσης περισσότερα από $40 εκατ. Το γεγονός αυτό έδωσε στους ανταγωνιστές την ευκαιρία να εισαγάγουν στην αγορά νέα προϊόντα έτσι ώστε να επωφεληθούν από την απόσυρση των προϊόντων της Perrier, ωστόσο η γενικότερη ευφορία επισκιάζονταν από φόβους μήπως οι καταναλωτές εγκατέλειπαν εντελώς το εμφιαλωμένο νερό ως προϊόντικη κατηγορία. Έτσι λοιπόν προσπάθησαν να είναι διακριτική απέναντι στην Perrier χωρίς όμως να προσπαθούν να πετύχουν τον σκοπό τους που ήταν η απόκτηση μεριδίου αγοράς από τις χαμένες πωλήσεις της Perrier.

Οι στρατηγικές κινήσεις στις οποίες προέβη η επιχείρηση Perrier όπως και προαναφερθεί ήταν η άμεση απόσυρση του προϊόντος αρχικά από την Β. Αμερική και μετά από ολόκληρη την παγκόσμια αγορά και η άμεση προβολή των θέσεων της επιχείρησης μέσω των ΜΜΕ. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι στρατηγικές κινήσεις της επιχειρήσεις οι οποίες λειτούργησαν με σκοπό πάντα την γρήγορη επανάκτηση των λειτουργιών της:

ΑΜΕΣΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟ ΝΕΡΩΝ PERRIER
ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΑ ΜΜΕ

Η επιχείρηση στην πραγματικότητα αντιμετώπιζε τον κίνδυνο να αλλοιώσει την αντιληπτική εικόνα που είχαν σχηματίσει οι καταναλωτές για το Perrier . Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία είχε κάνει μεγάλες προσπάθειες να καθιερωθεί το νερό αυτό ως αγνό από την φύση του και να τοποθετηθεί υψηλά στο μυαλό των καταναλωτών. Μετά όμως από την μαζική απόσυρση και τις αντιφατικές δηλώσεις στα ΜΜΕ η απώλεια της αξιοπιστίας της επιχείρησης ήταν σίγουρη. Επίσης ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα που προέκυπτε από τις στρατηγικές κινήσεις αφορούσε τους καταναλωτές εκείνους που ήταν πιστοί (brand loyalty) στη μάρκα και ήταν πλέον υποχρεωμένοι να στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα, χτίζοντας μια αντίστοιχη πίστη (loyalty) για τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Το διάστημα

των 3 μηνών ήταν παρά πολύ μεγάλο διότι οι πιστοί στην μάρκα καταναλωτές δύσκολα επέρχονται όταν μεταπηδήσουν σε άλλο ανταγωνιστικό προϊόν. Ακόμη ένα σοβαρό πρόβλημα ήταν η κατακόρυφη πτώση της εμπιστοσύνης με τα κανάλια διανομής η οποία μεταφράζεται σε καθοδική πορεία των πωλήσεων μέσα από τα εν λόγω κανάλια. Τα κανάλια αυτά ήταν τα εστιατόρια , ξενοδοχεία και γενικά όπου η πώληση προϊόντος συνοδεύεται με την κατανάλωσή του.

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προβολή των θέσεων της εταιρίας κατά την διάρκεια της κρίσης έγινε μέσω αντιφατικών μηνυμάτων προς την κοινή γνώμη τα οποία με την σειρά τους επιδείνωσαν τις αρνητικές επιπτώσεις που είχε η κρίση στην εικόνα της επιχείρησης(image). Ειδικά για τις επιχειρήσεις που στηρίζουν στρατηγική marketing επώνυμου προϊόντος η εκδήλωση κρίσεως μπορεί να επιφέρει σοβαρές επιπλοκές σε όλο το μίγμα προϊόντων της.

(Γούναρης Σ. Π. (1998)) Η επιστροφή του Perrier στην αγορά έγινε μετά από 5 μήνες και όχι 3 όπως αρχικά είχε σχεδιαστεί. Παρόλα αυτά στην Perrier ήταν πεπεισμένοι ότι οι πωλήσεις θα ανακτούσαν το 85% των κανονικών πωλήσεων μέχρι το τέλος του 1991. Η προσδοκία της ανώτατης διοίκησης προέρχοντάν από τη επιρροή της εταιρίας στο λιανεμπόριο μέσω του οποίου διακινούνταν ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων της εταιρίας. Παράλληλα η επιχείρηση προχώρησε σε μία επιθετική πολιτική εκπτώσεων, προσφέροντας στα 3 προϊόντα το ένα δωρεάν με ταυτόχρονη μείωση της τιμής στα Super Market από $1,09 έως$ 1,19 σε $0,89 έως $0,99. Το σημαντικότερο σημείο όμως σε εκείνη την χρονική στιγμή ήταν η εντολή του οργανισμού φαρμάκων και τροφίμων των ΗΠΑ για την απομάκρυνση της φράσης '' φυσικό αφρώδες'' από την ετικέτα της φιάλης γεγονός που δημιουργούσε σοβαρά εμπόδια στην επανατοποθέτηση του προϊόντος. Τελικά στα τέλη του 1991 η εταιρία είχε πωλήσεις σε ποσοστό 60% σε σχέση με πριν την απόσυρση, γεγονός που συρρίκνωσε το μερίδιο αγοράς της εταιρίας και από 45% στην παγκοσμίως έπεσε στο 21%. Έτσι λοιπόν οι στρατηγικές κινήσεις που επιλέχθηκαν δεν απέδωσαν το αναμενόμενο αποτέλεσμα για την εταιρία γι' αυτό παρατηρήθηκε και μεγάλο άνοιγμα μεταξύ

των πραγματικών και των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων των ακολουθούμενων στρατηγικών.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε η Perrier να ακολουθήσει ήταν περιορισμένες διότι τα γεγονότα είχαν την μορφή χιονοστιβάδας. Όμως η μαζική απόσυρση του προϊόντος ήταν αρκετά βεβιασμένη στρατηγική κίνηση. Η επιχείρηση ήθελε να δείξει το πόσο ευαισθητοποιημένη είναι σε θέματα υγιεινής και γι'αυτό απέσυρε πλήρως το προϊόν από την αγορά όμως από την πλευρά των λειτουργιών του marketing μία τέτοια κίνηση θα ήταν ίσως καταστροφική για την επιχείρηση. Αυτό που θα πρέπει να υπογραμμισθεί σ΄αυτό το σημείο είναι ότι μία επιλεκτική ανάκληση προϊόντων θα ήταν ίσως η πιο ενδεδειγμένη στρατηγική κίνηση. Όμως τα στελέχη της εταιρίας δεν είχαν και απεριόριστό χρόνο να αποφασίσουν όποτε ο καταλογισμός ευθυνών για γρήγορη και βιαστική απόφαση δεν θα ήταν και η πιο γόνιμη κριτική για την επιχείρηση. Εκεί όμως που θα έπρεπε να καταλογίσουμε ευθύνες είναι στην σωρεία αντιφάσεων στην οποία έπεσε η ανωτάτη διοίκηση της εταιρίας καθώς και στην αδιαφορία που έδειξαν ορισμένα υψηλόβαθμα στελέχη όπως ο πρόεδρος της Source Perrier ο οποίος υπαινίχθηκε ότι η κρίση ωφελεί την εταιρία αφού γίνεται συνεχώς λόγος για το όνομα της. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση θα έπρεπε να αναπτύξει επικοινωνιακή στρατηγική marketing η οποία θα στηρίζονταν στην ειλικρίνεια ,την συνέπεια και στην ψυχραιμία. Δηλαδή βασικά να μπορεί να έρχεται σε επαφή τόσο με την αγορά στόχο όσο και με την κοινή γνώμη με μία φωνή που θα δίνει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη την δυνατότητα αλλά και το δικαίωμα πρόσβασης στις πληροφορίες σχετικά με την κρίσιμη για την επιχείρηση κατάσταση. Οι ενέργειες αυτές θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επενέβη θετικά στην αντίληψη του καταναλωτή έτσι ώστε να ενδυναμώσει την πίστη(loyalty) του στο προϊόν για τους χρήστες και για τους μη χρήστες να ενδυναμώσει την αναγνωρισημότητα της μάρκας(Brand awareness).

(Kurzbard Gary, Siomkos George J. (1992)) Μία ακόμη εναλλακτική στρατηγική κίνηση θα ήταν η δημιουργία ομάδας διαχείρησης κρίσεων η οποία θα αποτελούνταν από στελέχη της Perrier τόσο από την μητρική εταιρία Source Perrier όσο και από τις θυγατρικές που είχε επιχείρηση ιδρύσει σε εκτός Γαλλίας χώρες. Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα διαχείρησης

κρίσεως (Crisis Management Team) θα ήταν επιφορτισμένη με συγκεκριμένη περιγραφή καθηκόντων. Αρχικά θα έπρεπε να οριοθετήσει ένα πλάνο ενεργειών έτσι ώστε να υπάρχουν οι βάσεις εκείνες που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να ανακτήσει το χαμένο έδαφος όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Αμέσως μετά να εξουσιοδοτήσει έναν εκπρόσωπο τύπου ο οποίος θα είναι η αποκλειστική πηγή πληροφόρησης των ΜΜΕ. Ακολούθως η επιτροπή να δώσει έμφαση στις χρόνιες σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορούσε με τον κατάλληλο συνδυασμό ενεργειών να ξεπεράσει γρήγορα το μούδιασμα από τις συνεχής αναφορές για ελαττωματικά προϊόντα. Τέλος η ομάδα θα έπρεπε να κρατηθεί διαλειτουργικά συνδεδεμένη και μετά την εκδήλωση της κρίσης έτσι ώστε να αναπτύξει ένα λειτουργικό ιστό ο οποίος θα βοηθούσε την εταιρία να μετρήσει την επιρρέπεια της σε επιβλαβείς καταστάσεις. Η μέτρηση αυτή θα βοηθούσε την επιχείρηση στην αύξηση του χρόνου απόκρισης της επιχείρησης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσεως.

Στο παρακάτω διάγραμμα συνοψίζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να είχε ακολουθήσει η επιχείρηση για την γρηγορότερη ανάκτηση από την επιβλαβή κατάσταση.

4.6 SILICONE BREAST IMPLANTS - Dow Corning

Η περίπτωση της Dow Corning είναι ένα σημαντικό παράδειγμα εκδηλώσεως επιχειρησιακής κρίσεως εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος που εκτός των άλλων οδήγησε την εταιρία να λειτουργεί μετά από πέντε χρόνια κάτω από συνθήκες χρεοκοπίας.

(Ember Lois (1992)) Η κρίση ξέσπασε στο πρώτο μισό του Φεβρουάριου του 1992, όταν στην εταιρία κατέφθαναν περισσότερες από 100 αναφορές. Πιο συγκεκριμένα, 15 επιστημονικές αναφορές και 94 εσωτερικές εκθέσεις όπου επισημαίνονταν επιβλαβείς καταστάσεις που είχε προκαλέσει η εμφύτευση μαστών σε γυναίκες. Η αποκάλυψη των εσωτερικών αναφορών ξάφνιασε τους υπεύθυνους της εταιρίας καθώς προκάλεσε επίσης και την παρέμβαση του οργανισμού τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ. Ο οργανισμός FDA προέβη σε άμεση απαγόρευση των εμφυτεύσεων αφήνοντας σαφή ερωτηματικά για την πιθανότητα προξένησης βλάβης στην υγεία των γυναικών που έκαναν εμφύτευση αλλά και αυτών που θα ήθελαν να κάνουν. Η απαγόρευση ήρθε και σαν απόρροια της πρόσφατης (1992) μελέτης που είχε κάνει ο FDA και είχε αποκαλύψει ότι υπάρχει πιθανότητα η εμφύτευση σιλικόνης (πυρίτια) να οδηγήσει σε παθογόνα κατάστάση τον ανθρώπινο οργανισμό. Η επιχείρηση από την άλλη μεριά υποστήριζε ότι είχε κάνει όλες τις απαραίτητες δοκιμές τόσο για την ασφάλεια όσο και για την ποιότητα των σκευασμάτων.

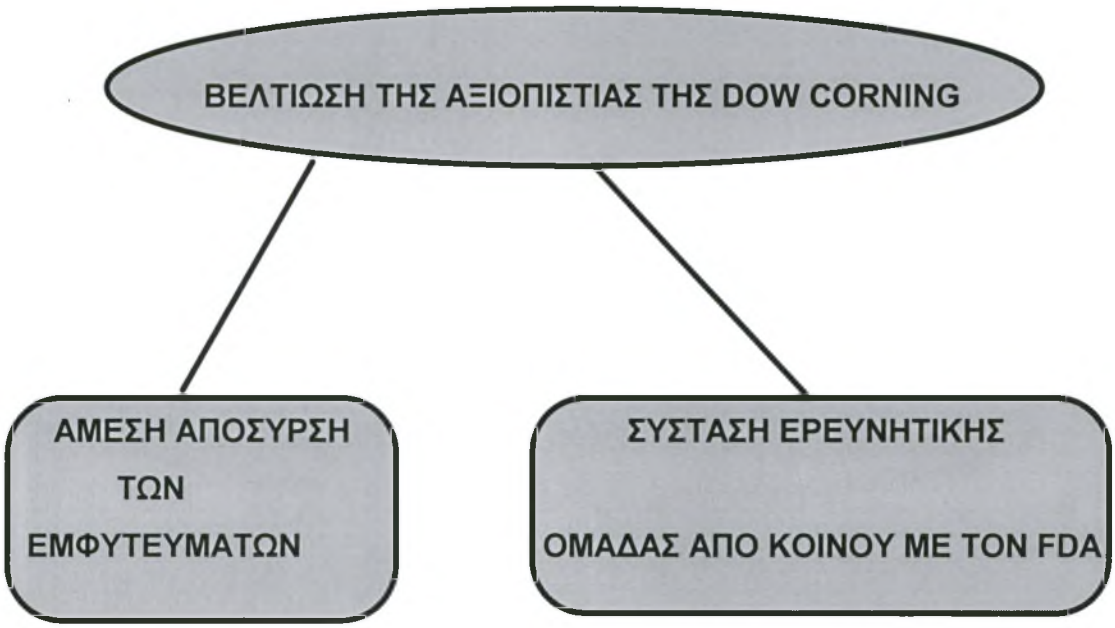
Η εμφύτευση της Dow Corning αποτελείτε από μία κύστη ελαστομερούς σιλικόνης (υλικό λαστιχοειδούς υφής) ,δηλαδή μία μήτρα από πηκτή (gel) σιλικόνη που περιέχει υγρή σιλικόνη (επιστημονική ιατρική ορολογία: αιώρημα σιλικόνης). Τόσο η μήτρα όσο και το υγρό αποτελούνται από πολυδιμεθυλοσιλοξώνιο (Polydimethylsiloxate) σε ποσοστό 60% σε υγρή και 40% σε στερεή μορφή. Οι αναφορές οι οποίες έγιναν από πωλητές της εταιρίας , από επιστημονικούς συνεργάτες και από γιατρούς είχαν να κάνουν σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος καθώς διαπιστώνονταν ρήξης του εμφυτεύματος και διαρροή της σιλικόνης από την μήτρα. Η σιλικόνης η οποία διαπερνούσε το σκεύασμα και διοχετεύονταν στον ανθρώπινο οργανισμό μπορούσε να προκαλέσει ανίατες ασθένειες όπως ρευματοειδή αρθρίτιδα, λύκος, σκληροδερμία κ.α. Η κατάσταση λοιπόν γίνονταν όλο και δυσκολότερη

για την οργάνωση αφού είχε ξεσπάσει μεγάλο κύμα αγωγών από παθούσες οι οποίες ζητούσαν μεγάλες αποζημιώσεις από επιβλαβείς καταστάσεις που είχαν δημιουργηθεί στην υγεία τους μετά από τις εμφυτεύσεις. Την κατάσταση ήρθε να επιβαρύνει και η αυτεπάγγελτη παρέμβαση της εισαγγελέα της Καλιφόρνια η οποία θεώρησε εγκληματική αδιαφορία των υπευθύνων της επιχείρησης να διοχετεύσουν στην αγορά ένα τέτοιο σκεύασμα που έβαζε σε κίνδυνο την υγεία των πελατών της.

(Ember Lois (1992)) Έτσι λοιπόν διαμορφώθηκε μία πολύ δύσκολη κατάσταση για την Dow Corning και αυτό εκφράστηκε άμεσα με την δυσφήμιση του ονόματος της εταιρίας και αλλοίωση της δημόσιας εικόνας της. Ακόμη ο αντίκτυπος αυτός έκανε την παρουσία του και στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης το 1990 έφθασε τα $1,7δις γεγονός που είχε ικανοποιήσει τους υπεύθυνους της εταιρίας. Το 1991 όπου εκδηλώθηκέ η κρίση η επιχείρηση είχε μόνο στο πρώτο τρίμηνο μείωση του κύκλου εργασιών κατά 35%. Και δεν έφταναν όλα αυτά, υπήρξε και σωρεία αγωγών οι οποίες επιβάρυναν το τελικό χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση λοιπόν προσπάθησε να αναπτύξει στρατηγικές οι οποίες θα είχαν ως αντικειμενικό σκοπό την γρήγορη ανάκτηση της επιχείρησης από την παθογόνα γι' αυτήν κατάσταση.

Ο βασικός στρατηγικός στόχος ήταν η βελτίωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης τόσο στους πελάτες της όσο και στους γιατρούς. (Grover Ronald (1992)) Για την επίτευξη αυτού του στόχου η επιχείρηση ανέπτυξε επιθετικές στρατηγικές marketing . **Κατά πρώτο λόγο** απέσυρε τα σκευάσματα από την αγορά, στρατηγική ενέργεια η οποία όμως ήταν υποχρεωτική αφού είδη το συγκεκριμένο προϊόν της διατελούσε υπο την απαγόρευση του οργανισμού τροφίμων και φάρμακων (FDA). Η κίνηση αυτή είχε ιδιαίτερο αντίκτυπο για ολόκληρη την επιχείρηση και προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει τις αντιδράσεις του κοινού. (Ember Lois (1992)) **Κατά δεύτερο λόγο** η Dow Corning προχώρησε στην θέσπιση ερευνητικής ομάδας από κοινού με τον οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων των ΗΠΑ για την αναγκαία εξέταση της αποτυχίας των εμφυτεύσεων. Η ομάδα αυτή θα είχε ερευνητικό έργο διότι θα έπρεπε να διερευνηθεί σε βάθος τις επιπλοκές που ίσως να υπάρξουν όχι

άμεσα αλλά ίσως τα επόμενα χρόνια. Επίσης η ίδια η επιστημονική θεώρηση των εμφυτεύσεων θα έπρεπε να διερευνηθεί διότι μόνο στις ΗΠΑ , 2 εκατ. γυναίκες είχαν κάνει εμφύτευση μαστών. Το 80% από αυτές για μεγέθυνση του μαστού ενώ το 20% για επαναδιάρθρωση του μαστού μετά από χειρουργική επέμβαση για αφαίρεση όγκου. Έτσι λοιπόν θα ξεκαθαρίζονταν όχι μόνο πιθανά λάθη στην κατασκευή των εμφυτεύματων άλλα και το κατά πόσο σαν προϊόντικη κατηγορία ήταν κατάλληλη για τις γυναίκες. Διαγραμματικά τα ανωτέρω παραθέτονται στο παρακάτω σχήμα.



(Reisch Marc (1997))Η επιχείρηση ωστόσο είχε να αντιμετωπίσει 361.000 αγωγές οι οποίες μετά την εκδίκαση τους μετατράπηκαν σε καταδικαστικές αποφάσεις και αξιώνονταν από την επιχείρηση άμεσα το υπέρογκο ποσό των $2,4 δις. Ακόμη η επιχείρηση είχε να ικανοποιήσει διάφορους πιστωτές οι οποίοι είχαν με την σειρά τους να περνούν άλλα $1,3 δις. Οπότε οι στρατηγικές κινήσεις που ακολουθήθηκαν δεν απέδωσαν ιδιαίτερα αποτελέσματα και η επιχείρηση στα τέλη του 1996 είχε φτάσει στα όρια της χρεοκοπίας.

(Byrne John A. (1992)) Οι αρχές του 1997 βρήκαν την εταιρία να λειτουργεί κάτω από το καθεστώς της χρεοκοπίας και έχοντας διευθετήσει τις αξιώσεις που προέκυπταν από τις καταδικαστικές αποφάσεις . Το ποσό

τελικά που κατέβαλε η επιχείρηση προσέγγισε τα $2 δις, πόσο που ζημίωσε ανεπανόρθωτα την επιχείρηση.

Αυτό που θα είχε ιδιαίτεροι σημασία για την επιχείρηση θα ήταν κατά πόσο οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει είχαν αποτελέσματά καλύτερα από τα πραγματικά. Ειδικότερα το συγκεκριμένο προϊόν είχε την ιδιαιτερότητα της παρασκευής κάτω από αμφιλεγόμενες επιστημονικές θεωρήσεις οι οποίες όμως καθόριζαν μέχρι ένα βαθμό τον τρόπο ενεργειών. Εκεί που θα έπρεπε η επιχείρηση να προσέξει ήταν ο κύκλος ανάπτυξης του προϊόντος ο οποίος ήταν ίσως συντομότερος από όσο έπρεπε. Έτσι λοιπόν η Dow Corning θα έπρεπε να αναπτύξει προσεκτικότερα το προϊόν πριν το εισαγάγει στην αγορά. Όμως για την διαμορφωμένη κατάσταση μία στρατηγική κίνηση θα ήταν η σύσταση ομάδας διαχείρησης κρίσεων (Crisis Management Team). Η ομάδα θα είχε ως αντικειμενικό σκόπο την ανάκτηση της επιχείρησης από την ζημιογόνα κατάσταση ώστε να μπορούσε με ένα βελτιωμένο ως προς τα πραγματικά του χαρακτηριστικά εμφύτευμα να κερδίσει την χαμένη της αξιοπιστία. Επίσης μία καλή στρατηγική κίνηση θα ήταν η κοινή ερευνητική εργασία για την βελτίωση του προϊόντος με ανταγωνιστές. Μία καλή κίνηση θα ήταν Joint Venture με την επιχείρηση Dow Chemicals που ουσιαστικά θα έλυναν τα κατασκευαστικά προβλήματα της συγκεκριμένης προϊόντικης κατηγορίας. Η συνεργασία αυτή θα μπορούσε να γίνει όχι μονο σε ερευνητικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο marketing έτσι ώστε να αναπτύσσονταν κοινές στρατηγικές MKT τόσο για την προβολή του νέου (βελτιωμένου) προϊόντος όσο και προώθηση πωλήσεων σε άλλους ενδιαφερόμενους όπως: γιατροί, κλινικές κ.α.

Συνοψίζοντας για την περίπτωση της Dow Corning θα πρέπει να επισημάνουμε ότι έφθασε να λειτουργεί κάτω από συνθήκες χρεοκοπίας λόγω εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης εξαιτίας ελαττωματικού προϊόντος, γεγονός που καθιστά πλέον αναγκαία την πρόληψη τέτοιων παθογόνων καταστάσεων παρά την καταστολή .

4.7 ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ - Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η αγορά του εμφιαλωμένου νερού στην χώρα μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική όταν την πενταετία 1990-1995 η κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού υπερδιπλασιάστηκε και έφθασε τα 460 εκατ λίτρα το χρόνο (Πηγή κλαδική μελέτη ICAP), με αποτέλεσμα η αγορά του νερού να μετατραπεί σε χρυσοφόρα για τους παραγωγούς. Η αξία της αγοράς ανέρχεται στα 26 δις δρχ και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι 85-100.

(Σπαγοδώρου Νατασσά (1996)) Σύμφωνα με τον σύλλογο επιχειρήσεων εμφιαλωμένων και φυσικών μεταλλικών νερών ΣΕΦΥΜΕΝ, το επιτραπέζιο νερό είναι το κοινό πόσιμο νερό, πιθανόν επεξεργασμένο όχι απαραίτητα υπόγειας προέλευσης, ενώ το φυσικό μεταλλικό νερό έχει υπόγεια προέλευση σε μικροβιολογικά καθαρή μορφή , δεν υφίσταται καμία επεξεργασία, η περιοχή της πηγής η οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη περιεκτικότητα σε ανόργανα μεταλλικά στοιχεία, ιχνοστοιχεία κ.α. Τα στοιχεία που δόθηκαν ανωτέρω αφορούν κατά 95% τα φυσικά μεταλλικά νερά και κατά 5% τα ανθρακούχα. Έτσι λοιπόν βλέπουμε μία αγορά η οποία έχει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και παρουσιάζει ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον.

(Να πιεί κανείς ή να μην πιεί; (1997)) Το καλοκαίρι του 1997 μετά από υγειονομικούς έλεγχους που έκανε το υπουργείο υγείας σε διαφορές επιχειρήσεις εντοπίστηκαν δείγματα νερών τα οποία βρέθηκαν να περιέχουν καρκινογόνες ουσίες επικίνδυνες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Το έναυσμα είχε δωθεί από τα τέλη Μαΐου όπου το Εργαστήριο Περιβαλλοντικών Χημικών διεργασιών του Πανεπιστημίου Κρήτης στα πλαίσια έρευνας που είχε διεξάγει εντόπισε επικίνδυνες ουσίες σε εμφιαλωμένα νερά που κυκλοφορούσαν στην αγορά. (Καρκινογόνα νερά (1997)) Παρατηρήθηκε παρουσία βρώμικών ιόντων και ιόντων βρώμιου τα οποία είναι επιβλαβή για τον ανθρώπινο οργανισμό. Όμως αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία δεν είναι τα αθώα ιόντα βρώμιου που υπάρχουν στην φύση άλλα η μετάλλαξη τους στα επικίνδυνα βρώμικα ιόντα κατά την επεξεργασία των εμφιαλωμένων νερών στην φάση του καθαρισμού τους. Δηλαδή στην απολύμανση του νερού με την διαδικάσία της οζονίωσης. Ο σχηματισμός των βρώμικων ιόντων κατά

την διαδικασία απολύμανσης είναι η μία πλευρά του ζητήματος ο εμπορικός πόλεμος(Marketing Welfare) όμως που αναμένονταν να ξεσπάσει ήταν η πιο σημαντική πλευρά του ζητήματος για τα εμφιαλωμένα νερά.

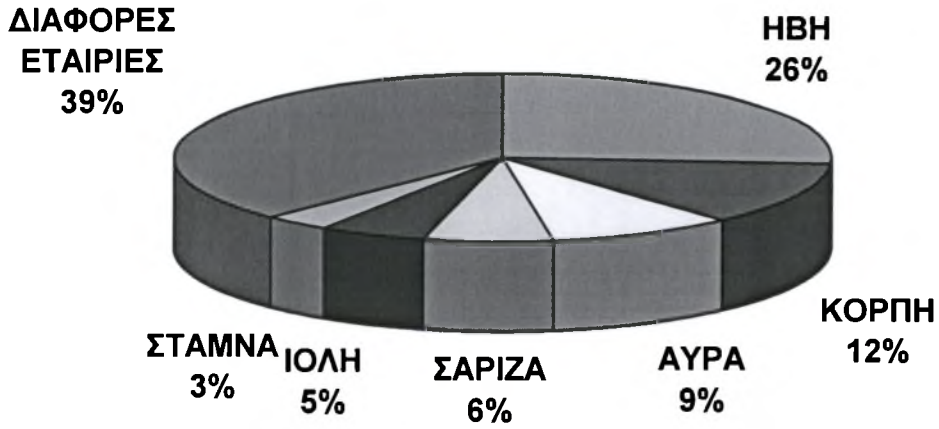
(Σπαγοδώρου Νατασσά (1996)) Σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε τα μερίδια αγοράς στα εμφιαλωμένα νερά λίγο πριν την εκδήλωση της κρίσης δηλαδή το διάστημα Φεβρουαρίου-Μαρτίου 1996 (Πηγή: Nielsen) τα οποία δείχνουν τον συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα παρακάτω μερίδια αγοράς αφορούν την ζεστή αγορά (δηλαδή σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ κ.α) διότι η κρύα (καντίνες ,εστιατόρια, ταβέρνες κ.α.) είναι αρκετά δύσκολο να μετρηθεί εφόσον δεν μπορεί πάντα να ελέγχει.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΦΕΒ - ΜΑΡ 1997

ΗΒΗ	**26,2%**
ΚΟΡΠΗ	**12,2%**
ΑΥΡΑ	**9,1%**
ΣΑΡΙΖΑ	**6,3%**
ΙΟΛΗ	**5,3%**
ΣΤΑΜΝΑ	**3,4%**
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	**37,5%**

ΠΗΓΗ: NIELSEN

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΖΕΣΤΗ ΑΓΟΡΑ



(ΜΠΕ: Πολυεθνικές πίσω από τον θόρυβο με τα εμφιαλωμένα (1997)) ,(Συνεχίζονται οι έλεγχοι για τα νερά (1997)) Ο κύκλος της ακαταλληλότητας των εμφιαλωμένων νερών άνοιξε στις 13 Αυγούστου 1997 όπου ελεγκτές του υπουργείου υγείας εντόπισαν στο νερό "ΣΑΡΙΖΑ" το παθογόνο μικρόβιο "ψευδομονάδα " το οποίο μπορεί να προκαλέσει σοβαρές λοιμώξεις. Με εντολή του υπουργείου ανεστάλη η λειτουργία του εργοστασίου και αποσύρθηκάν οι φιάλες από την αγορά. Στις 29 Αυγούστου 1997 δόθηκε από το υπουργείο νέα εντολή να αποσυρθούν από την αγορά της Ευβοίας χιλιάδες φιάλες του εμφιαλωμένου νερού "Πηγή ζωής" καθώς οι έλεγχοι έδειξαν ότι οι πλαστικές φιάλες και τα πώματα του νερού περιείχαν μικρόβια. Το συγκεκριμένο εμφιαλωμένο νερό ήταν από τους πιο δυνατούς τοπικούς παραγώγους πανελλαδικά και είχε υψηλή αναγνωρισημότητα (Awareness) στην περιοχή της Ευβοίας. (Αναστάτωση για τα εμφιαλωμένα (1997)) Ακολούθως, στις αρχές Σεπτεμβρίου ανέστειλε την παραγωγική του το εργοστάσιο εμφιάλωσης του νερού " Σταγών Μετεώρων" που βρίσκονταν στην περιοχή των Τρικάλων αφού και σε αυτό μετά από έλεγχο βρέθηκε στα πώματα το μικρόβιο "ψευδομονάδα". (ΜΠΕ: Αποσύρεται από την αγορά το εμφιαλωμένο νερό Μ. Αλέξανδρος (1997)) Ο κύκλος όμως δεν κλείνει εδώ αφού στις 22 Σεπτεμβρίου αποσύρθηκαν από την αγορά τα εμφιαλωμένα νερά "Αλέξανδρος ο μέγας" μετά από έλεγχο που διενέργησαν τα αρμόδια όργανα στο χώρο παραγωγής έτσι ώστε να εκτελεστούν όλες οι απαραίτητες εργασίες και να αποφευχθεί ο κίνδυνος από την κατανάλωση του προϊόντος αυτού. (Αναστάτωση για τα εμφιαλωμένα (1997)) Επίσης εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι το επίμαχο χρονικό διάστημα (1-15 Σεπτεμβρίου) από την αρμόδια υπηρεσία κρίθηκαν ακατάλληλα και τα εμφιαλωμένα νερά ΤΕΜ και ΕΤΑΝΑΠ που παρασκευάζονται στα Χανιά της Κρήτης και τα μεταλλικά νερά " Αγία Μαρίνα" και " Στάμνα" χωρίς όμως να αποσυρθούν από την αγορά . Μάλιστα απειλήθηκαν και μηνύσεις από την εταιρία ΕΤΑΝΑΠ (Εταιρία ανάπτυξης Αποκορώνου) κατά του προέδρου των εποπτών δημόσιας υγείας για διοχέτευση των πληροφοριών για μολυσμένα νερά στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Γενικά λοιπόν διαπιστώνεται μία πραγματικά επιζήμια κατάσταση όχι μόνο για τις επιχείρησης που θίγονται άμεσα αλλά και για ολόκληρο τον

κλάδο. Κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν στον παρακάτω πίνακα τόσο τα εμφιαλωμένα νερά που κρίθηκαν ακατάλληλα όσο και αυτά που αποσύρθηκαν από την αγορά.

ΣΑΡΙΖΑ	**ΑΠΟΣΥΡΘΗΚΕ**	**ΕΝΤΟΛΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ**
ΠΗΓΗ ΖΩΗΣ	**ΑΠΟΣΥΡΘΗΚΕ**	**ΕΝΤΟΛΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ**
ΣΤΑΓΩΝ ΜΕΤΕΩΡΩΝ	**ΑΠΟΣΥΡΘΗΚΕ**	**ΕΝΤΟΛΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ**
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΟΜΕΓΑΣ	**ΑΠΟΣΥΡΘΗΚΕ**	**ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ**

Από την αποδυνάμωση των επιχειρήσεων στην αγορά είτε με την μορφή της απόσυρσής είτε με την έμμεση κατηγορία για την ακαταλληλότητα των προϊόντων ωφελήθηκαν οι μεγάλες επιχειρήσεις όπως η 3Ε με το ΑΥΡΑ, Η PepsiCo με το νερό Λουτρακίου ΗΒΗ ,η Αθηναϊκή Ζυθοποιία με το ΙΟΛΗ και η Nestle με το ΚΟΡΠΗ.

Η ανυπαρξία στρατηγικών κινήσεων από μέρους των επιχειρήσεων που βρίσκονταν σε κατάσταση κρίσης ήρθε να επιδεινώσει την κατάσταση ακόμη περισσότερο και ουσιαστικά να αποδυναμώσει την σχετική ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Ορισμένες από αυτές (ΤΕΜ , ΕΤΑΝΑΠ) που κατηγορήθηκαν εφάρμοσαν επιθετική στρατηγική marketing την λεγόμενη Guerrilla strategy με το να καταφύγουν στα δικαστήρια ζητώντας τόσο ευθύνες από τους δημόσιους λειτουργούς όσο και από όσους αναπαρήγαγαν ψευδής ειδήσεις. Προσπάθησαν δηλαδή να μην έρθουν σε απευθείας ρήξη με τον ανταγωνισμό αλλά να προσφύγουν σε μεθόδους που θα μπορούσαν να χτυπήσουν τους ανταγωνιστές σε κρίσιμα σημεία. Όμως παρόλα αυτές τις σπασμωδικές κινήσεις δεν υπήρχε σαφή στρατηγική η οποία θα μπορούσε να ανακτήσει τις επιχειρησιακές λειτουργίες γρήγορα και αποτελεσματικά.

Το ζητούμενο είναι τι στρατηγικές κινήσεις θα μπορούσαν να κάνουν για να ανακτήσουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες. Κατά πρώτο λόγο οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν επιστημονικό υπεύθυνο ο οποίος θα ήταν επιφορτισμένος με την προσπάθεια μείωσης της πιθανότητα εμφάνισης παθογόνων οργανισμών με την αλλαγή της διαδικασίας απολύμανσης ,δηλαδή χρησιμοποίηση μικρών ποσοτήτων απολυμαντικού σε δύο ή και σε τρία διαδοχικά στάδια της επεξεργασίας . (Να πιεί κανείς ή να μην πιεί;

(1997)) Άλλες εναλλακτικές λύσεις είναι η χρήση φίλτρων ενεργού άνθρακα μετά την απολύμανση, η Χρήση ακτινοβολίας με υπεριώδεις ακτίνες και τέλος συνδυασμός των ανωτέρω. Η πιο εφικτή λύση αν αναλογιστούμε με τις οικονομικές δυνατότητες των εταιριών είναι η χρήση φίλτρων ενεργού άνθρακα μετά την απολύμανση τα οποία μειώνουν την δυνατότητα ανάπτυξης μικροοργανισμών. Επίσης μετά από αυτήν την ενέργεια θα έπρεπε να προβάλει σωστά μέσω ενημερωτικών διαφημιστικών μηνυμάτων στα ΜΜΕ τις διορθωτικές ενέργειες τις οποίες η κάθε οργάνωση έκανε πάνω στην διαδικασία εμφιάλωσης των νερών.

Επίσης σημαντική στρατηγική κίνηση θα ήταν εάν θεσπίζονταν μία ομάδα διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων με συμμετέχοντες από όλες τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Αρχικά θα έπρεπε να οριοθετήσει ένα πλάνο ενεργειών έτσι ώστε να υπάρχουν οι βάσεις που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να ανάκτηση τις επιχειρησιακές τις λειτουργίες. Το πλάνο αυτό θα έπρεπε να είχε 6μηνη διάρκεια και ο βασικός στρατηγικός σκοπός θα ήταν η επαναλειτουργία των εμφιαλωτιρίων και η αποκατάσταση της φήμης και του ονόματος των εταιριών. Στο παρακάτω διάγραμμα συνοψίζονται οι προτεινόμενες κινήσεις για τις επιχειρήσεις.

(Κοινή θέση των ευρωπαίων για την ποιότητα του νερού (1997)) Κλείνοντας την ανάλυση της περίπτωσης με τα εμφιαλωμένα νερά θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τελικά στις 18 Οκτωβρίου 1997 το συμβούλιο περιβάλλοντος της ευρωπαϊκής ένωσης κατέληξε στην υιοθέτηση κοινής θέσης σχετικά με την οδηγία για την ποιότητα του νερού που προορίζεται για ανθρώπινη κατανάλωση. Ωστόσο για τα επόμενα 5 έτη μετά την έναρξη της ισχύος της νέας οδηγίας δεν θα υπάρχει καμία κοινοτική δέσμευση. Δηλαδή το υπουργείο υγείας και οι αρμόδιες αρχές θα είναι υπεύθυνες για τη προστασία της υγείας των καταναλωτών. Ας σημειωθεί ότι το υπουργείο προχώρησε στην Αποστόλη εγκυκλίων στις εταιρείες εμφιαλώσεως ενώ σύμφωνα με τις υγειονομικές υπηρεσίες οι εταιρίες έδειξαν σαφή βελτίωση λόγω της αλλαγής των μεθόδων απολύμανσης.

4.8 AUGMENTIN - SmithKline Beecham

Μία περίπτωση εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης λόγω εσφαλμένης χρήσης (Product Misuse) μη ελαττωματικού προϊόντος είναι η περίπτωση του ευρέως φάσματός αντιμικροβιακού φαρμάκου Augmentin. Το φάρμακο αυτό είναι ένα προϊόν του οίκου BEECHAM Group p.l.c. England παρασκευάζεται, συσκευάζεται και εισάγεται από το Βέλγιο. (Copyright SmithKline Beecham (1997)) Οι μορφές που κυκλοφορεί το προϊόν στην αγορά είναι οι εξής:

- Augmentin Δισκία 625 mg: Λευκά, επικαλυμμένα δισκία που φέρουν στη μία πλευρά χαραγμένα τα γράμματα A και C και μία εγκοπή στη μέση. Κάθε δισκίο περιέχει τριϋδρική αμοξυκιλλίνη αντιστοιχούσα προς 500mg αμοξυκιλλίνης και κλαβουλανιούχο κάλιο που αντιστοιχεί με 125mg κλαβουλανικού οξέος. Διαστάσεις δισκίου: περίπου 20mm * 9mm. Κουτί 12 δισκίων.
- Augmentin Διαλυόμενα δισκία 625 mg: Λευκά, στρογγυλά δισκία με χαραγμένο το (625) στη μία πλευρά και με εγκοπή στην άλλη πλευρά. Κάθε δισκίο περιέχει τριϋδρική αμοξυκιλλίνη αντιστοιχούσα προς 500mg αμοξυκιλλίνης και κλαβουλανιούχο κάλιο που αντιστοιχεί με 125mg κλαβουλανικού οξέος. Διάμετρός δισκίου: 25mm. Κουτί 12 δισκίων σε Foils.
- Augmentin Διαλυόμενα δισκία 312,5 mg Λευκά, στρογγυλά δισκία με χαραγμένο το (312,5) στη μία πλευρά και με εγκοπή στην άλλη πλευρά. Κάθε δισκίο περιέχει τριϋδρική αμοξυκιλλίνη αντιστοιχούσα προς 250mg αμοξυκιλλίνης και κλαβουλανιούχο κάλιο που αντιστοιχεί με 62,5mg κλαβουλανικού οξέος. Διάμετρός δισκίου: 19 mm. Κουτί 12 δισκίων σε Foils.

Το Augmentin ενδείκνυται για τη θεραπεία μικροβιακών λοιμώξεων που οφείλονται σε ευαίσθητους οργανισμούς όπως λοιμώξεις αναπνευστικού, λοιμώξεις ουροποιογεννητικού, λοιμώξεις δέρματός και μαλακών μορίων, γυναικολογικές λοιμώξεις, λοιμώξεις τραυμάτων, λοιμώξεις γαστρεντερικού. Όμως υπάρχουν και οι αντενδείξεις οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κυρίως από τους γιατρούς πριν χορηγήσουν το φάρμακό στους ασθενείς.

Έτσι λοιπόν για το συγκεκριμένο φάρμακο δεν πρέπει να χορηγείται σε ασθενείς με ιστορικό υπερευαισθησίας στην πενικιλίνη. Σ' αυτό το σημείο δηλαδή στην συνταγογράφηση του φαρμάκου ξεκίνα και η επιβλαβείς κατάσταση την οποία επέφερε το Augmentin.

Το χειμώνα του 1997 στην Κρήτη χορηγήθηκε ενδοφλεβίως σε ασθενή με υπερευαισθησία στην πενικιλίνη το αποτέλεσμα ήταν να πεθάνει τις αμέσως επόμενες 48 ώρες. Το περιστατικό αυτό ουσιαστικά οφείλονταν όχι σε πραγματική επιβλαβείς κατάσταση του προϊόντος αλλά σε λάθος χρήση. Δηλαδή είχαμε ένα προϊόν το οποίο δεν ήταν ελαττωματικό αλλά χρησιμοποιήθηκε σε λάθος ασθενή. Το λάθος του Ιατρού ήταν ουσιαστικά αυτό που οδήγησε τον ασθενή στο θάνατο.

Η εταιρία έκανε συγκεκριμένες ενέργειες με στόχο να μην επηρεαστεί η καλή φήμη της στην αγορά και να μην έχει αντίκτυπο σε ολόκληρο το μίγμα προϊόντων. Έτσι λοιπόν εθελούσια απέσυρε από την αγορά ολόκληρη την επίμαχη παρτίδα, ενέργεια που κρίθηκε από τους υπεύθυνους της εταιρίας επιβεβλημένη λόγω του θορύβου που είχε ξεσπάσει. Η απόσυρση έγινε αρχικά από τα φαρμακεία και μετά από τις φαρμακαποθήκες σε ολόκληρη την επικράτεια. Επίσης η επιχείρηση έστειλε ανακοινώσεις σε εφημερίδες και περιοδικά όπου διατύπωνε την κατάσταση που είχε δημιουργηθεί και επισήμανε το λάθος στην συνταγογράφηση που είχε γίνει χωρίς δική της ευθύνη. Ακόμη έκανε γνώστες τις ενέργειες στις οποίες προχώρησε για να μπορέσει αποτελεσματικά και γρήγορα να σταματήσει την ζημιογόνα κατάσταση που είχε δημιουργηθεί γι' αυτήν. Ακόμη δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στα κανάλια διανομής στα οποία στάλθηκε η ανακοίνωση. Δηλαδή τόσο στις φαρμακαποθήκες όσο και στα φαρμακεία η επιχείρηση έκανε γνώστη την θέση της γύρω από την εκδήλωση της κρίσης. Η επιχείρηση ήθελε να ενδυναμώσει την παρουσία της στα κανάλια διανομής και αυτό διότι ήθελε να κρατήσει τις διασυνδέσεις στο βέλτιστο σημείο. Προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν και η διαφημιστική εκστρατεία που ξεκίνησε μέσα από τα κλαδικά φαρμακευτικά περιοδικά η οποία είχε ως αντικειμενικό στόχο την αντιληπτική ενδυνάμωση των ενδιαμέσων. Στην Ελλάδα ο φαρμακοποιός αναπτύσσει μία ιδιόμορφη σχέση με τον καταναλωτή έτσι αποκτά τον ρόλο του σημαντικού παράγοντα στην διαδικασία λήψης της απόφασης του καταναλωτή γι' αυτό

και η εταιρία έδωσε μεγάλη βαρύτητα για την στοιχειοθέτηση των θέσεων στα σημεία τελικής πώλησης των προϊόντων της. Όσον αφορά τους γιατρούς η επιχείρηση έστειλε ανακοινώσεις σε όλους τους Ιατρικούς συλλόγους της χώρας όπου με ιδιαίτερη προσοχή διατύπωνε τις απόψείς γύρω από την κατάσταση. Προσπάθησε δηλαδή να μην οξύνει τις σχέσεις της με τους γιατρούς αλλά να καταστήσει σαφές ότι στην περίπτωση του Augmentin δεν φέρει καμία ευθύνη. Έτσι λοιπόν μετά από ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα το φάρμακο επανακυκλοφόρησε στην αγορά και είναι ακόμη και σήμερά ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα αντιμικροβιακά φάρμακα.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσε η SmithKline Beecham να αναπτύξει κάτω από την επιβλαβή γι'αυτήν κατάσταση είναι περιορισμένες. Γενικά θα λέγαμε ότι η επιχείρηση ενήργησε με έναν ικανοποιητικό για τα ελληνικά δεδομένα τρόπο, όμως θα μπορούσε να είχε προβεί σε κινήσεις οι οποίες θα ήταν περισσότερο αποτελεσματικές. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να κάνει επιλεκτική ανάκληση του προϊόντος (Selective product recalls) από την περιοχή της Κρήτης όπου εκδηλώθηκε το φαινόμενο. Η κίνηση όμως αυτή θα έπρεπε να συνδυαστεί με επιθετική στρατηγική marketing στα κανάλια διανομής στην υπόλοιπη επικράτεια, δηλαδή παροχή κίνητρων στους ενδιαμέσους για να κρατήσουν ή και να αυξήσουν τις παραγγελίες τους. Ακόμη ιδιαίτερη βαρύτητα θα έπρεπε να δοθεί στην προβολή της επιχείρησης τόσο πανελλαδικά με συνεντεύξεις τύπου όσο και στον τόπο εκδήλωσης της κρίσης. Για παράδειγμα στην περιοχή της Κρήτης χρήση των τοπικών μέσων ενημέρωσης για να γίνει εντονότερα γνωστό το ιστορικό αλλά και οι θέσεις τις επιχείρησης στο ευρύ κοινό . Μία τέτοια ενέργεια θα βοηθούσε την επιχείρηση να αντιμετωπίσει την δυσαρέσκεια των τοπικών παραγόντων.

Έτσι λοιπόν η SmithKline Beecham θα μπορούσε να ανταποκριθεί γρηγορότερα στην ζημιογόνα για αυτήν κατάσταση έχοντας πάντα σαν γνώμονα την σωστή ενημέρωση του κοινού αλλά και την ελαχιστοποιήσει της αρνητικής επίδρασης στο μίγμα προϊόντων της.

Οι προτεινόμενες στρατηγικές κινήσεις παρέχουν στην επιχείρηση μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων προκειμένου να προσαρμοστεί στις

ιδιαιτερότητες της δύσκολης γι' αυτήν κατάστασης. Συνοψίζοντας λοιπόν τις παρουσιάζουμε στο παρακάτω διάγραμμα:

ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΟΥ AUGMENTIN ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ανάλυση των περιπτώσεων θα προχωρήσουμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων τόσο για τις στρατηγικές κινήσεις που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις όσο και για τις στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσαν να είχαν κάνει. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει η ανάλυση των συμπερασμάτων ώστε στο επόμενο κεφάλαιο να φθάσουμε στο σημείο της οριοθέτησης γενικών στρατηγικών κατευθύνσεων για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση επιχειρησιακών κρίσεων.

Οι περιπτώσεις που αναλύθηκαν έδειξαν ότι επιχειρησιακές κρίσεις δεν αντιμετωπίζουν μόνο επιχειρήσεις με κακό management αλλά και επιχειρήσεις οι οποίες συγκαταλέγονται στις πιο αποτελεσματικές από άποψη οργάνωσης και διοίκησης. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις με γρήγορη απόκριση στην ζημιογόνα κατάσταση επανέκτησαν τόσο την σχετική ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά όσο και την ενδυνάμωση της αντιληπτικής εικόνας που διαμορφώνει η αγορά στόχος.

Στις περιπτώσεις του παυσίπονου extra-strength Tylenol της Johnson & Johnson , της παιδικής τροφής similac σε σκόνη, της diet Pepsi cola και του αντιβιοτικού Augementin από την ελληνική πραγματικότητα, διαπιστώθηκε αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Οι στρατηγικές κινήσεις στις οποίες προέβησαν οι οργανώσεις επέτρεψαν όχι μονό την επανάκτηση των λειτουργιών των επιχειρήσεων αλλά και την ενδυνάμωση της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

Η θέσπιση ομάδας διαχείρησης κρίσεων (Crisis management team) είναι ένας μηχανισμός ο οποίος έχει συγκεκριμένο ρόλο για την διερεύνηση της επιζήμιας κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα, συλλέγει πληροφορίες από το εξωτερικό και από το εσωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να είναι σε θέση με την κατάλληλη οριοθέτηση ενεργειών να μπορέσει αρχικά να ελέγξει την κατάσταση. Η ομάδα αυτή ουσιαστικά θα μπορέσει να είναι αποδοτικότερη στην περίπτωση που συνεργαστεί με τους αρμόδιούς νομικούς οργανισμούς και με εξειδικευμένο κέντρο εξόρυξης πρωτογενών στοιχείων όπως στην περίπτωση της PEPSI είχαμε το κέντρο διαχείρησης κρίσεων (Crisis Command Center) το οποίο έπαιρνε πρωτογενής πληροφορίες από το

εξωτερικό περιβάλλον και αναφέρονταν απευθείας στην ομάδα διαχείρησης κρίσεων. Η στελέχωση της ομάδας θα πρέπει να γίνεται από την ανώτατη διοίκηση με την συμμετοχή του προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου. Αυτό όμως που θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι ο μηχανισμός είναι προσωρινός δηλαδή δεν έχει μόνιμο χαρακτήρα, γεγονός που πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο σε βάθος διότι επιχειρήσεις οι οποίες διακινούν καταναλωτικά προϊόντα και βρίσκονται σε κλάδους όπως τροφιμων & ποτών, φαρμάκων κ.α. έχουν ανάγκη της μονιμότητας τέτοιων μηχανισμών διερεύνησης και προσεκτικής εξέτασης του περιβάλλοντος για ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εκδήλωσης επιχειρησιακών κρίσεων.

Η ανάκληση προϊόντων ήταν επιβεβλημένη για ορισμένες περιπτώσεις όταν ιδίως η εξέλιξη της κρίσης έπαιρνε ανησυχητικές διαστάσεις σε βαθμό που να κλονίζονταν ολόκληρο το επιχειρησιακό οικοδόμημα. Για παράδειγμα στις περιπτώσεις της Dow corning και της Johnson & Johnson η απόσυρση των προϊόντων δεν είχε τις ίδιες ιδιότητες κυρίως λόγω του διαφορετικού τρόπου διαχείρησης της ζημιογόνας κατάστασης. Στην Johnson & Johnson η ανάκληση λειτούργησε ευεργετικά διότι βελτιώθηκε η συσκευασία του προϊόντος με κάψουλες τριπλά σφραγισμένες γεγονός που έδειξε την ευαισθητοποίηση της επιχείρησης και την άμεση ανταπόκριση στις επιταγές του περιβάλλοντος της. Στην περίπτωση όμως της Dow corning η άμεση απόσυρση των εμφυτευμάτων δεν λειτούργησε ευνοϊκά για την επιχείρηση αφού παρότι της προσπάθειές που έγιναν η επιχείρηση δεν μπόρεσε να αποκαταστήσει τα προβλήματα που αντιμετώπισε με τα εμφυτέυματα γεγονός που την οδήγησε να λειτουργεί το 1997 κάτω από συνθήκες χρεοκοπίας. Υπήρξαν όμως και περιπτώσεις που η ανάκληση των προϊόντων φανέρώνε αδυναμία και ανυπαρξία επιχειρημάτων από την πλευρά της οργάνωσης στην περίπτωση του προϊόντικου σαμποτάζ (Product Sabotage). Δηλαδή στην περίπτωση της Diet Pepsi Cola η οποιαδήποτε λήψη απόφασης για απόσυρση των προϊόντων θα δημιουργούσε ένα πολύ αρνητικό κλίμα για την επιχείρηση θίγοντας άμεσα την πίστη (loyalty) των καταναλωτών για ολόκληρο το μίγμα προϊόντων (Product mix). Ακόμη θα αποδυνάμωνε το επίπεδο αποδοχής (Acceptibility) της μάρκας στους Heavy Users με

αποτέλεσμα να πλήξει την αντιληπτική εικόνα που έχει δημιουργήσει η αγορά στόχος για την Diet Pepsi Cola.

Η στρατηγική θεώρηση του μίγματός προβολής ως μέσο για την ανταπόκριση της επιχείρησης στην επιχειρησιακή κρίση ήταν πρωταγωνιστικής σημασίας για τις οργανώσεις που διαχειρίστηκαν αποτελεσματικά τις επιχειρησιακές κρίσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της PEPSI χρησιμοποιήθηκε μίγμα προβολής το οποίο συμπεριλάμβανε εκτεταμένη χρήση προώθησης πωλήσεων η οποία είχε αντικειμενικό σκόπο την παροχή κίνητρων στους ενδιαμέσους όχι μόνο να υιοθετήσουν το προϊόν αλλά και να το σπρώξουν προς τους τελικούς καταναλωτές . Ακόμη διαφημιστική εκστρατεία η οποία έγινε με αντικειμενικό σκόπο την ενδυνάμωση των ισχυρισμών της επιχείρησης. Προς αυτήν την κατεύθυνση συνηγόρησε και η αποστολή βιντεοκασέτας σε μία πλειάδα τηλεοπτικών σταθμών αλλά και η εμφάνιση των υπεύθυνων της επιχείρησης στα ΜΜΕ να υποστηρίζουν ανοιχτά και με δυνατή επιχειρηματολογία τους ισχυρισμούς της PEPSI. Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής διαχείρησης κρίσεων είναι η διαφάνεια των χειρισμών των υπευθύνων των εταιριών και ο περιορισμένος αριθμός στελεχών ο οποίος θα πρέπει να διατυπώνει τις απόψεις των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κατάσταση επιχειρησιακής κρίσης. Τόσο οι συμμετέχοντες στην ομάδα διαχείρησης κρίσεων όσο και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ορίσουν συγκεκριμένα στελέχη που θα έρχονται σε επαφή με τα ΜΜΕ.

Έναν ακόμη μηχανισμό ο οποίος βοήθησε επιτελικά την PEPSI COLA να ξεπεράσει την επιζήμια κατάσταση είναι η ομάδα ασφάλειας προϊόντος η οποία είναι μία σταθερή διασυνδεδεμένη ομάδα που σε συνεργασία με την ομάδα διαχείρησης κρίσεων ενδυνάμωσε τόσο την επιθετική στρατηγική προβολής της επιχείρησης αλλά και κατεπέκταση την σχετική ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

Συνοψίζοντας λοιπόν τις στρατηγικές κινήσεις στις οποίες προχώρησαν οι επιχειρήσεις που βρίσκοντάν σε κατάσταση επιχειρησιακής κρίσεως κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν σε πίνακα για την καλύτερη εξαγωγή των σχετικών συμπερασμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	ΤΟΠΟΣ ΧΡΟΝΟΣ	ΤΥΠΟΣ ΚΡΙΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ
TYLENOL JOHNSON& JOHNSON	ΗΠΑ 1982	PRODUCT SABOTAGE	ΑΝΑΚΛΗΣΗ ΠΑΡΤΙΔΑΣ ΑΝΑΣΤΟΛΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗ ΜΕ ΝΕΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ
SIMILAC ABBOTT Labs	ΗΠΑ 1995	PRODUCT SABOTAGE	ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΜΙΜΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΤΕΛΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΟΔΚ ΜΕ ΤΟΝ FDA
JACK IN THE BOX Foodmaker Inc	ΗΠΑ 1993	PRODUCT DEFECT	ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ Α ΥΛΩΝ ΟΔΚ ΑΠΟΤΕΛΟΥΜΕΝΗ ΑΠΟ 12 ΜΕΛΗ
DIET PEPSI COLA Pepsi Cola CO	ΗΠΑ 1993	PRODUCT SABOTAGE	ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ
PERRIER Source Perrier SA	ΗΠΑ 1990	PRODUCT DEFECT	ΑΜΕΣΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΣΤΑ ΜΜΕ
SILICONE BREAST IMPLANTS Dow Corning	ΗΠΑ 1992	PRODUCT DEFECT	ΑΜΕΣΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΥΤΕΥΜΑΤΩΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕ ΤΟ FDA
ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ	ΕΛΛΑΔΑ 1997	PRODUCT DEFECT	GUERRILLA STRATEGY
AUGMENTIN SmithKline Beecham	ΕΛΛΑΔΑ 1997	PRODUCT MISUSE	ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Συνεχίζοντας την εξαγωγή συμπερασμάτων για την ανάλυση των περιπτώσεων θα πρέπει να επισημάνουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσαν να είχαν κάνει οι οργανώσεις ακόμη και εάν είχαν αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, μία στρατηγική κίνηση που μπορούσε να είχε γίνει ήταν η οριοθέτηση ομάδας ασφάλειας προϊόντος (Product Safety Team) η οποία θα είχε συγκεκριμένο ρόλο για την ασφάλεια του προϊόντος από τους χώρους παραγωγής και επεξεργασίας μέχρι και την εγκατάσταση του στα τελικά σημεία πώλησης έτσι ώστε να μην

είναι δεκτικά αλλοιώσεων από τρίτους οι οποίοι έχουν σκοπό να βλάψουν την συγκεκριμένη μάρκα αλλά και ολόκληρο το μίγμα των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Προς αυτήν την κατεύθυνση της ασφάλειας δηλαδή του προϊόντος θα μπορούσαν να γίνουν και άλλες στρατηγικού χαρακτήρα κινήσεις όπως ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος παρακολούθησης της διακίνησης των προϊόντων που σκοπό θα είχε να φθάνουν στον τελικό καταναλωτή τα προϊόντα με την μέγιστη δυνατή προστασία ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε κλάδο όπως των τροφίμων ή των φαρμακευτικών προϊόντων δηλαδή σε προϊόντα που είναι εύκολο να γίνουν στόχος εξτρεμιστικών στοιχείων.

Όσον αφορά την ανάκληση των προϊόντων από την αγορά θα πρέπει να επισημάνουμέ ότι εκτός από περιπτώσεις οι οποίες είναι εξαιρετικά επείγουσες όπως της Dow corning, J&J , η μαζική απόσυρση των προϊόντων σημαίνει εξασθένηση της πρώτης γραμμής (front line) κρούσης της επιχείρησης αφού αποσύρονται σημαντικά προϊόντα (όπλα) από το συνολικό μίγμα προϊόντων . Έτσι λοιπόν μία επιλεκτική απόσυρση (Selective product recalls) από την γεωγραφική περιοχή εκδήλωσης της κρίσης θα ήταν πιο εποικοδομητική για ολόκληρο το μίγμα των προϊόντων της επιχείρησης και κατεπέκταση και για την σχετική ανταγωνιστική της θέση.

Ακόμη δύο στρατηγικές κινήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν από επιχειρήσεις οι οποίες δεν εγκαθίδρυσαν ομάδες διαχείρησης κρίσεων ή που θέσπισαν αλλά δεν είχαν μόνιμο χαρακτήρα, να θέσπιζαν μόνιμά τέτοιες ομάδες και σε συνδυασμό με την εγκαθίδρυση κέντρων διαχειρίσεως κρίσεων σε περιπτώσεις εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσεως θα επέφεραν τα βέλτιστα για την οργάνωση η οποία θα έκανε αυτές τις συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις. Αυτό μάλιστα που θα πρέπει εδώ να ξεκαθαριστεί είναι ότι σε ένα πολυδύναμο και δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εγκαθιδρύουν μόνιμούς μηχανισμούς (CMT) διαχείρησης κρίσεων οι οποίοι ανα τακτά διαστήματα θα πρέπει να μετρούν της επιρρέπεια του οργανισμού σε επιβλαβείς καταστάσεις.

Τέλος μία ακόμη στρατηγική κίνηση που θα μπορούσαν να κάνούν επιχειρήσεις όπως η Dow corning δηλαδή με προϊόντα τα οποία

απέτυχαν και χρήζουν μεγαλύτερης έρευνας από την άποψη της τελειοποίησης ή από την άποψη κατασκευαστικών προβλημάτων , είναι η κοινή έρευνα με ανταγωνιστές που ασχολούνται με την ίδια προϊόντικη κατηγορία. Αυτό δηλαδή που θα ήταν ωφέλιμο για την επιχείρηση θα ήταν να διερεύνηση από κοινού με άλλη επιχείρηση της εμφύτευσης μαστών για την βελτίωση των πραγματικών χαρακτηριστικών των εμφυτευμάτων της.

Συνοψίζοντας λοιπόν τις στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσουν τόσο οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στις επιβλαβείς καταστάσεις αποτελεσματικά όσο και αυτές που δεν είχαν αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης, θα τις παραθέσουμε στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ
TYLENOL JOHNSON& JOHNSON	ΑΝΑΚΛΗΣΗ ΠΑΡΤΙΔΑΣ ΑΝΑΣΤΟΛΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ ΕΠΑΝΕΚΔΟΣΗ ΜΕ ΝΕΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΟΜΑΔΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
SIMILAC ABBOTT Labs	ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΜΙΜΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΤΕΛΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΟΔΚ ΜΕ ΤΟΝ FDA	ΑΝΑΠΤΥΞΗ MIS Marketing Information System ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ
JACK IN THE BOX Foodmaker Inc	ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ Α ΥΛΩΝ ΟΔΚ ΑΠΟΤΕΛΟΥΜΕΝΗ ΑΠΟ 12 ΜΕΛΗ	ΟΜΑΔΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ
DIET PEPSI COLA Pepsi Cola CO	ΟΜΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	ΜΟΝΙΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ CM ΣΥΝΕΧΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
PERRIER Source Perrier SA	ΑΜΕΣΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΣΤΑ ΜΜΕ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΑΝΑΚΛΗΣΗ ΤΟΥ PERRIER ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ CMT'S

SILICONE BREAST IMPLANTS Dow Corning	ΑΜΕΣΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΥΤΕΥΜΑΤΩΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕ ΤΟ FDA	CMT'S JOINT VENTURE ΜΕ ΤΗΝ DOW CHEMICALS ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΦΥΤΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΜΑΣΤΩΝ
ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ	GUERRILLA STRATEGY	ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΝΕΡΟΥ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ ΣΤΑ ΜΜΕ CMT'S ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΠΟ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
AUGMENTIN SmithKline Beecham	ΕΘΕΛΟΥΣΙΑ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΑΠΟΣΥΡΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

6. ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

Σ' αυτό το κεφαλαίο θα παρατεθούν γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση κρίσης. Επίσης θα γίνει προσπάθεια να προσεγγίσουμε την ελληνική πραγματικότητα για το που θα πρέπει να στραφεί η έρευνα για την διαχείριση των επιχειρησιακών κρίσεων.

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα αβέβαιο και δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον οπότε και η πιθανότητα να αντιμετωπίσουν επιβλαβή κατάσταση είναι εξαιρετικά μεγάλη. Όμως αυτό που μπορούν να κάνουν είναι να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο που θα έχει στην οργάνωση, με στρατηγικές κινήσεις οι οποίες από την μία πλευρά θα μειώσουν την επιρρέπεια (Vulnerability) της οργάνωσης στις επιχειρησιακές κρίσεις ενώ από την άλλη θα αυξήσουν την δυνατότητα απόκρισης (Responsiveness) της επιχειρηματικής μονάδας στην κρίση. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανώσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν μηχανισμούς ανίχνευσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος για να μπορέσουν να βελτιώνουν την δυνατότητα ανταπόκρισης της επιχείρησης σε επιβλαβή κατάσταση. Ιδιαίτερα σε κλάδους όπως των τροφίμων και των ποτών , των φαρμάκων και των καλλυντικών είναι πρωταρχικής σημασίας η ανάπτυξη στρατηγικών κινήσεων που θα έχουν ουσιαστικά αντικειμενικό σκοπό την δυνατότητα προσαρμογής της οργάνωσης στην κρίση.

Έτσι λοιπόν η πρώτη εναλλακτική στρατηγική κίνηση είναι η οριοθέτηση **ομάδας ασφάλειας προϊόντος (Product Safety Team)** η οποία θα είναι επιφορτισμένη με την διασφάλιση της ασφάλειας του προϊόντος τόσο όταν αυτό βρίσκεται στις παραγωγικές εγκαταστάσεις τις επιχείρησης όσο και όταν εξέρχεται από αυτές. Δηλαδή από την παραγωγή , την διανομή, την τοποθέτηση στα τελικά σημεία πώλησης, ώστε να φθάνει στον τελικό καταναλωτή χωρίς να γίνεται στόχος αλλοιώσεων από τρίτους.

Μία δεύτερη εναλλακτική στρατηγική κίνηση θα μπορούσε να είναι η **ομάδα διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων (Crisis management team)** η οποία θα πρέπει να έχει μόνιμο χαρακτήρα. Η ομάδα αυτή θα αποτελείτε από στελέχη της ανώτατης διοίκησης τα οποία θα λειτουργούν με ένα πλάνο ενεργειών ανάλογα με τον τύπο επιχειρησιακής κρίσης που έχουν να

αντιμετωπίσουν. Η ομάδα διαχείρησης κρίσεων θα είναι πιο αποτελεσματική όταν θα συνδυάζεται με την εγκαθίδρυση **κέντρου διαχείρησης κρίσεων (Crisis Command Center)** το οποίο θα λειτουργεί όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει επιχειρησιακές κρίσεις. Ο ρόλος του θα είναι επιτελικός δηλαδή βοηθητικός στην ομάδα διαχείρησης κρίσεων.

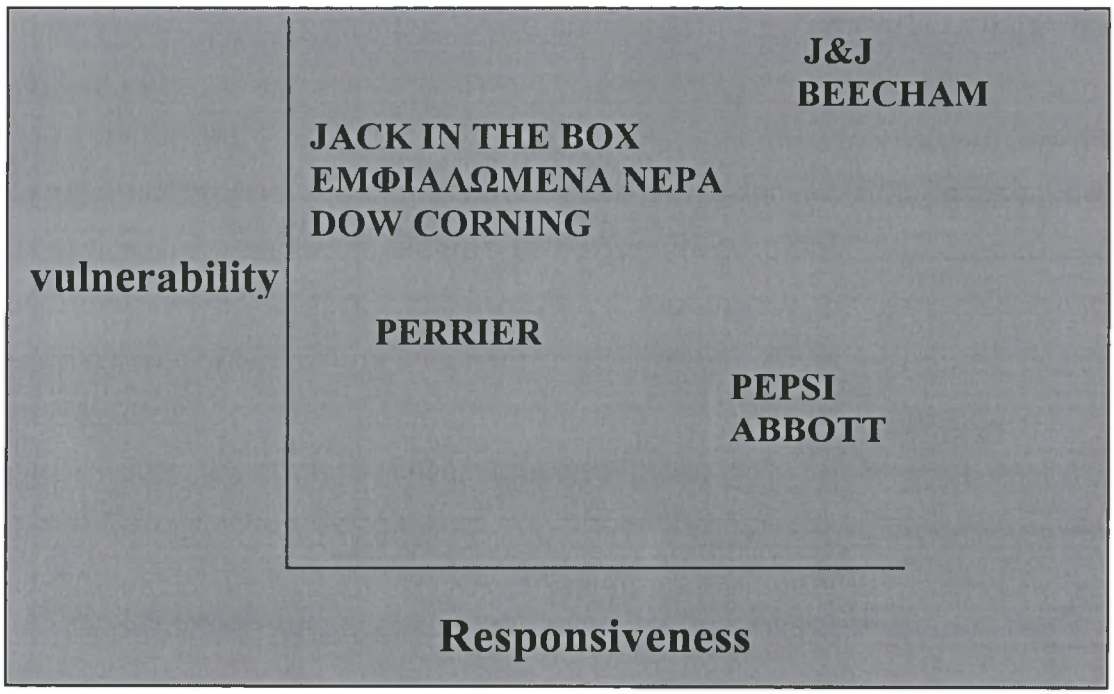
Μία τρίτη εναλλακτική στρατηγική κίνηση στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση εξετάζει το ενδεχόμενο απόσυρσης των προϊόντων της είναι η θέσπιση **ομάδας ανάκλησης προϊόντων (Product Recalls Team)** η οποία θα είναι επιφορτισμένη με την διαδικασία της απόσυρσης. Το σημαντικότερο όμως στοιχείο θα είναι τόσο η γεωγραφική κάλυψη της ανάκλησης όσο και το προϊόντικο εύρος που θα ανακληθεί (product breadth). Δηλαδή με το κατά πόσο θα είναι μαζική ή επιλεκτική η ανάκληση και με το κατά πόσο θα είναι το εύρος του μίγματός προϊόντος (Product mix) που θα ανακληθεί .

Ακόμη ως τέταρτή εναλλακτική στρατηγική κίνηση θα μπορούσε να είναι μία **επιθετική στρατηγική marketing** στα κανάλια διανομής η οποία θα συμπεριλάμβανε τόσο δυναμικές ενέργειες από την πλευρά της προβολής όσο και δυναμικές ενέργειες από την πλευρά της τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, η προβολή θα πρέπει να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο ιδιαίτερα για την διατύπωση των θέσεων της επιχείρησης με συνέπεια, ειλικρίνεια και ψυχραιμία. Αυτό μπορεί να γίνεται τόσο με την χρησιμοποίηση των καναλιών διανομής όσο και με την χρησιμοποίηση ΜΜΕ όπου με την ανάπτυξη διαφημιστικών μηνυμάτων επιτυγχάνεται η άμεση επαφή με την αγορά στόχο άλλα και του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού. Από την πλευρά της τιμολόγησης η παροχή κινήτρων τόσο στους ενδιαμέσους όσο και στους τελικούς καταναλωτές (όταν πρόκειται για καταναλωτικό προϊόν) με παράλληλη μείωση της τιμής του προϊόντος δίνει στην επιχείρηση προοπτικές ανάκτησης του μεριδίου αγοράς με απώτερο αντίκτυπο την ενδυνάμωση της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ο σημαντικός ρόλος της **διαχείρησης του ονόματος και της φήμης της επιχείρησης (Reputation Management)** όταν αντιμετωπίζει επιχειρησιακή κρίση. Η διαχείριση αυτή έχει να κάνει και με τον περιορισμό των ανθρώπων που εκθέτουν τις απόψεις της εταιρίας γύρω από την ζημιογόνα κατάσταση έτσι ώστε να υπάρχει σταθερό κανάλι

επικοινωνίας προς το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση στην περιστολή διαδόσεων και αντιφατικών δηλώσεων στα ΜΜΕ. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμίσουμε την συμβολή της διαχείρησης του ονόματος και της φήμης ως αναπόσπαστο κομμάτι στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης για την άμυνα, την προστασία και την ενδυνάμωση της φήμης της επιχείρησης που βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης. Ακόμη θα πρέπει να επισημανθεί ότι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική επώνυμου προϊόντος σε ενδεχόμενη κρίση θα μπορέσουν να ανακτήσουν γρηγορότερα την φθορά που θα υποστούν τόσο από την άποψη της αποδυνάμωσης της αντιληπτικής εικόνας που σχηματίζουν οι καταναλωτές όσο και από την ανάκτηση μεριδίου αγοράς που πιθανόν να χάσουν κατά της φάση της εκδήλωσης της κρίσης.

Συνοψίζοντας διακρίνουμε στο παρακάτω διάγραμμα την αντίστροφη σχέση μεταξύ της επιρρέπειας και του βαθμού ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στις οποίες εκδηλώθηκε επιχειρησιακή κρίση.



Στο σχήμα αυτό παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της επιρρέπειας και της απόκρισης των περιπτώσεων που αναλύθηκαν ανωτέρω. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις που είχαν μεγάλο βαθμό ανταπόκρισης στην κρίση δεν είχαν και τον ανάλογο μικρό βαθμό επιρρέπειας. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις προς αυτήν την κατεύθυνση συνηγόρησε και η προϊόντικη κατηγορία (Product Class) δηλαδή η υφή των πραγματικών χαρακτηριστικών των προϊόντων (φαρμακευτικά). Εν συνεχεία, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις με χαμηλό βαθμό ανταπόκρισης και υψηλή επιρρέπεια διαχειρίστηκάν αναποτελεσματικά την κρίση που αντιμετώπιζαν με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της σχετικής ανταγωνιστικής τους θέσης στην αγορά. Τέλος η Perrier ήταν λιγότερο επιρρεπείς από τις προηγούμενες αλλά παρουσίασε χαμηλό βαθμό ανταπόκρισης στην κρίση.

Περνώντας τώρα στην ελληνική πραγματικότητα έχουμε να υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι η διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων δεν λαμβάνει εξέχουσα θέση στον επιχειρησιακό σχεδιασμό. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αρκούνται σε ένα σχέδιο εκτάκτου ανάγκης(Contingency Plan) το οποίο δίνει γενικές γραμμές για την οριοθέτηση κάποιων ενεργειών σε περίπτωση εκδήλωσης κρίσεως. Όμως αυτό είναι ανεπαρκές και μπορεί να οδηγήσει την οργάνωση σε λανθασμένες επιχειρησιακές στρατηγικές.

Από την σκοπιά του marketing ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δωθεί στις επιχειρήσεις που παράγουν και διακινούν ευπαθή προϊόντα διότι ο κίνδυνος αλλοιώσεων είναι μεγάλος όποτε η κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί σε ικανοποιητικό βαθμό σε περίπτωση εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσεως ιδιαίτερα όταν αυτή έχει να κάνει με ελαττωματικά προϊόντα, εσφαλμένη χρήση μη ελαττωματικών προϊόντων και προϊόντικών σαμποτάζ.

Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως των τροφίμων και των ποτών πρέπει να ευαισθητοποιηθούν προς την κατεύθυνση στρατηγικών κινήσεων για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κρίσεων εξαιτίας ελαττωματικών προϊόντων. Επίσης επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των φαρμάκων και των καλλυντικών χρειάζεται να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή ως προς την εκδήλωση επιχειρησιακής κρίσης εξαιτίας εσφαλμένης χρήσης μη ελαττωματικού προϊόντος. Η περίπτωση του

Augmentin είναι μία ενδεικτική περίπτωση που όμως μετά από την αποτελεσματική διαχείριση της εταιρίας ξεπεράστηκέ χωρίς να επηρεάσει ανεπανόρθωτα τις λειτουργίες του marketing. Ακόμη επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του επώνυμου έτοιμου ενδύματος και ακολουθούν στρατηγική marketing επώνυμου προϊόντος θα πρέπει απαραίτητα να συμπεριλάβουν σαν αναπόσπαστό κομμάτι στον στρατηγικό τους σχεδιασμό την διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων και μάλιστα την κατηγορία εκδήλωσης κρίσεως εξαιτίας προϊόντικου σαμποτάζ (Product sabotage). Η συγκεκριμένη κατηγορία έχει αυξημένες πιθανότητες εκδήλωσης κρίσης λόγω κυρίως του ότι και στο παρελθόν έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα διοχέτευσης στην αγορά απομιμήσεων που ακόμη και οι κατασκευαστές είχαν δυσκολία να αναγνωρίσουν.

Παρουσιάστηκαν ενδεικτικά ορισμένες απόψεις σχετικά με την διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων στην Ελλάδα. Αυτό που προτείνεται και έρχεται να προσαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα αλλά και στις επιταγές του δυναμικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η θέσπιση από έναν είτε κρατικό φορέα είτε ιδιωτικό φορέα (τέτοιοι φορείς μπορεί να είναι το υπουργείο ανάπτυξης, ο ΣΕΒ κ.α.) **κέντρου διαχείρησης επιχειρησιακών κρίσεων (Crisis Management Center)** . Το κέντρο αυτό θα είναι επιφορτισμένο με την παρακολούθηση των παραγωγικών (ο ορός παραγωγή με την ευρεία έννοια) κλάδων για την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών κινήσεων σε περίπτωση εκδήλωσης επιχειρησιακής κρίσης. Η στελέχωση θα πρέπει να γίνει από ειδικούς επιστήμονες οι οποίοι θα είναι μόνιμα διασυνδεδεμένοι για την παροχή στοιχείων με τράπεζες δεδομένων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Επίσης θα γίνεται μέτρηση της επιρρέπειας και του βαθμού ανταπόκρισης τόσο σε επίπεδο κλάδου όσο και σε επίπεδο επιχείρησης αφού θα πρέπει να υπάρχει διασύνδεση με κάθε επιχείρηση που θα επιθυμούσε να συμμετάσχει στο κέντρο αυτό. Τα στελέχη του κέντρου διαχείρησης κρίσεων θα πρέπει να ενημερώνουν τις επιχειρήσεις για τα αποτελέσματα των μετρήσεων έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο αντίκτυπος που θα έχει ενδεχόμενη εκδήλωση επιχειρησιακής κρίσεως . Θα μπορούσαμε να επεκταθούμε και άλλο στην περιγραφή καθηκόντων, χρηματοδότηση

,διασύνδεση με την ΕΕ του κέντρου αλλά δεν θα ήταν στα γνωστικά πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αυτό που θα ήταν σημαντικό για να διατυπωθεί είναι η αναγκαιότητα ενός τέτοιου κέντρου τόσο για την υποστήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά όσο και στο εξωτερικό . Εδώ μάλιστα παρουσιάζεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφού η ανάπτυξη των εξαγωγών στην βαλκανική αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο χρειάζεται αυξημένη προσοχή για την κάθε επιχείρηση και ιδίως όταν έχουμε περιπτώσεις καταναλωτικών προϊόντων.

Κλείνοντας το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να επισημάνω ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές marketing οι οποίες θα έχουν ως αντικειμενικό στόχο αφενός την γρήγορη ανάκτηση του χαμένου εδάφους (δηλαδή μεριδίου αγοράς) αφετέρου την ενδυνάμωση της αντιληπτικής εικόνας της αγοράς στόχου που πιθανόν θα έχει κλονιστεί. Σαν επιστέγασμα όλων αυτών θα πρέπει να νοείται η ενδυνάμωση της σχετικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά που μπορεί να εκφράζεται με την εκμετάλλευση στρατηγικών παραθύρων για την μεταπηδήσει της επιχείρησης σε υψηλότερη στρατηγική ομάδα (Strategic Group).

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albrecht Steve, (1996), Crisis Management for Corporate Self - Defense, AMACOM (American Management Association).
- Augustine Norman R. , (1995), Managing the crisis you tried to prevent ,Harvard Business Review. V. 73 Nov./Dec. '95 p.147-58.
- Barton Laurence, (1991), A case study in crisis: The Perrier recall, Industrial management & data systems 1991, v91n7, p.6-8
- Bavota Michael, (1997), Heading toward HACCP , Supermarket-business. V.52 May 1997 p.29+
- Birch John, (1994), New factors in crisis planning and response, Public-Relation-Quarterly. V.39 Sring1994 p.4 - 31
- Brostoff Steaven, (1995), Sweeping House tort bill advances, National-underwriter- (property- and- causualty -risk and benefit- management - edition) V.99 Feb.27 1995 p.1+
- Byrne John A. ,(1992) , Here's what to do next, Dow corning, Business week. Feb. 24 '92 p.33
- De-Marchi Bruna, (1995),Uncertainty in environmental emergencies: A diagnostic tool, Journal of contingencies and crisis management, 1995, 3, 2,June, p.103 -112
- Dow Corning move praised on street,(1992), Chemical Marketing Reporter. v.241 Feb. 17 '92 .p.9+
- Drucker Peter, (1993), The five deadly business sins, Wall street Journal (Eastern edition) Oct. 21 '93 p. A18
- Drummond Helda ;Chell Elizabeth, (1994), Crisis management in a small business:A tale of two solicitors firms, Management decision.V.32 no1 1994 p.34-40.
- Dumain Brian, (1993), Times are good: Create a crisis, Fortune v.127 June 28 '93 p.123-4+
- Dune Sonya Forte; Zoch Lynn M., (1994-1995), Framing the media 's agenda during a crisis, Public-Relation-Quarterly. V.39 Winter 94-95 p.5 - 42.

- Dutch sales of omo power have slipped, unilever says. Unilever: Dutch sales of omo power laundry detergent fall due to charges that product discolors cottons,(1994), Wall Street Journal European edition. June 22, 1994, p 4
- Ember Lois, (1992), Silicone breast implants: new Dow Corning chief to tackle crisis, Chemical and engineering news v. 70 Feb. 17 '92 p.4-5.
- Fink Steven, (1986), Coping with Catastrophe, Time magazine, Feb 24 1986, p.31
- Fink Steven, (1989) ,Prepare for crisis. Its part of business, New York Times, April 30 1989, p.7
- Fink Steven, (1992), Dow Corning's evasions, New York Times, Feb 16 1992, p.6
- Frum David, (1992), High noon, Forbes v. 150 Sept. 14 '92 p. 478+
- Garneau George, (1992), Boycotts : postal workers resist private delivery by newspapers, Editor and publisher , the fourth estate. v. 125 Mar. 28 '92 p. 10+
- Goldberg S. D.; Harzog B. B. , (1996), Oil spill:management crisis or crisis management?, Journal of contigencies and crisis management, 1996, 4/1 p.32-38.
- Greenberg keith Elliot, (1993), Pepsi's big scare, Public-Relation-Journal. V.49 Aug '93 p.6-7+
- Greening Daniel W; Johnson Richard A. ,(1996), Do manager and strategies matter? A study in crisis, Journal of management Studies (Oxford - England).V. 33 Jan. '96 p.25-51
- Grover Ronald;Yang Dory Jones;Holson Laura, (1993), Boxed in at jack in the box (food poisoning crisis), Business week. Feb. 15 '93 p.40
- Grover Ronalt, (1992) ,The L.A. lawman gunning for Dow Corning, Business week.Mar 2 '92,page38
- Hardy Kenneth G. , (1992), Contingency planning, Business Quarterly v.56 Spring '92 p. 26-8.
- Hearit Keith Michael, (1994), .Apologies and Public relations crises at crisis at Chrsyler,Toshiba,and Volvo, Public-Relation-Review V.20 Summer 94 p.25-113.

- Higbee Ann G, (1992) ,Shortening the crisis lifecycle:seven rules to by importance of crisis communications, Occupational hazards v.54 Oct '92 p.8-137.
- Hunger J. David, Wheelen L. Thomas, (1996), Strategic Management, Fifth Edition, Addison - Whesley Publishing Company
- Hurst K. David, (1995), Crisis & Renewal, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Infant formulas Corporation, (1996), Baby milk reassurance, Chemist and druggist. June 1 1996 page 753.
- Jackson Janice E.,Schantz William T. ,(1993), Crisis management lessons: When Push shoved Nike, Business Horizons v. 36 Jan.-Feb. '93 p.27-35.
- Janofsky Michael, Under siege,(1993), Pepsi mounts a TV counteroffensive, New York Times (Late new York Edition) June 17 1993 p.D1+
- Jebbonsky Larry,(1993), Syringes bow ties and mixed good- byes, Beverage World v.112 July '93 p.17
- Johannes Laura, Schitt Richard.B, (1997), lawyers prepare for deluge of diet-drug suits, Wall-Street-journal-(Eastern-Edition).Sept.17 1997 p.B1+
- Kauffman ralph G; Oliva Terence A. ,(1994), Multivariate catastrophe model estimation:method and application, Academy of management journal v.37 Feb 1994 p.21-206.
- Kernisky Dedra A. , (1997), Proactive crisis management and ethical discource:Dow chemicals issues management bulletins 1979-1990, Journal of business ethics v. 16 no 8 June '97 p.843-53
- Kutner Michael, (1996), Coping with crisis, Occupational Health and safety v.65 Feb. '96 p.22-4
- Lehmann R. Donald, Winer S. Russell, (1997), Analysis for marketing planning, Mc Graw Hill International Edition.
- MacKenzie Annette, (1994), Dealing with disaster: why asian companies have to wake up to crisis management, Assian business. V.30 July 1994 p.20-1+
- Magiera Marcy, (1993), The pepsi crisis: What went right, Advertising age v.64 July 19 '93 p.14-15

- Mandese Joe, (1995), Setting minds against terrorism, Advertising Age. V. 66 Apr. 24 '95 p.42.
- Markoff John, (1994), In about -face,Intel will swap its flawed chip, New York Time (late new York edition).Dec.21 1994 p. D1+
- Marley Sara, (1992), Product liability loss control tips, Business Insurance v. 26 Feb. 10 '92 p. 27.
- McCarthy Michael J. , (1993) , Pepsi faces problem in trying to contain syringe scare, Wall street journal (Eastern edition).June 17 '93 p.B1+
- McGrath Joan; pedersen Myrna, (1996), Don't wait for disaster; have a crisis plan ready, Marketing News. V. 30 Dec. 2 '96 p.6
- Medicians and botanicals nec, Consumer association study says many herbal drinks brands misleading,and in some cases harmful (1997), The times. April 8,1997,Page 6.
- Meyers Gerald C. , (1995), Crisis mop-up botched up, New York Times (Late new York Edition) June 25 '95 p.13 Sec 3
- Mitroff I. Ian , Pearson M. Christine, Crisis management: A diagnostic tool for improving your organization's preparedness, Rothstein Associates Inc.
- Mitroff Ian I. , (1994), Crisis management and environmentalism:a natural fit , California management Review V. 36 Winter 1994 p.13-101
- Mitroff Ian I; Harrington L. Katharine; Gai Eric, (1996), Thinking about the unthinkable, Across the Board. V.33 Sept. '96 p.44 - 8.
- More Elizabeth, (1995), Crisis management and communication in Australian Organization, Australian Journal of Communication,1995, 22 ,1 ,p. 31-47
- Morgan Brad, (1995), A tale of two crisis, or lessons of brand management vs. Engineering, Brandweek. V.36 Mar.13 '95 p.18.
- Morris Louis A. Swasy John L. Mazis Michael B , (1994), Accepted Risk and Alcohol Use during pregnancy, Journal of consumer research , 21(1), June 1994, pages 135-44.
- Morrow Richard M. , (1992), Coping with crisis, Public-Utilities -fortnightly V.130 Sept. 1 '92 p.2-20.
- MuGune Jenny C. ,(1994), Selling under a cloud, Sales and marketing management V.146 Jan.1994 p.C1+

- Murray Eileen ; Shohen Saundra., (1992), Lessons from the Tylenol tragedy on surviving a corporate crisis, Medical marketing & media Feb 1992,v27n2, p.14-19
- Natrass n., (1995), The crisis in south African gold mining, World-development.1995.23(5),pp.857-868.
- Passmore k. , (1995),Business corporatism and the crisis of french third republic. The example of the silk industry in Lyon,1928-1935, Historical journal.1995.38(4),p.959-987.
- Pearson christine M. ;Mitroff Ian I. ,(1993) , From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, Academy of management Executive. V.7 Feb. '93 p.48-59
- Pearson Christine M., Kirby Mindy, (1993), Crisis management and Civil Unrest: Seeing the LA riots through an Industrial Lens, Industrial and environmental crisis quarterly, 1993, 7, 4, p.261-278.
- Petterson Bill, (1994), Crisis impact and reputation management, Public-Relation-Journal. V.49 Nov p.9-72
- Plastcad, Russia: private company plans to introduce construction plastic firm sheet on the Russian market,(1994), Ekonomika-and-zhizn.Number 43,1994,p.1
- Porter Michael, (1980), Competitive strategy, The free press
- Porter Michael, (1985), Competitive advantage, The free press
- Pride M. William, Ferrell O. C., (1995), Marketing, Concepts and Strategies, Ninth Edition, Hougton Mifflin Company
- Ramanan T. , (1992), the Bhopal tragedy revisited, Risk management v.39 Oct '92 p.3-62
- Reisch Marc, (1997) , Dow Corning ups implant ante, Chemical and engineering-News v.75 Sept. 1997 p.10-11
- Riswadkar A. V. , (1996), Contingency plans needed for product- recall crisis, National underwriter (property and Casualty Risk and Benefits management Edition) v. 100 April. 15 '96 p.7+
- Roberts Sally, (1993), Second generation injuries alleged from breast implants, Business insurance v. 27 Apr. 5 '93 p. 3+

- Ruthier Rick , (1993), Punching out a hoax, Sales and marketing management V.145 Oct 1993 p.12
- Schiffman G. Leon, Kanuk Lazar Leslie, (1994), Consumer Behavior, Fifth Edition, Prentice Hall
- Schwartz Victor E, (1992), Innovating and our product liability system : Let us end the conflict on incentives, Business Economic v. 27 Oct.'92 p.15-18
- Sfiligoj Eric, (1997), In the midst of a crisis, Beverage World v.116 June15 '97 p.90-4
- Shapiro Eben, (1994), Philip Morris may be vulnerable over tobacco even if firm splits, Wall Street Journal (Eastern edition) May 25 '94 p. B3
- Sherry john E.H , (1996), Food -Servers' Product Liability law revisited - the traditional foreing test is being replaced by a reasonable - expectations tests, The cornell hotel and restaurant administration quartely. V.37 Dec 1996 p.18-19
- Shrivastava- paul , (1993), Crisis theory / Practice: Towards a sustainable Future, Industrial and environmental crisis quarterly, 1993, 7, 1, p.23-42.
- Shrivastava Paul, (1984), Bophal a anatomy of crisis, Mc Graw Hill
- Shrivastava paul,miller danny,Miglani anil , (1991), The evolution of crises : crisis precursors, International journal of mass emergencies and disasters,1991,9,3,Nov 321-337
- Sibley David (Reviewer), (1995), Review of: Informational approches to regulation, Journal of economics literature; 33(1),march 1995,pages 264-266.
- Sims Calvin, (1993) , Burger chain confronts nightmare, New York Times (Late New York Edition).July 10 1993 p.39+
- Siomkos George, kurzbard Gary,(1992) Crafting a damage control plan: lessons from Perrier. , Journal of business strategy Mar/April 1992, v13n2,p.39-43
- Siomkos George, Shrivastava Paul, (1993) , Responding to product liability crises, Long range planning v. 26 Oct. '93 p. 9-72
- Smith N. Craig ,Thomas Robert J ,Quelch John A. , (1996), A strategic approach to managing products recalls, Harvard Business Review. V. 74 Sept./ Oct. '96 p.102-12

- Smith n. Craig, Cooper Martin Elizabeth,(1997), Ethics and target marketing:The role of product harm and consumer vulnerability, JOURNAL OF MARKETING, v. 61, July 1997 p.1-20.
- Soap powder rival throws cold water on Persil pledge. Unilever: New Persil powder laundry soap has been found to damage clothes,(1994), Times London UK. September 24, 1994, page 5.
- Soap powder row still bubbling. Procter&Camble:Voices criticisms over Unilever's Persil power detergent claiming that it damages clothes,(1994), Independent. June 6, 1994, page 25.
- Stephens Hugh W., (1993), The Texas city disaster:A Re-examination, Industrial and environmental crisis quarterly, 1993, 7, 3, p.189-204
- Swaney James A , (1995), Social economics and Risk analysis, Review of social Economy ; 53(4),Winter 1995, pages 575-94.
- Swartz,-Louis-B; Knapp,-Mark-T, (1994) , Designing environmental and consumer safe products for the 21st century, Advanced -Management-Journal, v 59 Summer '94 p.32-5
- Tombs Steve,Smith Denis, (1995) , Corporate Social responsibility and crisis management:The democratic organisation and crisis prevention, Journal of contingencies and crisis management, 1995, 3, 3,Sept, p.135-148.
- Ukens Carol, (1992), Selling tobacco to kids could ignite legal bomb, Drug topics v. 136 June 8 ;92 p. 6-55.
- Unilever plans to launch replacement for detergent. Unilever: to replace its Persil and omo detergent brands with new Generation brand,(1995),Wall Street Journal 3 Star eastern Princeton NJ edition January 13,1995.p A11.
- Unilever says study finds detergent is safe. Unilever:Reports that reformulated version of its omo power laundry detergent does not harm clothes,(1994), Wall Street Journal European edition. June 28,1994.p 4
- Van Duin Menno J , (1993), Emerging European Experience with crisis management , Journal of contingencies and crisis management, 1993, 1, 1,Mar,p.57-60.
- Warner Fara , (1993), Crisis marketing: Saturn stays down to earth on recall, Brandweek. V. 34 Aug. 16 '93 p.5

- Williams David E. , Olaniran Bolanle A. , (1994), Exxon's decision making flaws:The hypervigilant response to the valdez grounding, Public-Relation-Review V.20 Spring 1994 p.5-18
- Wojcik Joanne, (1996), Terrorism on trial, Business-Insurance.V. 30 July 22 1996 p.2+

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναστάτωση για τα εμφιαλωμένα, ΤΑ ΝΕΑ, 17 Σεπτεμβρίου 1997 σελ24
- Γούναρης Σ. Π. ,(1998), Perrier λάθος χειρισμός μιας κακοτυχίας, Περιοδικό ΑΓΟΡΑ, Μάρτιος 1998 σελ 122-126.
- Ευθύμογλου Γ. Πρόδρομος, (1990), Επιχειρησιακή στρατηγική, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Καρκινογόνα νερά,(1997), ΤΟ ΒΗΜΑ, 21 Σεπτεμβρίου 1997 σελ Α041
- Κοινή θέση των Ευρωπαίων για την ποιότητα του νερού, ΤΑ ΝΕΑ , 18 Οκτωβρίου 1997, σελ22
- Marconi Joe, (1994), Marketing σε περίοδο κρίσης, Εκδόσεις ANUBIS
- Μακεδονικό πρακτορείο ειδήσεων, Αποσύρεται από τη αγορά το εμφιαλωμένο νερό '' Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ, 22 Σεπτεμβρίου 1997.
- Μακεδονικό πρακτορείο ειδήσεων, Πολυεθνικές πίσω από τον θόρυβο με τα εμφιαλωμένα νερά?, 25 Σεπτεμβρίου 1997
- Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, (1990), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- Να πιει κανείς ή να μην πιεί, ΤΟ ΒΗΜΑ, 28 Σεπτεμβρίου 1997 σελ Α461
- SmithKline Beecham, (1997), Εσώκλειστες οδηγίες Augmentin, Copyright SmithKline Beecham
- Σιώμκος Ι. Γεώργιος, (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και Στρατηγική μάρκετινγκ, Τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Σιώμκος Ι. Γεώργιος, (1995), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- Σπαγοδώρου Νατάσσα, (1996) , Οι εμφιαλωμένες επιλογές , Περιοδικό ΑΓΟΡΑ, Ιούλιος 1996 σελ 98.
- Συνεχίζονται οι έλεγχοι για τα νερά, ΤΑ ΝΕΑ, 16 Αυγούστου 1997

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΙΑΚΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ

INDUSTRIAL ACCIDENTS

Dune Sonya Forte, Zoch Lynn M. ,(1994-1995)	M
Kauffman ralph G, Oliva Terence A. , (1994)	M
Ramanan T.,(1992)	Δ , ΠΕΠ
Stephens Hugh W. ,(1993)	Δ , ΠΕΠ
Van Duin Menno J,(1993)	Δ

ENVIRONMENTAL POLLUTION

De-Marchi Bruna, (1995)	Δ
Goldberg S. D., Harzog B. B.,(1996)	Δ
Mitroff Ian I , (1994)	Δ
Shrivastava- paul, (1993)	Δ
Williams David E;Olaniran Bolanle A, (1994)	Δ

PRODUCT DEFECTS

Byrne John A.,(1992)	Δ
Dow Corning move praised on street,(1992)	Δ
Ember Lois, ,(1992)	Δ
Grover Ronald, Yang Dory Jones, Holson Laura, (1993)	ΟΔΚ
Kernisky Dedra A. , (1997)	M
MacKenzie Annette,(1994)	ΟΔΚ , Ε
Markoff John ,(1994)	Δ
Meyers Gerald C.,(1995)	Δ , ΠΕΠ
More Elizabeth, (1995)	Δ
Morgan Brad, (1995)	Δ
MuGune Jenny C.,(1994)	ΟΔΚ
Riswadkar A. V.,(1996)	Δ
Sims Calvin, (1993)	M , ΠΕΠ
Smith N. Craig , Thomas Robert J , Quelch John A.,(1996)	Δ
Warner Fara.,(1993)	Δ , ΠΕΠ

PRODUCT SABOTAGE

Goldberg S. D.; Harzog B. B. (1996)	Δ
Jackson Janice E.,Schantz William T.,(1993)	M
Janofsky Michael, (1993)	ΟΔΚ,ΠΕΠ
Magiera Marcy, (1993)	ΟΔΚ,ΠΕΠ
McCarthy Michael J.,(1993)	Δ
Ruthier Rick , (1993)	ΟΔΚ,ΠΕΠ
Sfiligoj Eric, (1997)	Ε
Greenberg keith Elliot, (1993)	ΟΔΚ,ΠΕΠ

SOCIO-CULTURAL SIDE EFFECTS

Garneau George, (1992)	Δ , ΠΕΠ
Pearson Christine M., Kirby Mindy, (1993)	Δ ,ΠΕΠ

GENERAL CRISIS MANAGEMENT

Augustine Norman R. , (1995)	Δ
Birch John,(1994)	Δ
Drummond Helda , Chell Elizabeth ,(1994)	Δ
Dumain Brian,(1993)	Δ
Greening Daniel W, Johnson Richard A.,(1996)	Δ
Hardy Kenneth G. , (1992)	Δ
Higbee Ann G ,(1992)	Ε ,ΠΕΠ
McGrath Joan, pedersen Myrna, (1996)	Δ
Mitroff Ian I , Harrington L. Katharine, Gai Eric, (1996)	Δ
Morrow Richard M. , (1992)	Δ
Petterson Bill, (1994)	Δ

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ***Δ*** (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ), ***Μ*** (ΜΕΘΟΔΟΙ), ***ΟΔΚ*** (ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ), ***Ε*** (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ), ***ΠΕΠ*** ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ.

PRODUCT - HARM CRISIS

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Drucker Peter, (1993)
Schwartz Victor E, (1992)
Shapiro Eben ,(1994)
Siomkos George, kurzbard Gary, (1992)
Siomkos George, Shrivastava Paul, (1993)
Smith n. Craig,Cooper Martin, Elizabeth, (1997)

ΜΕΘΟΔΟΙ - ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Bavota Michael, (1997)
Brostoff Steaven, (1995)
Frum David, (1992)
Grover Ronald ,Yang Dory Jones, Holson Laura, (1993)
Johannes Laura, Schitt Richard.B, (1997)
Marley Sara, (1992)
Reisch Marc, (1997)
Sibley David (Reviewer), (1995)
Swaney James A, (1995)
Wojcik Joanne, (1996)

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Baby milk Reassurance, (1996)
Byrne John A.,(1992)
Dow Corning move praised on street,(1992)
Ember Lois, ,(1992)
Greenberg keith Elliot, (1993)
Janofsky Michael, (1993)
Magiera Marcy, (1993)
McCarthy Michael J.,(1993)
Medician Botanicals Nec, (1997)
Meyers Gerald C.,(1995)
Morris, Louis A, Swasy, John-L, Mazis, Micheal B, (1994)
Roberts Sally, (1993)
Russian Company, (1994)
Ruthier Rick , (1993)
Sfiligoj Eric, (1997)
Sims Calvin, (1993)
Smith N. Craig , Thomas Robert J , Quelch John A.,(1996)
Unilever the case of Persil & Omo, (1994)
Warner Fara.,(1993)
Fink Steven, (1986)
Fink Steven, (1989)
Fink Steven, (1992)